Феодосийский политехнический институт

Николаевского университета кораблестроения им. адм. Макарова

Реферат

по менеджменту

на тему: Развитие теории и практики менеджмента.

Эволюция менеджмента

Феодосия 2009

План

1. Исторические предпосылки менеджмента. Континуум менеджмента

2. Эволюция менеджмента. Научные школы и теории менеджмента

3. Современные подходы к менеджменту

4. Зарубежный опыт управления. Сравнительный анализ моделей менеджмента

1. Исторические предпосылки менеджмента. Континуум менеджмента

История управленческой мысли уходит своими корнями в глубь веков и тысячелетий. Древние философы полагали, что причиной бедственного положения общества, как правило, является отсутствие должного управления.

Вопрос о природе и принципах справедливого и эффективного управления составлял предмет размышлений многих великих мыслителей, а основы реалистичного воззрения на управление как на процесс, возникающий из необходимости достижения общих целей в ходе совместной жизнедеятельности людей, были заложены еще в античности.

Об управлении, как особого вида человеческой деятельности, писал античный философ Сократ. Подчеркивая важность разделения труда и специализации, он видел цель в том, чтобы поставить каждого человека на положенное ему место. Сократ и другие древнегреческие философы утверждали, что причиной бедности общества является отсутствие необходимого руководства.

К первым трудам по управлению относят исследования древнегреческого философа-идеалиста Платона (427-436 г. до н. э.). В его «Политических диалогах», «Республике» и «Законах» изложена теория «идеального государства», сделан глубокий анализ разделения труда, сделана попытка раскрыть сущность управления и контроля.

Платон рассматривал управление как науку и доказывал, что деятельность по управлению является важным элементом системы жизнеобеспечения общества. Мудрое управление, полагал он, должно основываться на всеобщих и разумных законах. В своем практическом осуществлении управление обществом есть род искусства и поэтому целесообразна принадлежность властных полномочий не законам как таковым, а некоему политику, владеющему искусством управления общественными делами на основах разума, способного к правильной интерпретации и применению этих законов.

Ученик Платона - Аристотель (384-322 г. до н. э.) описал все существующие на то время государства (около 300), выделил две системы хозяйствования: экономию, по которой производится всё необходимое для собственного пользования, и хремастику - искусство богатства.

Аристотель заложил основы учения о домохозяйстве (прообраз современной экономической теории), в рамках которой указывал на необходимость разработки «господской науки», обучающей рабовладельцев навыкам обращения с рабами, искусству управления ими.

Эпоха рабовладения в целом характеризовалась преобладанием методов прямого принуждения и страха наказания в качестве главных средств побуждения к труду. В дальнейшем, с развитием общественного производства, принудительный труд обнаружил органически присущую ему неэффективность. Заменившая его система наемного труда зарождающейся буржуазной эпохи, основывалась на принципиально ином, опосредованном механизме социального принуждения, широко использующем материальные стимулы и экономические рычаги в управлении трудом.

Однако целенаправленные поиски теоретических подходов к менеджменту начались в эпоху развития капитализма. Являясь исторически закономерной предпосылкой расширения масштабов промышленности и условием повышения производительности труда, форсируемая капитализмом индустриальная организация производства стала нуждаться в специфических формах управления и надзора за работниками крупных предприятий. В этих условиях управление приобрело характер производительной деятельности, вне которой сколько-нибудь упорядоченное функционирование общественного производства практически невозможно.

С накоплением собственности, с усложнением как органического, так и технического строения капитала, владельцы средств производства стали передавать часть своих полномочий по управлению персоналом высококвалифицированным наемным служащим − менеджерам.

Как профессионалы в сфере организации и управления социально-экономическими процессами, менеджеры выступают исполнителями, проводниками воли капиталиста на предприятии. Однако в ходе процессов специализации и профессионализации деятельность по управлению впоследствии обосабливается от капиталистической собственности в виде самостоятельной функции.

Известный историк менеджмента Д. Рен подчеркивает органическую связь капиталистического типа управления с существованием рыночной экономики: «Возникновение и совершенствование рыночной экономики вызвало к жизни потребность в более творческих управляющих, лучше информированных о том, как наилучшим образом управлять организациями. Столкнувшись с конкуренцией, изменчивой внешней средой, управляющие развивали систему знаний о том, как лучше использовать ресурсы. Люди стали думать о личной выгоде и приспосабливаться к любой рациональной административной системе.

Возникновение современного менеджмента основано на рациональных способах принятия решении; организации не могли работать в соответствии с прихотями нескольких лиц ». Таким образом, наряду с индустриальной организацией производства, зрелый сформировавшийся рынок, предусматривающий развитие рыночных отношении, следует рассматривать как важнейшую предпосылку возникновения менеджмента.

В книге Клода «История управленческой мысли» в главе под названием «Управленческий континуум» приводится описание развития менеджмента с 5000 г. до н. э., когда шумеры изобрели клинопись, тем самым открыв возможность регистрации событий до второй половины ХХ века, когда психология и наука о поведении человека заняли в управлении особое место. (см. Приложение 1)

Началом истории менеджмента считают зарождение письменности в древнем Шумере, которое относится к V тысячелетию до н.э.. Считается, что это революционное достижение человечества привело к возникновению особенной прослойки жрецов-бизнесменов, которые вели деловую переписку и коммерческие расчеты. Поэтому эта первая управленческая революция характеризуется как «религиозно-коммерческая».

