ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ФИЛИАЛ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАЗАНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. В. И. УЛЬЯНОВА-ЛЕНИНА

В Г. НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ

## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

## Специальность: 080507. 65 «Менеджмент организации»

## КУРСОВАЯ РАБОТА

по основам менеджмента на тему: «Национальные особенности менеджмента в России»

Выполнила:

студент 3 курса заочного

отделения группы 20711

Дородникова Олеся Викторовна

Научный руководитель:

ассистент кафедры менеджмента

Ашрапова Л.Ф.

Набережные Челны

2010

Содержание

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc260801238)

[ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ 6](#_Toc260801239)

[1.1. Сущность, понятия, функции менеджмента 6](#_Toc260801240)

[1.2. Основные направления развития теории и практики российского менеджмента 11](#_Toc260801241)

[ГЛАВА II. АНАЛИЗ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ 17](#_Toc260801242)

[2.1. Особенности зарубежного менеджмента (на примере зарубежной компании) 17](#_Toc260801243)

[2.2. Особенности системы управления на российских предприятиях 25](#_Toc260801244)

[2.3. Рекомендации по совершенствованию системы управления в России 36](#_Toc260801245)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 41](#_Toc260801246)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 44](#_Toc260801247)

# ВВЕДЕНИЕ

Создание принципиально новой системы управления в России, адекватной рыночным отношениям, - неотъемлемая составляющая построения нового общества.

В рыночной экономике управление организациями получило название менеджмента. Объектом управления здесь является экономически самостоятельная организация, осуществляющая свою деятельность в любых отраслях, различных сферах экономики. Одной из задач менеджмента является формирование структуры организации, наиболее оптимально соответствующей миссии организации, ее целям и задачам, которая также позволяла нормально обеспечивать все виды взаимодействий внутри организации (трудовые, финансовые, материальные и пр.).

Теория и практика менеджмента получили широкое применение в развитых странах. В США доля менеджеров различных звеньев в общей численности занятых составляет приблизительно 30%, а в некоторых фирмах она достигает 70-80%. Такой высокий процент менеджеров в общей численности занятого населения объясняется изменением структуры производственного процесса в последние десятилетия. Всё больший приоритет имеет умственный труд.

Одной из важных проблем, стоящих перед экономикой России, является недостаточный уровень подготовки управленческих кадров: руководителей среднего и высшего звеньев. Одним из путей решения этой проблемы может стать рациональное использование западной модели менеджмента с учётом особенностей внешних и внутренних факторов России.

Понятие «менеджер» в настоящее время стало вполне привычным и даже более употребительным синонимом слова «руководитель». Изменение терминологии связано с общеэкономическими изменениями, происходящими в стране.

Современный менеджмент есть классическая теория управления. С одной стороны, есть все основания считать, что менеджмент является наукой, так как для менеджмента характерна объяснительная функция, системность и упорядоченность знаний, чёткая логическая организованность. С другой стороны, есть все основания считать, что менеджмент является искусством, так как мы живём в очень сложном, быстро меняющемся мире, в котором изменениям подвержены сами закономерности, по которым мир существует и развивается. Попытки же изложить наши зрения в виде жёстких схем и правил неизменно приводят к искажению и упрощению, а значит, к иллюзиям и заблуждениям, а затем к ошибкам. Человек осваивает мир не только с помощью знаний, но и помощью эмоций, чувств, образов, интуиций и всего того, что не может быть формализовано в терминах и рекомендациях.

Таким образом, менеджмент одновременно является и наукой и искусством.

В упрощенном понимании, менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент – по-русски «управление» – функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент – это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров – это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Слово «менеджмент» имеет несколько значений. Менеджмент – это управление чем – или кем-либо. В этом случае управление осуществляет менеджер – управленец. В России менеджеры постепенно вытеснили начальников и директоров благодаря тому, что обладают большими функциями. В обязанности менеджера входит не только непосредственнее руководство людскими ресурсами, но и постоянный мониторинг рынка, изучение спроса, реализация продукции, организация обучения сотрудников и.т.д. Во втором значении слово «менеджмент» означает эффективное поэтапное достижение организацией поставленных целей путём планирования, организации и контроля.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что с ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России и это существенно повлияло и на развитие различных наук, в том числе и менеджмент. Появляются новые идеи, новые подходы, новые методы управления.

Целью данной работы является изучение сущности и особенностей российского менеджмента.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* рассмотреть теоретические основы менеджмента;
* рассмотреть основные направления развития теории и практики российского менеджмента;
* выявить национальные особенности менеджмента в России;
* дать рекомендации по совершенствованию системы управления в России.

Объектом исследования является сущность и система менеджмента.

Предметом исследования являются национальные особенности менеджмента в России.

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

## 1.1. Сущность, понятия, функции менеджмента

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение входе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующих в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента[[1]](#footnote-1).

Менеджмент это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

* ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намеченную прибыль.
* Постоянное стремление к повышению эффективности производства, с меньшими затратами, получение оптимальных результатов.
* Хозяйственная самостоятельность обеспечивающая свободу принятия решений тем, что несет конечные результаты деятельности фирмы или её подразделений.
* Постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка.
* Конечный результат деятельности фирмы или хозяйственно самостоятельных подразделений выявляется на рынке в процессе обмена.
* Необходимость исполнения современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии оптимальных и обоснованных решений.

Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управления», это его синоним, однако, не в полной мере. Термин управления намного шире, поскольку применяется к разным сферам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделения в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и объединениях).

Термин менеджмент применяется лишь к управлению социально–экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении не предпринимательских организаций.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организацией производственного процесса, включая управление производством и развитием технико-технологической базой, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования фирмы, исходя из того, что прибыль является не причиной существования фирмой, а результатом его деятельности, который в конечном результате определяет рынок. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и её накопления на предприятии в виде различных резервных фондов позволяет ограничить и преодолеть риски, связанные с реализацией товаров на рынке.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся:

-определение конкретных целей развития фирмы;

-выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решений;

-разработка стратегии развития фирмы – хозяйственных задач и путей их решения;

-выработка системы мероприятий для решения намеченных проблем на различные временные периоды;

-определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

-установление контроля за выполнением поставленных задач[[2]](#footnote-2).