Вторая управленческая революция связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1732-1750 гг. до н.э.), который издал свод законов управления государством для регулирования общественных отношений между различными социальными группами населения. Этими законами вводился светский стиль управления, усиливался контроль и ответственность за выполнение работ. Именно потому вторую управленческую революцию считают «светско - административной».

Третья управленческая революция известна как «производственно-строительная». Она предполагала сочетание государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства и произошла во времена правления Навуходоносора (605-562 гг. до н. э.).

Четвертая управленческая революция состоялась в период зарождения капитализма и индустриального прогресса европейской цивилизации (XVII-XVIII вв.). Ее главным результатом стало зарождение профессионального управления.

Ситуация, порожденная промышленной революцией конца XVIII-начала XIX столетий привела к тому, что наряду с эмпирическими методами в управление стали внедряться прикладные разработки и эксперименты, результаты которых помогали определять нормы выработки и вознаграждения, оптимальные сроки работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда. Концепцию контроля и расчета оплаты за труд создал А.Смит.

Англичанин Ричард Аркрайт (1732-1792), официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил под крышей своей фабрики все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации. На основе разделения труда, планирования размещения оборудования, координации работы машин и персонала, обеспечения дисциплины, ему удалось добиться непрерывности технологических процессов. Это позволяло существенно экономить на издержках производства и достичь немалых успехов в борьбе с конкурентами.

По существу, Аркрайт заложил основы того, что можно было бы назвать индустриальным управлением или, говоря современным языком, организацией производства. Одновременно Аркрайт сформулировал дисциплинарный « кодекс » фабричной системы за различные нарушения в виде системы штрафных санкций, фиксируемых в специальной книге и сводящихся к вычетам из заработной платы.

Широкомасштабный социальный эксперимент в области управления провел в 1800-1828 г. английский ученый Роберт Оуэн, бывший в тот период управляющим ряда текстильных фабрик. Суть этого эксперимента состояла в предоставлении рабочим благоустроенного жилья, улучшении условий труда, быта, отдыха, в создании сети магазинов, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам. На фабриках, руководимых Оуэном, был повышен минимальный возраст, начиная с которого дети могли привлекаться к работе, сокращена продолжительность рабочего дня, а в рабочих поселках создавались школы. При этом Оуэном руководила вовсе не идея благотворительности, а блестяще оправдавшийся экономический расчет, имевший своей целью повышение производительности труда. Своими экспериментами Оуэн на практике опробовал идею того, что спустя полтора столетия стало на Западе повсеместно распространенным явлением и получило название социального партнерства. Но эта идея настолько обогнала свое время, что была отвергнута современным ему обществом и вскоре предана забвению.

Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины Чарльзом Беббиджем. Он разработал методику изучения затрат рабочего времени на осуществление различных операций, сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий, выявления путей повышения эффективности труда на основе изучения данных статистики, а также применения премиальной системы оплаты. Результаты своих исследований и практические рекомендации Беббидж изложил в книге « Об экономии материалов и оборудования », которая оказалась первой в мире публикацией в области научного управления.

Пятая управленческая революция (конец XIX - начало XX в.) известна под названием бюрократической, ее теоретической платформой стала концепция «рациональной бюрократии». Основные ее результаты: формирование больших иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязательств и ответственности менеджеров.

Несмотря на большое значение революционных преобразований, развитие управления происходило в основном эволюционным путем. Оно характеризуется непрерывностью, отражающей логику и историю изменений, которые происходили не только в экономике, но и во всей системе социально-экономических отношений.

2. Эволюция менеджмента. Научные школы и теории менеджмента

Эволюция менеджмента - это процесс его исторического развития, изменения и оформления в систематизированную научную дисциплину.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Эта концепция развивалась в течение длительного периода времени, начиная со средины XIX в. до 20-х г. XXв.

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. Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. В начале двадцатого века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную инициативу. Миллионы европейцев, стремящихся улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку в XIX веке, создав тем самым огромный рынок рабочей силы. Соединенные Штаты поддерживали идею получения образования для всех желающих, что способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Появление и оформление управления как науки частично было ответом на потребности большого бизнеса, а частично - попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции.

Как самостоятельная теоретическая дисциплина, менеджмент возник на рубеже XX века. В этот период впервые был поставлен вопрос о роли менеджмента как самостоятельной сферы научного знания и практической деятельности. Несмотря на то, что основная задача менеджмента сводилась к достижению возможно более высокой отдачи от труда рабочих на основе авторитарного стиля руководства, уже в этот период наметилась тенденция к переходу от принципа надзора за трудом к принципу его организации на научных основах. Дальнейшее развитие теории и практики менеджмента принято рассматривать с выделением подходов и научных школ управления.

Развитие управления как научной дисциплины не представляло собой серию последовательных шагов. Скорее это было несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления - это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, областях, связанных с управлением, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и других. По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению.

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые обеспечили существенное развитие теории и практики управления.

Подход с позиции выделения различных школ в управлении позволяет рассматривать управление с различных точек зрения - с позиции школы научного менеджмента, административного управления, человеческих отношений, науки о поведении, а также науки управления и количественных методов.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В системном подходе организация представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов − люди, структура, задачи, технология, − ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует великое множество факторов, воздействующих на организацию как внутри нее, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять ею. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

При более детальном изучении истории менеджмента можно выделить такие этапы его развития:

* Научные школы. Ее представителями были: Роберт Оуэн (1771-1858 г.), Чарльз Бэббидж (1792-1871 г.), Генри Тоун (1844-1924 г.) и другие.
* Классическая теория управления:

― научный менеджмент. Представители - Фредерик Тейлор (1856-1915 г.), К.Берк (1860-1939), Френк (1868-1924) и Лилиан Джилберт (1878-1972г.), Генри Гантт (1861-1919 г.) и другие:

― административный менеджмент - Анри Файоль (1841-1925 г.), Г. Форд (1863-1947 г.), Честер Бернард (1886-1961 г.), О. Челдон (1894-1951г.);

― бюрократичный менеджмент - Макс Вебер (1864-1920 г.).