Выполнение управленческих функций обязательно, если организация собирается добиться успеха. Практика управления также стара, как организации, а это означает, что она действительно древняя. На глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, являя собой четкое доказательство существования там практики управления. По археологическим раскопкам можно проследить и более древние доказательства существования организаций: Даже доисторические люди жили организованными группами.

Хотя само управление старо как мир, идея управления как научной дисциплины, профессии, области исследований – относительно нова. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 году. Именно тогда 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 систематизировано, чтобы более эффективно достигать ее целей, возникло не по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция развивалась в течение длительного времени, начиная с середины 19 века до 20 годов нынешнего века. 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. Даже в начале двадцатого века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить его. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способные выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Любой вид человеческой деятельности может быть представлен как совокупность отдельных операций, выполняемых участниками этой деятельности. А управленческой деятельности такие операции принято называть функциями, которые своей целью имеют обеспечение работы организации в целом или ее подразделения в заданном режиме. Понятие «функция» тесно связано с такой управленческой категорией, как задача, задание в совокупности с технологией ее выполнения. В бизнесе они образуют функции менеджмента и аппарата управления.

Функции управления многообразны. Существуют различные подходы к их классификации. Одним из таких подходов может быть разделение функций на общие и специализированные. К общим принято относить: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Иногда к этим функциям относят и координацию, но чаще ее считают подфункцией, обеспечивающей согласование и взаимодействие остальных функций.

1. **Планирование** – это функция «номер один», она касается целей организации и их достижения. Отвечает на вопросы: где мы находимся? Куда хотим идти? Как это сделать?
2. **Организация**– это структура подразделений, делегирование полномочий и обязанностей, регламентация взаимоотношений, использование ресурсов.
3. **Мотивация** – это приведение планов в действие, мобилизуя людей, побуждая их к работе.
4. **Контроль** – это проверка людей и их работы для обеспечения выполнения плана. В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? Что в следующий раз следует делать иначе? В чем причина отклонений от намеченного? Какое воздействие оказал контроль на принятие решений.

Мотивация и контроль составляют сущность руководства.

**Координация** – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как он определяется координируемыми процессами. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, документы.

Специализированные функции включают в себя управление:

1. производством;
2. экономикой и финансами;
3. персоналом;
4. маркетингом;
5. технической политикой и инновациями.

Специализированные функции в большей степени, чем общие зависят от характера деятельности организации – предпринимательская или бюджетная. Внутри этих двух групп специализированные функции также различны, например, для крупного, среднего и малого бизнеса. Внутри бюджетной сферы есть различия в функциях, например образовательных, медицинских учреждений и т.д.

## 1.2 Основные направления развития теории и практики российского менеджмента

Основная проблема состоит в следующем: должна ли Россия слепо перенимать теорию японского, американского и т.д. менеджмента и применять их на практике? Заимствование чужого опыта Россией может принести отрицательный результат. Это объясняется тем, что российский менталитет всегда характеризовался наличием полярности, доведением любой ситуации до крайности. Традиционно существовало несколько точек зрения по поводу типов российского менталитета:

1-западники;

2-славянофилы;

3-евразийтство.

Западники (П.Я.Чаадаев, А.И.Герцен, В.Г.Белинский и др.) отрицали самобытную форму мышления русских. По их мнению, необходим переход к западным стандартам и формам мышления. Западничество оказало существенное влияние на российскую ментальность. Особенно сильно это сказалось в среде интеллигенции и предпринимателей, которые восприняли некоторые черты чисто западных умонастроений (стремление к свободе, индивидуализм, прагматизм и т.д.). В настоящие время прозападные настроения имеют в российской среде много убежденных сторонников. Они считают западную ментальность единственно верной, доминирующей и основополагающей при формировании новой системы экономических отношений. По мнению западников, “ россияне и американцы имеют, чуть ли не совпадающий менталитет. Внедрение у нас американских принципов хозяйствования и их стиля жизни...” преподносятся как выход из создавшейся критической ситуации.

Славянофилы (А.С.Хомяков, И.В.Киреевский, К.С.Аксаков и др.) наоборот считали, что Россия имеет принципиально отличный от западноевропейского путь развития, собственный образ мышления, основанный на ее самобытности, патриархальности, консерватизме и православии. Основа этой ментальности – общественная форма хозяйствования. Исходя из этого положения, ряд ученых полагают, что “ менталитет россиян – главное препятствие американизации России. Он является причиной провала экономических и социально-политических реформ Ельцина. Любые попытки осуществить перемены в России, если они пренебрегут менталитетом россиян, обречены на неудачу”.

Однако крайние точки зрения чаще всего оказываются неверными. По нашему мнению, Россия представляет собой причудливое сочетание западничества и славянофильства. Это нашло отражение в теории евразийства. Последняя не отрицает влияния на русскую ментальность, как запада, так и востока. Россия всегда стояла между Европой и Азией. Ее географическое и расово-этническое многообразие впитало в себя эту геополитическую реальность. Население, проживающее на территории России, творило и создавало “синтезированную” культуру