* Бихевиористская теория:

― ранний бихевиоризм - Д. Уотсон (1878-1958 г.), Хьюго Мюнстберг (1863-1916 г.), Мэри Фоллетт (1868-1933 г.);

― школа человеческих отношении - Элтон Мэйо (1880-1949 г.), Фрид Ротлисбергер (1898-1974 г.);

― бихевиористский научный подход - Дуглас Мак-Грегор (1906- 1964г.), Абрахам Маслоу (1908-1970 г.).

Современные подходы к менеджменту:

― количественные методы,

― операционный научный подход,

― операционный менеджмент,

― информационные системы.

Основные научные школы менеджмента

Рис. Подходы к управлению с точки зрения различных школ

*Школа научного управления (1885—1920 гг.).*

Ее основатели — Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберты, Г. Гатт, Г. Форд — полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного выполнения работ.

Главные идеи в области менеджмента сформулировал Ф. Тейлор в виде принципов "научного управления":

1. разработка оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений и усилий работников;
2. абсолютное следование разработанным на научной основе стандартам и правилам;
3. подбор и обучение сотрудников, предоставление им таких рабочих мест, на которых они могут принести наибольшую пользу;
4. оплата по результатам труда;
5. использование функциональных менеджеров, анализирующих работу предприятия и осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
6. поддержка дружеских отношений между рабочими и менеджерами (администрацией).

*Административная школа управления (1920—1950 гг.).*

Основатели школы − А. Файоль, Л. Гьюлик, Л. Урвик, Дж. Муни, Г. Эмерсон − пытались ответить на вопросы, касающиеся эффективного управления организацией в целом, сосредоточивали внимание на изучении сущности и содержания управленческой деятельности.

А. Файоль разработал 14 общих принципов управления организацией.

Применение этих принципов в практической деятельности должно носить гибкий характер, и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление.

*Школа человеческих отношений и поведенческих наук*

(начиная с конца 30-х годов по настоящее время).

Создатели школы — Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, А. Маслоу, Мак-Грегор и др.

Отличительная характеристика этой школы — перенесение центра внимания в управлении на человека. Школа основывается на достижениях наук о человеческом поведении, т. е. социологии и психологии.

Основные идеи школы:

1. управление — социально-психологический, а не экономический процесс;
2. в основе управления находится человек, неповторимая личность с его интересами, потребностями и мотивами;
3. человек — социальное существо, подчиняющееся законам коллектива; с природой человека несовместимы жесткая иерархия подчиненности и формализация организационных процессов, поэтому необходимо создать такие методы управления, которые регулировали бы поведение людей в группе, организации, могли бы полнее использовать психологические и эмоциональные особенности работника;
4. на производительность труда исполнителя влияют не столько материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные;
5. управляющие должны устанавливать и поддерживать лояльные отношения с неформальными рабочими группами и их лидерами.

Количественная школа, или новая школа науки управления

(начиная с 60-х годов по настоящее время).

Эта школа явилась следствием развития количественных методов обоснования управленческих решений. Предусматривает использование в управлении математики, кибернетики, теории вероятностей, статистики и компьютерных технологий.

Ее представители — Р. Аккоф, С. Вир, Д. Экман, А. Энтховен, Э. Квейд — рассматривают управление как логический процесс, кото­рый может быть выражен математически.

В 60-е годы XX в. началась разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата. Появились новые элементы внутрифирменного планирования: имитационное моделирование решений, методы анализа в неопределенных условиях, математическое обеспечение управленческих решений.

Вклад в управление представителей школы количественных методов заключается в углублении понимания сложности управленческих проблем благодаря применению различных математических моделей; в развитии и использовании количественных методов для оказания помощи менеджерам, принимающим решения в сложных и кризисных ситуациях.

3. Современные подходы к менеджменту

*Процессный подход.*

Этот подход применяется в настоящее время. Он был впервые предложен приверженцами административной школы, которые пытались описать функции менеджмента, однако рассматривали их как независимые друг от друга. Процессный подход рассматривает функции управления во взаимосвязи.

Управление представляет собой серию непрерывных и взаимосвязанных серий, т.е. не что иное, как процесс. Эти действия, каждое из которых само по себе также является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями, каждая из которых есть процесс, который в свою очередь, состоит из серии взаимосвязанных действий.

Процесс управления – это общая сумма всех функций.

Первоначальную разработку этого подхода приписывают Анри Файолю, который считал, что существует, пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Функции управления - обособленные направления управленческой деятельности. Таким образом, процесс управления это взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля, которые объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

Планирование представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Оно охватывает различные уровни той или иной организации и может носить долгосрочный или краткосрочный характер.

Систематический процесс долгосрочного планирования, используемый для определения целей организации и средств их достижения, называется стратегическим планированием.

Стратегическое планирование позволяет ответить на фундаментальные вопросы: какое направление в бизнесе мы должны избрать, каких покупателей мы будем обслуживать, какие товары (услуги) мы должны сделать лучше, чем наши конкуренты. Стратегическое планирование осуществляется лишь высшим звеном менеджеров, они имеют власть определять и модифицировать стратегические цели организации.

Текущее планирование не менее важно и проявляется в самых различных формах. Одной из таких форм является процесс разбивки долгосрочных планов на краткосрочные.

Другая форма текущего планирования - разработка политики и механизмов регулирования в случае возникновения неординарных ситуаций в будущем.

Следующей формой текущего планирования выступает бюджетное планирование, в котором отражаются задачи долгосрочного планирования.

Организация. Реализация планов требует организации, которая представляет следующую функцию управления. Под организацией понимается процесс распределения работы среди сотрудников и координация их деятельности. Любой бизнес, будь он большим или малым, должен быть хорошо организован.

Хорошо работающие организации имеют определённые организационные структуры.

Мотивация. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и образуясь с планом.

Мотивация как функция управления - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом.

Контроль как термин, используемый в деловом мире, означает постоянную проверку того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировку ее действий, если этого не происходит. Формально контроль может быть разделен на три этапа:

* постановка четких задач для исполнения;
* проверка реального исполнения задач;
* решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам.

Таким образом, контроль, являясь процессом проверки и корректировки того, как данная организация осуществляет свои цели и действия, выступает одной из функций управления. В соответствии с поставленными задачами определяются контрольные результаты. Эффективность контроля во многом зависит от информационной базы.

А. Файоль и другие теоретики менеджмента рассматривали планирование, организацию, мотивацию и контроль не как отдельные части, а как различные аспекты единого процесса. Хорошие менеджеры должны иметь достаточно высокую квалификацию во всех аспектах менеджмента.

Связующие процессы. Рассмотренные выше четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики - все они требуют принятия решений и коммуникации, т. е. обмена информацией, чтобы принять правильное решение и сделать его понятным для других членов организации. Так как эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

*Системный подход*

Дальнейшее развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления способствовали активному использованию в управлении системного подхода.

В соответствии с ним элементы, составляющие содержание управленческой деятельности, не просто функционально вытекают друг из друга, на чем акцентирован процессный подход, а все без исключения связаны друг с другом, оказывая друг на друга как непосредственное, так и опосредованное воздействие. Изменение одного из них неизбежно обуславливает изменения в остальных, а в конечном итоге − во всей организации, это требует комплексного решения любых ее проблем (больших и малых, простых и сложных, текущих и перспективных).

Одним из представителей системного подхода, впервые рассмотревшим предприятие как социальную систему, был американский исследователь Честер Бернард, занимавший в течение 20 лет пост президента телефонной компании. Основные функции менеджмента, по его мнению, заключаются в определении целей организации, поддержании связи между ее отдельными элементами и обеспечении их эффективного функционирования.

Основываясь на системном подходе, Бернард сформулировал концепцию социальной ответственности корпорации, в соответствии с которой деятельность отдельных организационных систем и принимаемые в них решения имеют далеко идущие социальные последствия как внутри организации, так и в окружающей среде, которые менеджмент должен учитывать в свете перспективных интересов организации.

Другим представителем системного подхода считается выдающийся теоретик в области управления Питер Друкер. Основные его взгляды сводились к следующему:

1. исключительная роль профессионального менеджера в организации;
2. управленческая элита как основа предпринимательства и современного общества;
3. идея самоуправления трудового коллектива, в соответствии с которой рабочие и служащие должны избирать специальный орган, занимающийся решением социальных проблем, что способно повышать их ответственность за дела фирмы;
4. концепция, в соответствии с которой во главу управления ставятся цели организации.

Системный подход интегрирует общие функции менеджмента с индивидуальной деятельностью и ответственностью, а стратегическое планирование - с рассмотрением внешних и внутренних факторов. Системный подход оперирует такими понятиями, как открытая и закрытая система, инпут - процесс - аутпут (вход в систему: человеческие, финансовые и материальные ресурсы − процесс − выход: товары, обслуживание, достижения и удовлетворение).

Применение теории систем в менеджменте в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход это не набор руководств или принципов для управляющих − это способ мышления по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, необходимо определить, что такое система.

Системой называется совокупность взаимозависимых элементов, образующих единое целое; целое выполняет некоторую функцию. Здесь существенно то, что элементы должны быть взаимозависимыми и/или взаимодействующими. Самые разные части могут быть объединены в «целое», но это «целое» еще не система, пока не сформирован механизм. Любая система может рассматриваться как подсистема некоторой более крупной системы.

Все организации являются системами. Поскольку люди являются, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются социотехническими системами.

Системный подход пытается рассмотреть организацию и внешнюю среду, в которой она функционирует, как целое. Фирма рассматривается как сеть решающих центров, связанных между собой и с внешним миром коммуникационными каналами. Организация при таком подходе ориентирована на процесс принятия решений, мотивацию и контроль. С помощью математического моделирования, кибернетики и теории информации в настоящее время предпринимаются попытки создать всеобъемлющую теорию управленческих систем, которая служила бы базой для проектирования организаций.

Существует два основных типа систем: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от окружающей среды.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся; она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

Крупные составляющие сложных систем часто сами являются системами. Эти части называются подсистемами. Понятие подсистемы - это важное понятие в управлении. Посредством разделения организации на отделы, руководством намеренно создаются подсистемы внутри организации. Социальные и технические составляющие организации считаются подсистемами.

Подсистемы, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом.

Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию. Более поздние исследования показывают, что это очень важный аспект работы организации. Сейчас широко распространена точка зрения, что, внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации, которые предопределяют, какое из средств арсенала управления может оказаться подходящим и, вероятнее всего, успешным.

Модель организации как открытой системы представляет собой упрощенное изображение организации.