От Азии Россия впитала форму группового мышления – группизм, а от Европы – индивидуализм с присущим ему мировоззрением. Группизм и индивидуализм – два фундаментальных качества, составляющие основу русского менталитета. Причем они входят в противоречие между собой в силу полярности их основ. В дореволюционные времена общинные традиции были определяющими. В ходе столыпинских реформ произошел скачок в развитии индивидуализма. После революции 1917г. тенденция развития коллективизма вновь стала определяющей в динамике ментальности. В таких условиях индивид мог паразитировать за счет коллектива, искать не тяжелую, но хорошо оплачиваемую работу, хитрить, изворачиваться, что было хорошо известно в советское время. Но борьба с ним оказалась безуспешной. Ментальность нельзя искоренить, ее можно лишь использовать в интересах личности, коллектива и общества. Наоборот, люди пропитанные духом коллективизма, верой в светлые идеалы, работали ради общества, ради коллектива. В итоге они оказывались жертвой развивающегося индивидуализма, их менталитет трансформировался. Человек, понявший бесполезность своих усилий, начинал лениться, превращался в “ винтик”. Подобная психология сформировалась в 60-е годы и нашла отражение в теории “ Х” МакГрегора. Она оказалась особенно актуальной для нашей страны, где объектом управления стал работник безынициативный. Инициатива стала наказуема, а ее “ виновники” наталкивались на недоброжелательное к себе отношение, которое вызывалось самим фактом проявления несанкционированной свыше самостоятельности. Таким образом, и индивидуализм, и коллективизм приходили в противоречие с традициями командной экономики. Последняя явилась одной из важнейших причин неэффективности советской системы. В настоящее время дуализм русского менталитета, его противоречивость, перешли на качественно иной уровень. Наблюдается новая волна роста индивидуализма, с одной стороны, и стирания общинных традиций, с другой. Однако дуализм был и остается главной чертой отечественной ментальности. Это и дает возможность определить его место по отношению к американскому и японскому менталитету. Если считать американский индивидуализм и основанный на нем менеджмент одной крайней точкой, а японский, базирующийся на психологии группизма, другой, то Россия с её двойственностью должна занимать промежуточное между этими двумя точками положение. Причем надо учитывать, что русский менталитет выступает как динамичный, имеющий тенденцию к индивидуализации, пробивающей себе дорогу в условиях формирующегося рынка. Исходя из этого, можно считать, что основная тенденция становления русского менталитета – постепенное и неуклонное движение к индивидуализму в сторону американизированной ментальности. Это и показано в таблице 1.

Таблица 1.

**Основные прогнозируемые черты российской системы управления**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характерные черты менталитета | Предпосылки использования данных форм менеджмента | Особенности управления в зависимости от черт менталитета |
| **Группизм** | Там, где преобладает коллективизм | Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективная ответственность; коллективный контроль; ориентация управления на группу; оплата труда по показателям работы группы |
| **Индивидуализм** | Регионы с более развитой рыночной экономикой | Ориентация на личность; индивидуальный контроль; оплата по личному вкладу; личные способности - двигатель карьеры |
| **Трудолюбие** | Наличие трудолюбивого контингента | Высокая производительность при всех прочих равных условиях; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу |
| **Леность** | Контингент людей, не желающих работать | В управлении необходим пресс – давление; низкая производительность труда, в т.ч. и управленческого; стремление к изменению в производстве тогда, когда это обеспечивает минимум затрат |
| **Преобладание авторитарных форм мышления** | Производственная необходимость | Авторитарный стиль управления; строгий контроль; ограничение самостоятельности |
| **Анархизм** | Недоверие к управляющим работникам | Форма управления без четко выраженной власти, стимулирование развития личностного фактора |
| **Практицизм** | Наличие практичных работников | Формирование нестандартной системы управления; рациональность системы управления; неформальные отношения между управляющими и работником |
| **Устремленность к трансцендентному** | Коллективы ученой интеллигенции | Мягкость (мечтательность) в управлении; попустительство в отношении работника; расплывчатость (неопределенность) системы управления |
| **Стремление к новому** | Коллектив творческих людей | Предоставление свободы действия творческим личностям, поощрение неординарных поступков |
| **Догматизм** | Религиозная среда | Затрудненное восприятие нового; отрицание достижений НТП, трудности с их внедрением |
| **Настойчивость** | Контингент настойчивых людей | Стремление к достижению цели; поиск новых путей для достижения поставленной цели |
| **Расхлябанность** | Контингент “расхлябанных” людей | Отсутствие ясных целей, воли и желания их осуществлять |
| **Атеизм, нигилизм** | Среда неверующих | Почти полное отсутствие моральных ценностей в формах и методах управления |
| **Христианство – православие** | Религиозная среда | Осуждение богатств; пуританство; презрение грязных денег; учет общественного мнения |

Дуализм российского менталитета, его динамика, тенденция становления позволяют смоделировать систему менеджмента, адекватную российскому менталитету[[3]](#footnote-3).

Венцом легитимизации идей Тейлора в России следует считать 1913г., когда появился первый в мире тейлористский журнал «Фабрично – заводское дело», где систематизировалась самая разнообразная информация о создателе «научного менеджмента».

Дискуссия вокруг тейлоризма развернулась еще острее после Октябрьской революции. Она приобрела государственный размах и политическую окраску. До революции мнения о системе Тейлора разделились на два лагеря - ее сторонников и противников.

Критиков тейлоризма (Воронцов, Маслов, Поплавский, Алексинский) можно назвать приверженцами популистской ориентации. Они полагали, что в России при низком уровне организации производства и жизни населения, произволе предпринимателей и отсутствии законодательных гарантий внедрение системы Тейлора принесет больше вреда, чем пользы.

Сторонники технократической ориентации, в их числе Поляков, Сарровский, Железнов, Озеров видели в этой системе символ научно технического прогресса: тейлоризм победит старую систему управления, и бескультурье как в свое время паровая машина победила ремесленный традиционализм. Система Тейлора – проявление общемировых тенденций производства, и рост безработицы связан именно с ними, а не с тейлоризмом. Одновременно они предостерегали против механического переноса чужих идей: надо искать новые пути, учитывая исторический опыт нации и трудовую этику народа.

Проблемами организации труда Л. Крживицкий начал заниматься в начале 20 века и независимо от Тейлора. Он разработал учение о профессиональных типах и даже пытался построить карту «размещения в обществе способностей». На рубеже 20 века усиливается интерес к социальным прогнозам и социальной организации.

Таким образом, теоретические основы учения о трудовом действии появились в России раньше, чем в Америке и Европе.

# ГЛАВА II. АНАЛИЗ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

## 2.1 Особенности зарубежного менеджмента (на примере зарубежной компании)

В современных условиях существуют достаточно четко выраженные различия в управлении производством в фирмах США и Японии которые относятся как к вопросам расширения производства (методы увеличения размеров компаний), так и к вопросам повышения эффективности производства (методы совершенствования технологической базы и управления развитием производства).

Японские фирмы предпочитают всем другим способам развития производственных возможностей совместную предпринимательскую деятельность как путем создания смешанных по капиталу компаний, так совместную деятельность по строительству предприятий на основе договора подряда.

В японских фирмах первостепенное значение придается контролю и управлению непосредственно в цехе, на производственном участке. Рабочие выполняют как стандартные операции, когда линия работает в обычном заданном режиме, так и в нестандартные: переналадку, выявление и устранение причин перебоев, контроль за качеством продукции. К услугам сторонних специалистов в японских фирмах прибегают лишь тогда, когда для работающих на линии такая задача слишком сложна, требует специальной подготовки. Такой подход не только позволяет сокращать простои и экономить на издержках производства, но и ведет к расширению участия рабочих в управлении производственно технологическим процессом.

Особое внимание в японских фирмах уделяется тому, чтобы опыт, знания, идеи производственных рабочих передавались в подразделения занимающиеся НИОКР.

Поскольку в японской системе управления производство центральное место занимает производственный цех, ноу – хау, накапливаемые в цехах, влияют на стратегию фирмы в целом выбор конкретных видов оборудования технологических систем.

Инженерно – технический персонал в японских фирмах комплектуется из бывших квалифицированных рабочих своей фирмы.

Можно выделить также следующие особенности управления в японских фирмах:

1. при переходе на выпуск все более сложных и совершенных в техническом отношении изделии происходит снижении технической, технологической и организационной сложности их изготовления;
2. разработка такой технологии и такой организации в производства, чтобы изготавливать сложные изделия на основе стандартных, простых и легко управляемых наборов операций, осуществляемых на универсальном, гибко и в широком диапазоне переналаживаемом оборудовании;
3. при общей ориентации на повышение уровня автоматизации считается важным в максимальной степени упростить и рационализировать работы производственных подразделений на основе тщательной технологической конструкторской подготовки производства, минимизации числа незапланированных отклонений от запланированного процесса и четко рассчитанного хода производственного процесса:
4. наряду с автоматизацией проводится концентрация усилий и ресурсов на разработке новых технологических процессов, позволяющих организовать ускоренный переход на производство новых изделий и изготовление мелких партий на принципах крупносерийного и массового производства;
5. для того чтобы все или подавляющее число отклонений обнаруживались и урегулировались непосредственно производственным персоналом необходимо создание организационно – управленческих условий и механизма управления «снизу».

В японских фирмах разработка новых товаров обычно проводится группой экспертов, которые под руководством специалистов взаимодействуют друг с другом. Здесь процесс разработки новых товаров является особым инструментом, который помогает научиться мыслить в категориях фирмы, в целом.

Кадровая политика в американских фирмах обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: пожизненный найм работников или найм на длительный срок; повышение заработной платы за выслугу лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы.

Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

* Переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников: высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных специальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;
* Приоритет коллективного начала перед индивидуализмом, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;
* Поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, остальных работников и инвесторов;
* Способ формирования связей между фирмами – деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

Таким образом, система управления персоналом в Японии предполагает гарантии занятости; привлечение новых работников, их подготовку; оплату труда в зависимости от стажа работы; гибкую систему заработной платы.

Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени системой пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55-60 лет. Эта система охватывает примерно 25 - 30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах. Однако в случае резкого ухудшения финансового положения в японской фирмы все равно проводят увольнения; по поводу гарантий занятости официальных документов нет. Тем не менее считается, что гарантированная занятость, предоставляемая японскими фирмами своим работникам, лежит на основе тех успехов, которых им удалось добиться в области повышения уровня производительности труда и качества продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме.

Для то­го что­бы яс­но пред­ста­вить се­бе япон­ский стиль управ­ле­ния пер­со­на­лом, не­об­хо­дим кон­крет­ный при­мер, по­зво­ляю­щий, что на­зы­ва­ет­ся, по­чув­ст­во­вать этот стиль. По­жа­луй, луч­ше все­го под­хо­дит для дан­ной це­ли фир­ма “Ма­цу­си­та дэн­ки”, сис­те­ма управ­ле­ния в ко­то­рой яв­ля­ет­ся в некотором ро­де эта­ло­ном.

Элек­тро­тех­ни­че­ская фир­ма “Ма­цу­си­та дэн­ки” вхо­дит в чис­ло 50 крупней­ших про­мыш­лен­ных ком­па­ний ка­пи­та­ли­сти­че­ско­го ми­ра. Ее продукция реа­ли­зу­ет­ся се­го­дня прак­ти­че­ски во всех угол­ках зем­но­го ша­ра.

Ос­но­ва­те­лем фир­мы яв­ля­ет­ся Ко­но­скэ Ма­цу­си­та. Его тру­до­вая дея­тель­ность на­ча­лась в не­боль­шой ве­ло­си­пед­ной мас­тер­ской, где он ра­бо­тал уче­ни­ком мас­те­ра на ми­зер­ную пла­ту. Кто зна­ет, как бы сло­жи­лось жизнь это­го че­ло­ве­ка, ес­ли бы он не про­слы­шал про То­ма­са Эди­со­на, ко­то­рый, как из­вест­но, за­ни­мал­ся изо­бре­та­тель­ст­вом и од­но­вре­мен­но ор­га­ни­зо­вал мас­тер­ские по из­го­тов­ле­нию раз­ра­бо­тан­ных им уст­ройств. Ма­цу­си­та про­ник­ся не­под­дель­ной лю­бо­вью к изо­бре­та­тель­ст­ву и ре­шил от­крыть соб­ст­вен­ное де­ло по при­ме­ру Эди­со­на. Вско­ре он вы­бро­сил на ры­нок свое пер­вое из­де­лие. Это бы­ла усо­вер­шен­ст­во­ван­ная элек­три­че­ская ро­зет­ка, ко­то­рая ввин­чи­ва­лась в элек­тро­па­трон. Со­бы­тие это про­изош­ло в 1918 г., а че­рез де­сять лет элек­тро­тех­ни­че­ская ком­па­ния “Ма­цу­си­та дэн­ки” ста­ла за­да­вать тон в но­вой от­рас­ли япон­ской про­мыш­лен­но­сти. Сам Ко­но­скэ Ма­цу­си­та до­жил до глу­бо­кой ста­рос­ти. Да­же ко­гда ему бы­ло да­ле­ко за во­семь­де­сят, он осу­ще­ст­в­лял не­по­сред­ст­вен­ное ру­ко­во­дство ком­па­ни­ей.