На входе организация получает из окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются входами. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования создается добавочная стоимость входов, и в результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие, как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т. д.

Теория систем сама по себе еще не говорит управляющим, какие именно элементы организации как системы наиболее важны, и конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результаты деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления.

В 80-е годы одной из наиболее популярных теорий системного подхода стала концепция «7-S», разработанная Э. Атосом, Р. Паскалем, Т. Питерсом, Р. Уотерменом (модель Мак-Кинси «7-S»). Ее название идет от семи взаимосвязанных переменных, названия которых в английском языке начинаются с буквы «S»: стратегия ( strategy), структура (structure), система управления (systems), персонал (staff), квалификация сотрудников (skill), организационные ценности (shared values), стиль (style).

В рамках системного подхода распространялись также многочисленные количественные теории управления, возникшие под влиянием кибернетики и различных математических методов. Их сторонники, опираясь на формализованные описания различных ситуаций, пытались с помощью моделирования найти оптимальные решения стоящих перед организацией проблем.

Параллельно углублялось осмысление и изучение организаций как социальных систем. Весьма сильное влияние на мышление управляющих оказали в 50-60-х годах сначала идеи «постбюрократических организаций», «организованного гуманизма», а затем в 70-90-х годах представления о предприятии как открытой системе, активно взаимодействующей со всей сложной и многообразной внешней средой и, в конечном счете, приспосабливающей внутреннюю организационную структуру к состоянию внешней среды.

*Ситуационный подход.*

С развитием и усложнением рынка задачи организации управления предприятием становятся все более сложными и противоречивыми. В таких условиях разработка управленческих решений требует анализа конкретных ситуаций по всем переменным факторам, оценки их воздействия на деятельность предприятия и результатов его функционирования. Так возникла необходимость в разработке ситуационного подхода, основанного на общей схеме, содержащей следующие этапы:

* диагноз ситуации для определения главных проблем;
* формулировка управленческих целей и выявление принципиального пути их достижения;
* изучение характеристик ситуации с выделением факторов, влияющих на принятие решений;
* разработка альтернативных курсов действий;
* оценка каждой альтернативы и определение наилучшей из них в соответствующей ситуации;
* действенность плана в конкретной ситуации, который будет эффективен с точки зрения целей предприятия, фирмы, корпорации.

Однако, суть ситуационного подхода сводится не столько к этой процедуре, сколько к попытке теоретически сформулировать, эмпирически проверить и затем практически рекомендовать различные типовые решения в области организации производства и управления, систем внутрифирменного планирования и бухгалтерского учета, информационно-вычислительных систем, в подборе кадров применительно к каждой из типовых управленческих ситуаций.

В последние десятилетия широкую популярность завоевали именно идеи «ситуационного подхода», в рамках которого доказывается правомочность различных типов систем управления (как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе) в зависимости от конкретных характеристик организации.

Используя ситуационный подход, менеджеры могут определить, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Системный и ситуационный подходы являются методами, позволяющими сочетать, приводить в соответствие, взаимоувязывать части целого и поэтому служат методическим аппаратом организации управления.

Основные положения теории ситуационного подхода разработаны Питером Друкером (профессор менеджмента Высшей школы бизнеса при Нью-Йоркском университете) - наиболее выдающемся современным ученым в отрасли менеджмента. П. Друкеру (1909 г. рождения) в 1967 году Общество развития менеджмента вручило высшую награду - ключ Ф. Тейлора.

По мнению П. Друкера, корни менеджмента можно проследить более 200 лет назад. Но менеджмент остался непонятным фактором для А. Смита(1723-1790 г.), Д. Рикардо (1772-1823), Джона Стюарта Миля (1806-1873), К.Маркса (1818-1883); А.Маршала (1842-1924).

П. Друкер писал, что форма собственности - это не определяющий момент относительно того, кто имеет власть. Он называл ошибочным утверждение, что менеджмент только приспосабливает бизнес к рыночным силам. Менеджмент не только заблаговременно выявляет эти силы, а и сам формирует их. По его мнению, управление есть первопричиной, а развитие - последствием. Использование одних и тех же экономических факторов, в частности капитала, не приводит к развитию. Поэтому управление стало главным ресурсом и основной потребностью развития.

В 50-х годах П. Друкер сформулировал концепцию целевого управления - метод полной ориентации на сформулированную цель (цели), что позволяет менеджерам и подчиненным добиться своих собственных целей. Его идея состоит в том, что инновация может ускоряться определенной организацией менеджмента, является краеугольным камнем современной концепции предприятия.

Считает, что основная задача менеджмента следующая: сделать людей пригодными для совместных действий путем постановки им общих целей, правильной структуры организации, воспитания необходимых трудовых навыков и обеспечения роста квалификации.

Исследуя профессионализм менеджеров, П. Друкер характеризует их двумя категориями - продуктивностью и эффективностью. Под продуктивностью автор понимает достижение целей при минимуме затрат и усилий. То есть продуктивный менеджер использует человеческие и материальные ресурсы с наивысшим результатом. Но высокой продуктивности не достаточно, чтобы достичь успехов в предпринимательской деятельности. Более важной является способность определять правильные цели, без достижения которых продуктивность ничего не стоит. Выбор правильных целей П. Друкер называл эффективностью.

Достаточно обосновано суть ситуационного подхода раскрывает один из современных его представителей Р. Моклер. По его мнению, ситуационный подход предусматривает осуществление таких этапов:

* диагноз ситуации для определения главных проблем, формулировка управленческих целей и выявление принципиальных путей их достижения;
* характеристика ситуации и определение тех факторов, которые влияют на принятие решений;
* разработка альтернатив курса действий;
* оценка каждой альтернативы и определение, которая из них лучшим образом отвечает требованиям ситуации;
* переведение намеченного плана в конкретный курс действий, эффективных с точки зрения целей компании.

Р. Моклер и другие представители ситуационного подхода сделали попытку теоретически сформулировать, эмпирически проверить и практически рекомендовать разные типовые решения в сфере менеджмента, внутрифирмовом планировании, бухгалтерском учете, информационном обеспечении, подборе кадров и т.п. Представители ситуационного подхода основное внимание сосредотачивают на выявлении конкретных особенностей организационных, информационных и других систем и ставят требование принимать решения с расчетом конкретной ситуации.

Ситуационный подход способствовал дальнейшему развитию теории управления, позволив использовать возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральный момент ситуационного подхода - ситуация. Ситуация - это конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя указанный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем, сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, инвариантны.

Однако существует множество различных способов построения организационных структур. Может быть создано много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звеньев могут получить большую долю участия в принятии решений, или наоборот - руководители высшего звена могут резервировать за собой право принимать самые ответственные решения.

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:

* Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.
* Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, - как положительные, так и отрицательные, - от применения данной методики или концепции.
* Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее
важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
* Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

4. Зарубежный опыт управления. Сравнительный анализ моделей менеджмента.

*Зарубежный опыт управления*

В последние десятилетия стремительно увеличивается конкурентоспособность японской экономики. В литературе приводится множество факторов экономического роста Японии. Это — отсутствие в течение многих лет существенных военных расходов; низкие темпы роста реальных доходов трудящихся по сравнению с темпами накопления; активное вмешательство государства в экономическую жизнь; протекционизм, национальные особенности и традиции, ряд других.

Несомненно, положительную роль оказал и японский менеджмент. Система японского менеджмента оказалась более приспособленной к условиям научно-технической революции, чем европейская или американская системы.

*Выделим особенности, которые характеризуют японский менеджмент*.

Это, во-первых, максимальная ориентация на технологические и технические нововведения. В первую очередь начали процветать те корпорации, которые ориентировались на применение передовой техники и психологии Европы и Америки. Для этого используется масса литературных источников и с этой целью посылается за рубеж множество делегаций. Эта большая работа проводится во имя того нового, что уже есть или может появиться за рубежом. Главный лозунг японского бизнеса — нововведения. В нем в течение десятилетий отражалось стремление японцев преодолеть отсталость от других стран.

В Европе и Америке много говорят о склонности японцев "заимствовать". Но заимствуют и другие страны и народы. Особенностью же японского заимствования является то, что оно в кратчайшие сроки внедряется в производство и увеличивает его эффективность. Современное японское производство ориентировано, с одной стороны, на то, чтобы "перенимать", а с другой — чтобы создавать собственные нововведения.

Во-вторых, особенностью японского менеджмента является то, что, он основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны. Японский менеджмент учиты­вает и использует десятки специфических неповторимых элементов. И вполне естественно, что такая система управления, которая больше ориентирована на "искусство", чем другие, оказалась лучше приспособленной к постоянным изменениям производства в конце XX в.

Выделяют ряд элементов второй отличительной черты. Прежде всего, это особая групповая организация управления. Здесь отсутствуют жесткие структуры управления, персональная ответственность, индивидуальный учет производительности. Следующий элемент - система пожизненного найма.

Учет каждой тенденции или особенности в менеджменте выливается в повышение эффективности производства. Именно реализация этих особенностей сделала управление более гибким и целенаправленным.

В японском менеджменте, например, не человека подбирают под должность (четко описанный и закрепленный круг обязанностей), а наоборот, тщательно изучив с помощью психологических тестов человека, определяют, какие обязанности ему можно поручить.

Или положение - "должность не по должности", т. е. когда должностное положение руководителя в иерархии управления не меняется много лет, хотя опыт и знания с годами увеличиваются. Чтобы повысить статус и заработную плату таких руководителей, вводится система рангов и званий, которые дают работнику возможность расти по "горизонтали".

Но важны не те или иные элементы, а сама идея учета социальных, исторических, национальных особенностей. Опыт японского менеджмента показал, что управление, основанное на учете этих особенностей, более гибко, динамично, эффективно.

В целом, японский менеджмент ориентируется на самые новые подходы в управлении в условиях научно-технической революции.Так, заслуживает рассмотрения подход к планированию в японских фирмах. Здесь преобладает ориентация на долгосрочное планирование. Работу по планированию выполняют плановые отделы центральных служб.

Характер планирования определяется структурой фирмы. Фирмы, которые специализируются на узком ассортименте выпускаемой продукции, основное внимание в планировании уделяют разработке структуры и обеспечению новых инвестиционных проектов.

В таких компаниях планирование осуществляется централизованно и "сверху вниз". Главное внимание придается целям. Например, если ставится цель увеличить долю на рынке, то планируют такие показатели, как объем продаж, темпы роста, масса прибыли. Долгосрочный план охватывает пятилетний период, а прогнозирование — более длительные периоды.

В компаниях с широким ассортиментом продукции задачей планирования является координация деятельности производственных отделений. Оценка деятельности этих компаний ведется по прибыли. В планах отрабатываются такие показатели, как объем продаж, темпы роста, масса прибыли, норма прибыли, прибыль в расчете на единицу объема продаж. Эти компании чаще используют среднесрочное планирование (на три года).