В сво­ей пред­при­ни­ма­тель­ской дея­тель­но­сти К. Ма­цу­си­та вы­дви­нул ряд управ­лен­че­ских прин­ци­пов, обес­пе­чи­вав­ших ему вы­со­кие при­бы­ли. И глав­ным сре­ди них был прин­цип уме­ло­го управ­ле­ния пер­со­на­лом. Че­ло­век с его сла­бо­стя­ми и воз­мож­но­стя­ми был по­ме­щен в са­мый центр управ­лен­че­ской кон­цеп­ции. По­жа­луй, как ни­кто дру­гой в Япо­нии, Ма­цу­си­та осоз­нал не­об­хо­ди­мость глу­бо­ко­го, все­сто­рон­не­го изу­че­ния всех тон­ко­стей об­ра­ще­ния с че­ло­ве­ком как с клю­че­вым эле­мен­том эко­но­ми­че­ско­го ме­ха­низ­ма, но эле­мен­том хруп­ким, от­но­си­тель­но не­на­деж­ным, тре­бую­щим безу­преч­но от­ла­жен­но­го управ­лен­че­ско­го кон­тро­ля.

Еще в 30-х го­дах, ко­гда в фир­ме на­счи­ты­ва­лось при­мер­но 1600 ра­бот­ни­ков, Ма­цу­си­та при­влек вни­ма­ние япон­ских пред­при­ни­ма­те­лей к че­ло­ве­че­ско­му фак­то­ру. Бла­го­да­ря его иде­ям в япон­ской сис­те­ме управ­ле­ния сло­жи­лась стро­го ие­рар­хич­ная триа­да при­ори­те­тов - че­ло­век, фи­нан­сы, тех­но­ло­гия. По­верх­но­ст­ный на­блю­да­тель впер­вые по­се­щаю­щий япон­скую фир­му, об­ра­ща­ет вни­ма­ние пре­ж­де все­го на тех­но­ло­гию. Он ус­мат­ри­ва­ет в ней пер­во­при­чи­ну ус­пе­хов. Од­на­ко это об­ман­чи­вое впе­чат­ле­нье, хо­тя, ра­зу­ме­ет­ся, в ны­неш­них ус­ло­ви­ях не­воз­мож­но обой­тись без пер­во­класс­ной тех­ни­ки и тех­но­ло­гии. Тех­но­ло­гия за­ни­ма­ет под­чи­нен­ное по­ло­же­ние, а на пер­вом мес­те - пер­со­нал. Так все­гда оце­ни­вал его роль Ма­цу­си­та, так его оце­ни­ва­ют сей­час все япон­ские пред­при­ни­ма­те­ли.

Еще на за­ре сво­ей дея­тель­но­сти К.Ма­цу­си­та серь­ез­но за­ни­мал­ся про­бле­мой со­от­но­ше­ния цен­тра­ли­за­ции и де­цен­тра­ли­за­ции управ­ле­ния, при­ни­мал кон­крет­ные ме­ры в по­ис­ках оп­ти­му­ма. В прин­ци­пе он счи­тал эту про­бле­му не­раз­ре­ши­мой и вы­сту­пал осо­бен­но энер­гич­но про­тив чрез­мер­но­го ук­ло­на в ту или дру­гую сто­ро­ну. В кон­цеп­ции К. Мацусита цен­тра­ли­за­ция и де­цен­тра­ли­за­ция при­сут­ст­ву­ют в фир­мен­ном управ­ле­нии на па­ри­тет­ных на­ча­лах, вы­дви­га­ясь на пер­вые ро­ли в за­ви­си­мо­сти от си­туа­ции. Так, на эта­пе по­сле­во­ен­но­го вос­ста­нов­ле­ния япон­ской эко­но­ми­ки (1945-1954) Ма­цу­си­та от­да­вал пред­поч­те­ние цен­тра­ли­за­ции. Фир­ма, по его мне­нию, ну­ж­да­лась в твер­дом ру­ко­во­дстве, и цен­траль­ная штаб-квар­ти­ра взя­ла на се­бя за­бо­ту бу­к­валь­но о всех ме­ло­чах фир­мен­но­го бы­тия. Ко­гда эко­но­ми­ка ос­та­ви­ла по­за­ди до­во­ен­ные ру­бе­жи и ком­па­ния при­сту­пи­ла к ос­вое­нию внеш­них рын­ков (1955-1960), Ма­цу­си­та по­шел на ши­ро­кую де­цен­тра­ли­за­цию ко­то­рая обес­пе­чи­ла воз­мож­но­сти сме­ло­го ма­нев­ри­ро­ва­ния людь­ми, ре­сур­са­ми и про­дук­ци­ей. В пе­ри­од, по­сле­до­вав­ший за неф­тя­ным кри­зи­сом (1973 г.), Ма­цу­си­та вновь при­нял­ся ук­ре­п­лять цен­тра­ли­зо­ван­ные на­ча­ла.

Фак­ты убе­ди­тель­но сви­де­тель­ст­ву­ют о том, что К. Ма­цу­си­та не­из­мен­но и ка­те­го­ри­че­ски от­ка­зы­вал­ся видеть в организационной структуре фирмы некое раз и навсегда застывание образование. Любое ее звено всегда было открыто для перестройки. В 1959 г., например, он учредил совершенно новый для центрального аппарата фирмы главный совет. В совет кроме него вошли еще два члена. Одному из них были поручены текущие производственные операции и операции на внутреннем рынке, второму - финансовые операции и операции на внешних рынках. Сам же Мацусита занялся долгосрочным планированием. Члены совета пользовались полной свободой действий, Мацусита порою оставался в тени. Однако он зорко следил за деятельностью фирмы и в трудных ситуациях всякий раз вставал у руля.