Модель планирования в японских компаниях состоит из четырех стадий: формирование предпосылок, постановка проблем, долгосрочная стратегия, среднесрочные планы.

В первую очередь составляются прогнозы на будущее. На стадии долгосрочной стратегии исследуются возможности развития новых производств по трем элементам: долгосрочные цели, долгосрочные стратегические проекты, долгосрочная политика в основных областях.

Долгосрочные планы компаний включают в себя три раздела:

 1. Масштабы производства (на 5 лет):

* новые заказы, сбыт, чистый доход, численность занятых;
* инвестиции в оборудование и связанные с этим показатели.

1.2. Долгосрочная стратегия деловой активности (на 5 лет): внешнее окружение; анализ номенклатуры; новые рынки; новые продукты; устаревшие продукты; методы увеличения сбытовых возможностей; стратегия и тактика зарубежной активности.

2. Ситуационный план (на 3 года).

3. Выводы и план внедрения.

Среднесрочные планы составляются в рамках долгосрочного планирования. Они тоже состоят из трех частей: распределяются ресурсы, составляются планы по укрупненной номенклатуре продукции и функциональные планы, которые составляют функциональные службы. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли.

Отметим и особенности управления развитием производства. В японских фирмах первостепенное значение придается контролю и управлению непосредственно в цехе, на производственном участке. В обязанности рабочих входит выполнение и стандартных и нестандартных операций, К нестандартным относятся переналадка, выявление и устранение причин перебоев, контроль за качеством продукции. Японские фирмы к услугам сторонних специалистов прибегают лишь в крайних случаях, когда свои рабочие не могут решить проблему. Это экономит издержки производства и поддерживает бесперебойность производственного процесса.

На мировом рынке японские корпорации используют тактику постепенного расширения доли рынка, используя технологические преимущества товара. Такие характеристики продукта, как форма, цвет, материал, надежность в работе в японских товарах строго отражают полезность товара в целом. Эстетические потребности внешнего вида отражают внутреннее содержание товара.

Благодаря высокой надежности изделий японские фирмы захватили рынки бытовой электроники, добившись нулевого количества дефектов на миллион изделий. Это же избавило их от создания сети обслуживания приборов.

Самой высокой конкурентоспособностью на мировом рынке обладают такие отрасли, как судостроение, приборостроение, автомобильная, металлургическая, мотоциклетная. Во всех этих отраслях применяются самые современные технологии, что позволяет обеспечивать высокую производительность. Автомобили сравнимых моделей на японских предприятиях изготавливаются за 31 час, а на американских - за 60 часов.

В целом, высокая конкурентоспособность японской продукции обеспечивается за счет:

* высокого качества;
* привлечения к управлению качеством всего персонала фирмы;
* высокой степени нововведений;
* внедрения информационных технологий;
* крупных инвестиций в новые технологии.

В вопросах нововведений японские фирмы используют комплексный подход. Здесь служба разработки новой продукции охватывает всю сферу деятельности компании.

Особенности организации управления в американских, западноевропейских и японских фирмах

Система управления в американских фирмах жестко организована. Это машинно-конвейерная, электронно-формализованная система управления, пригодная для любой капиталистической фирмы.

На структуру управления здесь оказывают влияние различные факторы. С одной стороны — это факторы роста масштабов производства, усложнения выпускаемой продукции, территориальной разобщенности, а с другой - факторы исторических особенностей формирования конкретных фирм. Структура определяется сочетанием этих факторов. В структурах можно выделить общие черты, присущие структурам управления любой капиталистической фирмы. Но на нее оказывают влияние и специфические особенности.

Японский менеджмент особое внимание уделяет передаче знаний, опыта, идей производственных рабочих в подразделения, занимающиеся нововведениями. Новшества, накапливаемые в цехах, оказывают влияние на стратегию фирмы в целом.

Особенностью является и то, что инженерно-технический персонал часто комплектуется из бывших квалифицированных рабочих свой фирмы.

К особенностям управления в японских фирмах также относятся следующие:

* сложные изделия изготавливаются на основе стандартных, простых и легко управляемых наборов операций (для этого используется универсальное легко переналаживаемое оборудование);
* ориентация на повышение уровня автоматизации, но при рационализации работы производственных подразделений, минимизации числа незапрограммированных отклонений;
* создание механизма управления "снизу", позволяющего осуществлять контроль за ходом производственного процесса.

Разработку новых товаров осуществляют эксперты, объединенные в группы по специальностям и взаимодействующие между собой.

Японцы считают конкурентоспособной на мировом рынке только ту продукцию, которая конкурентоспособна на внутреннем рынке.

Можно выделить ряд специфических особенностей внутреннего рынка Японии:

* На внутреннем рынке наблюдается более высокая конкуренция, которая стимулирует постоянные нововведения и высокий уровень конкурентоспособности на мировом рынке.
* На внутренний рынок поступают только высококачественные изделия.
* Японский потребитель выделяет такие качества товара, как надежность, удобство, размер изделия. Так, например, бесшумность и малые габариты — обязательное требование к стиральным ма­шинам, холодильникам, электроприборам, автомашинам.
* На внутреннем рынке находится очень большое количество компаний, которые не могут выйти на мировой рынок из-за высоких транспортных издержек (пиво, цемент, продукция стекольной промышленности).

Текстильная промышленность, нефтехимическая, целлюлозно-бумажная, алюминиевая, деревообрабатывающая, авиастроение практически полностью ориентированы на внутренний рынок. Из-за высоких издержек производства эта продукция на мировом рынке не конкурентоспособна.