В 1971 г. Мацусита сложил с себя полномочия президента и стал председателем совета директоров. Поэтому поводу он писал: “Когда фирма обгоняет в росте своих основателей, возникает опасность застоя. Именно это стало теперь ощущаться в системе управления; все уповают на своего вождя, и я поувствовал, что дела пошли не совсем гладко. Нельзя все время ожидать, что скажет руководитель. Именно по этому я решил сложит с себя свои полномочия и передать бразды правления своему преемнику”.

Однако в 1977г., в периоде очередных затруднений, он вновь вернулся к оперативному руководству и перетасовал высший эшелон управления фирмой. Мацусита окончательно удалился от дел в возрасте 86 лет.

Основными чертами, которые характеризуют стиль управния К. Мацусита являются:

- Во-первых, это активность в ознакомлении с состоянием дел во всех подразделениях фирмы, с функционированием всех ее служб. Детальнейшее ознакомление с документацией, встречи и телефонные переговоры постоянно позволяли Мацусита “держать палец на пульсе событий”. Ненасытная потребность президента в информации надежно страховала менеджеров от превращения в кабинетных работников, побуждала их к личному присутствию в “горячих точках” производства

- Вторая черта его стиля - настойчивое стремление к тому, чтобы работники фирмы совершенствовали свое профессиональное мастерство. Как свидетельствует один из сотрудников Мацусита, все общение с менеджерами он подчинял цели "развития выдающихся способностей у ординарных людей".

- Третьей чертой стиля К. Мацусита следует признать энергичное поощрение инициативы. Без инициативы, считал он, нельзя в современных условиях руководить производством.

Наконец, четвертая черта - всемерное поощрение дискуссий среди менеджеров на предмет поиска лучшего из возможных решений.

Итак, де­лая вы­вод все­му вы­ше ска­зан­но­му, можно сказать, что отличи­тель­ными осо­бен­но­стями япон­ско­го ме­недж­мен­та является то, что япон­ские управ­лен­цы об­ра­ща­ют глав­ное вни­ма­ние на фор­ми­ро­ва­ние нужного на­строя у работников. Япон­ская фир­ма стре­мит­ся соз­дать для ра­бот­ни­ков спе­ци­фи­че­скую ат­мо­сфе­ру, в ко­то­рой он ощу­щал бы се­бя за­щи­щен­ным и опе­кае­мым, а так­же спо­соб­ным реа­ли­зо­вать свои жиз­нен­ные на­ме­ре­ния. Япон­ские ме­нед­же­ры по­ни­ма­ют управ­ле­ние как дея­тель­ность, тес­но свя­зан­ную с упо­ря­до­че­ни­ем по­ве­де­ния лю­дей. Для ме­нед­же­ра это не­пре­рыв­ный про­цесс ра­бо­ты сре­ди сво­их под­чи­нен­ных, ко­то­рый, в сущ­но­сти, не име­ет вре­мен­ных ра­мок, ибо, по япон­ским нор­мам, нет пре­де­ла для со­вер­шен­ст­во­ва­ния.

## 2.2 Особенности системы управления на российских предприятиях

В России слово "менеджмент" как управление в условиях рыночной экономики является новым термином, сущность которого отличается от традиционного управления централизованной командно-административной системы, которая функционировала в России весь советский период.

Старая парадигма управления в России в течение 70 лет базировалась на марксистской идеологии экономического развития, которая характеризовалась следующими особенностями:

1. Закрытостью хозяйственного комплекса страны и ориентацией на народнохозяйственную эффективность.

2. Критерием на социальную ориентацию, на общественную собственность и справедливое разделение по результатам труда.

3. Крайней политизацией, вызвавшей монополизацию и концентрацию производства.

4. Централизацией и бюрократизацией управления.

В новой парадигме управления в российском менеджменте развиваются такие процессы, как:

1. Интеграция хозяйства России в мировую экономику.

2. Формирование и функционирование рыночных хозяйственных субъектов как открытых систем.

3. Гибкое сочетание методов государственного управления и рыночного регулирования.

4. Использование рыночных и административных методов управления предприятиями различных направлений деятельности и форм собственности.

Российское предприятие, становясь самостоятельным объектом товарно-денежных отношений, полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, должно сформировать у себя систему эффективного управления (менеджмента), который смог бы позволить предприятию добиться конкурентоспособного и устойчивого положения на рынке.

По сравнению со старой системой управления, существовавшей много лет на российских предприятиях, в новых условиях появляются новые функции: разработки стратегии и политики развития, поиск необходимых материальных и трудовых ресурсов, совершенствование производственной и организационной структур управления предприятием.

В этих условиях резко возросли требования к российским менеджерам за своевременность и качество принимаемых решений. Усилилась роль научно-технического прогресса, дающего возможность путем нововведений удовлетворять потребности рынка. В российском бизнесе появилась острая необходимость проведения маркетинговых исследований, позволяющих изучить эти потребности. Для осуществления производства конкурентоспособной продукции в условиях минимизации издержек производства все большее значение приобретают вопросы, связанные с управлением персонала, который в новых российских реалиях становится основным ресурсом.

Менеджмент на российских предприятиях предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала и стилю управления. В условиях дефицита денежных ресурсов появилась необходимость использовать наработанные мировой практикой менеджмента методы мотивации. Российский опыт в области делового управления сводится только к использованию методов планирования и контроля за исполнением планов.

Российские так называемые "новые коммерческие структуры" - пока не деловые, а чисто спекулятивные предприятия. Производственные предприятия, пытающиеся работать в условиях рынка, встречают множество проблем и ограничений в области окружающей среды их хозяйственной деятельности. Поэтому для российских менеджеров важно изучить зарубежный опыт управления и творчески использовать его в новых российских условиях в целях строительства организации нового для нашей страны типа, включающего современные методы корпоративного и антикризисного управления, ориентированных на диверсификацию, конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

Подход с позиций человеческого фактора для России, имеющей многолетний опыт административно - бюрократического, излишне формализованного управления, сегодня очень важен.

Российский менеджмент - творческое осмысление зарубежного опыта с учетом российской специфики, т.е. синтез мирового опыта эффективного управления и существующего отечественного опыта на базе национально-исторических особенностей нашей культуры.

Переход от административно-командной экономики к рыночной, с одной стороны, и специфика российской системы ценностей, российского менталитета, с другой, определили особенности российского менеджмента на современном этапе.

В период после 1992 года выявлены реальное направление реформ экономики и управления, а также роль отдельных сфер хозяйствования общественно-активных групп и личностей.

1. Приватизация государственной собственности как формирование массы собственников, необходимых для рыночной среды.

Различные темпы перестройки основных групп субъектов хозяйствования: государства, трудовых коллективов (персонала, руководителей, менеджеров) - осложнили переходные процессы и их анализ. Вместе с тем проведенные исследования позволяют выделить следующие направления преобразований социально-экономического характера.

2. Кардинальный отход от социально благоприятной экономики к рациональной.

Для поведения руководителей в рамках благоприятной экономики характерно: сохранение рабочих мест, минимизация потерь квалифицированных рабочих при сокращении объемов производства и его диверсификации. В рамках рациональной экономики это жесткое распределение ресурсов внутри предприятия: борьба за рынки сбыта, укрепление своих позиций на рынке, проведение новой финансовой политики и изменение внутренней организации,- при усилении роли финансового капитала над производительным и человеческим.

3. Изменение поведения и целей трудового коллектива в сторону более рационального отношения к себе.

Это, прежде всего, предложения, поступающие "снизу" и касающиеся более рационального использования ресурсов, производства более выгодных и потребляемых рынком товаров.

Акционерами из числа рабочих осознается дилемма, возникающая при требовании выплат дивидендов, повышение зарплаты, с одной стороны, и дополнительный налог в форме выплат неработающим акционерам, с другой.

Подобное смешение происходит в силу до конца не прошедшего разделения интересов менеджмента и рабочих. Там где разделение произошло, контроль становится менеджерским, а работники превращаются в элемент издержек в деятельности предприятия.

С другой стороны, можно отметить увеличение числа переподготовленных работников, неконфликтное решение вопросов увольнения, сокращение производственного и административно-управленческого персонала.

Активная роль рабочих-акционеров проявилась и облегчила смену менеджерской команды на предприятии.

4. Изменение в целях выживания предприятия методов управления в сторону открытости.

Российские менеджеры в начале переходного периода ориентировались на управление с позиций рационального использования всех внутренних ресурсов и опирались на работников - собственников этого предприятия (владельцев крупных пакетов акций). В настоящее время акценты изменились, и управление добровольно идет на увеличение доли акций, принадлежащих внешним владельцам. Иными словами, сдвиг произошел от "закрытого" управления в сторону "открытого". При этом доля "внешних" владельцев акции часто расширяется в целях привлечения инвесторов для реконструкции производства, его перепрофилирования и диверсификации.

5. Изменение характеристики корпуса менеджеров российской экономики.

Формирование этой категории управленцев происходило по двум направленным. С одной стороны, это работники, которые воспользовались экономической свободой и построили сами свой бизнес. Начальной стадией практически у всех было создание малых предприятий. Как правило, это высокообразованные молодые люди (25-40 лет), способные к быстрой переориентации, хорошие организаторы, желающие и умеющие много работать для достижения своей цели. Менеджеров этой категории характеризует быстрое восприятие норм экономического поведения их "западных" коллег, умение комплексно видеть и решать проблемы своего бизнеса, быстрое освоение методов выстраивания деловых, партнерских отношений с "западными" коллегами.

С другой стороны, - руководители крупных предприятий, управленческий опыт которых сложился в административно-командной экономике, но вынужденные осуществлять управление в рыночных условиях, на своем опыте. "Ошибки" в таком обучении приобретают большую цену для предприятия. Более того, иная качественная определенность управления в рыночной экономике во многом определила небольшой удельный вес успешных руководителей. Это руководители уже старшего поколения (50-65 лет) на смену им приходят более, молодые (30-40 лет), имеющие опыт руководящей работы на данном предприятии. К ним относятся работники, ушедшие со своих должностей и пробовавшие строить свой самостоятельный бизнес. Эту категорию работников объединяет опыт самостоятельного управления бизнесом в условиях рынка. Иными словами, на должности первых руководителей крупных предприятий приходят работники данного предприятия. Они приносят с собой опыт рыночного менеджмента, свои капиталы, накопленные в частном бизнесе и наработанные связи с банками.

В ходе реформ в России произошли коренные изменения во всех областях жизни и общества, в том числе и в сфере экономики. Особенно важны преобразования в различных сферах управления, поскольку меняется социально-экономическая система, возникают новые требования к управлению предприятиями, обусловленные рыночными отношениями. С точки зрения менеджмента, в настоящий момент в России можно выделить три подхода к его пониманию и применению.

Первый подход: основан на интуиции и смекалке предпринимателей. Большая часть руководителей этих компаний в прежней своей жизни были учителями, программистами, инженерами, врачами. Эти руководители не изучали теорию и практику менеджмента, поэтому принимают управленческие решения исходя из собственной интуиции и смекалки. Этот подход характерен для руководства фирм, выросших из коммерческих структур (кооперативов, оптово-розничных трейдерских фирм). На поверку этот менеджмент оказывается не чем иным, как менеджментом малого и среднего бизнеса: с его простыми хозяйственными и финансовыми операциями, когда вся инновационная активность сводится в лучшем случае к отработке оффшорных или иных юридически чистых способов ухода от чрезмерных налогов; с небольшими активами (особенно основными фондами); со слабоспециализированными функциями управления; с большой долей неформального документооборота; с быстрым принятием решений и высокой гибкостью хозяйственной политики, когда маркетинг чаще всего сводился к поиску единственного удачного хода (будь то правильный выбор ниши рынка или способа продвижения продукта).