В составе большинства германских концернов имеется большое количество юридически независимых дочерних компаний. Они обладают большой оперативной самостоятельностью. Территориальная разобщенность и узкая специализация этих компаний требуют координации деятельности через централизованное управление. Благодаря ему, обеспечивается единство производственных целей.

Каждая американская и западноевропейская компания имеет свои особенности в организационной структуре.

Американский менеджмент в 80-е годы претерпел изменения, которые вызвали структурную перестройку и перераспределение полномочий при принятии управленческих решений. Все крупные компании на первый план ставят стратегическое планирование, которое является следствием разработки долгосрочных целей. Процветание компаний в современных рыночных отношениях требует разработки и внедрения принципиально новой продукции. Она должна не только отвечать потребностям рынка, но и быть приспособленной к законодательству в области регулирования цен, контроля за инвестициями, охраны окружающей среды, энергосбережения. Это изменило хозяйственную политику американских компаний. Усиление процессов поглощения и слияния требует систематической перестройки организационных структур.

Имеет свои особенности и американский стиль управления. Здесь четко определена ответственность каждого работника, Каждый руководитель отвечает лично за выполнение директивно установленных показателей. Особенностью является и то, что зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании.

Стратегическое планирование в американских фирмах сосредоточено на разработке конкурентных сегментов рынка, которые носят название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). На первых этапах фирма исследует рынок с точки зрения нормы прибыли в перспективе и вне связи со своей текущей деятельностью. На втором этапе определяется конкурентоспособность фирмы.

Главной заботой СЦХ является определение соотношения между старой и новой технологией и его влияние на конкурентоспособность продукции. Изучению подвергаются также: однотипность и взаимозаменяемость продукции; обеспеченность ресурсами для ее разработки, производства и реализации; наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов.

Управляющие СЦХ имеют право для достижения стратегических планов мобилизовывать ресурсы входящих в них производственных

Большинство американских фирм носит на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на ранних ступенях их развития. Это, в первую очередь, определяет характер взаимоотношений между внутрифирменными подразделениями.

Западноевропейские компании имеют общие с американскими фирмами черты в использовании принципов децентрализации управления. Как и американские, западноевропейские фирмы охвачены процессом концентрации и централизации под влиянием научно-технического прогресса. По оборотам западноевропейские фирмы приближаются к американским.

В последние десятилетия западноевропейские фирмы произвели реорганизацию управления с использованием американского опыта. Они отошли от узкой специализации производства. В рамках компаний создаются производственные отделения или группы подразделений по различным сферам деятельности. Однако в западноевропейских фирмах все же сохраняются свои особенности, главным образом, связанные с их историческими условиями развития.

Ранним американским фирмам была присуща трестовская организация. Поэтому и сейчас в таких известных компаниях, как „Дженерал Моторс”, „Крайслер”, „Форд мотор” предприятия в составе производственных отделений лишены самостоятельности. Руководители таких предприятий полностью находятся в зависимости от руководителей производственных отделений. В функции производственного отделения входит распределение заказов между предприятиями, материально-техническое снабжение, контроль за выполнением планов выпуска продукции, а также за выполнением таких общих функций, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами.

Производственные отделения в компаниях западноевропейских стран играют большую роль. В децентрализованной форме управления они координируют деятельность входящих в них дочерних компаний, которые наделены оперативно-хозяйственной, финансовой и юридической самостоятельностью. Дочерние же компании выступают одновременно и центрами прибыли и центрами ответственности. В рамках закрепленной за ними товарной номенклатуры они сами ве­дут научные исследования, находят потребителей продукции, осуществляют ее производство и сбыт, используя экономические методы управления. Производственные отделения контролируют и координируют деятельность закрепленных за ними дочерних компаний по научным исследованиям, производству, сбыту, финансам.

Между отдельными компаниями устанавливаются производственные связи и тогда западноевропейские концерны (германские, французские, шведские) называются "промышленными группами".

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. Цель 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. Наём 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 фирмы (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 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.;  | Основное внимание уделяется не производству, а адаптации с внешней средой. Работники выполняют работы на основе четкого исполнения должностных инструкций. Ставка 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 Выплаты и льготы из социальных фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание,  | 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.  | Процесс планирования децентрализован. Отделениям планируются основные финансовые показатели, затраты на производство, сбыт и НИОКР, которые могут корректироваться в течении 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, | Администрация фирмы перераспределяет прибыль между отделениями. Расширение производства за счет покупки (поглощения, слияния) других корпораций. Самофинансирование корпораций  |

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. «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 тоже 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. Но не все методы управления 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.

При сравнительном анализе любых систем управления необходимо иметь ввиду, что чисто механическое применение той или иной системы управления еще не гарантирует высокой эффективности. Эффективность производственной организации обусловлена не столько использованием той или иной системы управления, сколько тем, как приспособлены элементы к производственно-рыночным условиям, в которых функционирует организация. Такой подход предполагает необходимость анализа любой системы или стиля управления в тесной привязке к конкретным внутри- и внешнеэкономическим условиям, в которых действует данная организация.

Изучение эффективных приемов в управлении дает широкую возможность их применения, при условии их адаптации к специфическим условиям работы организации, способствуя тем самым наиболее передовому и эффективному развитию системы менеджмента.

Сопоставление японской и американской моделей менеджмента показывает, что нельзя переносить одну модель менеджмента в экономику другой страны без учета ее специфических условий и, прежде всего, психологических и социально-культурных факторов.

Но сравнение этих двух моделей представляет значительный интерес для нас, так как формирование отечественной модели менеджмента требует изучения опыта других стран.