Чисто коммерческие и финансовые успехи таких фирм, рост масштабов операций и активное участие в приватизации обернулись для них ростом сложности управленческих задач и необходимостью искать новые формы и методы организации управления. Решение этих задач требует освоения простейших управленческих технологий. По сути, данная модель есть не что иное, как самый низкий уровень конкурентоспособности. По теории считается вполне нормальным, что от 2/3 до 3/4 таких фирм в течение трех – пяти лет своей деятельности скорее всего обанкротятся. В условиях России процесс может лишь затянуться на два – три года против нормы (ввиду неразвитости правовой базы, слабости пресса конкурентной борьбы).

Второй подход представлен западными фирмами, работающими на российском рынке. Это попытка адаптирования западного менеджмента к российским условиям. Этот подход отличают не столько дизайнерские или технологические изыски (в виде интерьеров офисов или типов компьютеров и средств связи, вежливого обращения менеджеров), прочие внешние атрибуты менеджмента, сколько откровенная фрагментарность при внедрении любых зарубежных технологий управления. Причины этого кроются отчасти в нежелании зарубежных компаний "тратиться" на перспективу в условиях российской нестабильности.

Третий подход – «советский» менеджмент, которого придерживаются большинство руководителей крупных российских предприятий, руководивших и в советское время. Данный подход основан на концепции производства ради производства.

Современная национальная концепция управления фактически отсутствует.

В России есть особенности, связанные с менталитетом российских предпринимателей и их персонала. Многое зависит от национальных особенностей районов и территорий России. Управление в России определяется уровнем развития бизнеса. Преуспевшие на рынке предприятия имеют свои приемы управления.

В современном менеджменте подчеркивается значение систем знаний, позволяющих не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию, рыночную политику предприятия, служащих опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики.

Именно в этой связи одной из самых острых проблем в России стало обеспечение качества менеджмента, высокого уровня квалификации менеджеров.

Кроме того, для современных условий России целесообразны не только фундаментальная подготовка и переподготовка кадров, но разработка и практическая реализация специальных антикризисных программ, позволяющих во многих случаях не доводить дело до банкротства.

Таким образом, отечественный научный менеджмент находится в стадии становления. Аккумулируя в себе достижения российских и зарубежных школ менеджмента, он ищет пути адаптации к специфическим условиям современного российского общества, его экономике, культурным нормам, традициям.

В современной теории управления принято выделять четыре уровня, или стадии, конкурентоспособности. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления и маркетинга.

Менеджеры предприятий или фирм первого уровня конкурентоспособности рассматривают фактор управления как "внутренне нейтральный". Они считают, что раз уж регулярный менеджмент в их компаниях был когда-то поставлен, то больше управление на конкурентоспособность никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы выпускать продукцию без особых затей, не заботясь ни о каких "сюрпризах" ни для конкурентов, ни для потребителей.

Характерными чертами российских предприятий первого уровня конкурентоспособности являются.

* понимание маркетинга как одной из функций управления в лучшем случае более важной, чем остальные. Отсюда и вера в безграничные возможности рекламы (особенно по телевидению) в продвижении продукта;
* слепая приверженность примитивной ценовой конкуренции. Считается, что достаточно снизить цену (чем больше снизить - тем лучше) и любые проблемы со сбытом "отпадут" сами собой;
* чуть ли не органическое неприятие исследования рынка. На таких предприятиях маркетинг воспринимается как чисто сбытовая работа.
* недостаточное внимание квалификации и мотивации работников, вопросам управления персоналом. Здесь, как правило, высокая текучесть кадров;
* непонимание роли фактора управления в целом. Вопросы совершенствования структур и систем, форм и методов управления считаются излишеством.

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные и управленческие системы "внешне нейтральными". Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке (в отрасли или регионе). Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты.

К особенностям предприятий второго уровня конкурентоспособности в РФ относятся:

* превращение маркетинга в главную функцию управления. Эти компании обычно исповедуют концепцию маркетинга, ориентированного на продукт. Изучение рынка для них не пустой звук, а планомерная повседневная аналитическая работа, направленная на определение тех "заветных струн" в душе потенциальных потребителей, которые можно задеть действительно эффективной рекламой;
* стремление стать маркетингово-ориентированными фирмами, в которых все процессы планирования и развития производства базируются уже на прогнозах сбыта, составляемых при участии службы исследования рынка;
* более изощренные формы и методы конкуренции, где ценовая конкуренция вытесняется конкуренцией по качеству, уровню обслуживания потребителей и т.п. Такие предприятия стремятся "подтягиваться" к основным конкурентам по этим параметрам;
* изменение кадровой политики. Здесь руководители фирм стремятся пригласить на работу, если понадобится, управляющих и специалистов из других компаний этой же отрасли, полагаясь на их высокую квалификацию и профессиональные качества, без учета специфики конкретного предприятия или производства;
* ориентация на наиболее распространенные, типовые управленческие технологии, обеспечивающие успех на рынке основным конкурентам. Совершенствование организации и стимулирование труда, систем управления здесь осуществляется по принципу "разумной достаточности" (раз у конкурентов этого нет, то и нам пока не надо).

На определенном этапе прямое заимствование передового опыта уже не прибавляет конкурентоспособности фирме. Перед руководством таких компаний возникает вопрос: если их предприятия имеют другие сравнительные преимущества в конкуренции на рынке, чем их главные соперники, то зачем им нужно обязательно придерживаться общих стандартов организации производства и управления, установившихся в отрасли? Те, кто находит правильные ответы на этот вопрос, обычно "дорастают" до предприятий третьего уровня конкурентоспособности и становятся в один ряд с лидерами отраслей, а не "плетутся у них в хвосте"

Среди отличительных черт компаний третьего уровня конкурентоспособности можно выделить следующие:

* в этих компаниях в центре внимания оказываются нужды и запросы потребителя, исповедуется концепция маркетинга, ориентированного на потребителя, а управление начинает активно содействовать развитию производственных систем;
* такие компании действительно становятся маркетингово ориентированными. Производство же в компаниях, достигнувших третьего уровня конкурентоспособности, как бы "поддерживается изнутри". На его развитие сориентированы все другие подразделения организации;
* в российском бизнесе компаний, действительно достигших этого уровня конкурентоспособности, считанные единицы. Поэтому главная задача для нашего менеджмента на ближайший период - подняться до третьего уровня конкурентоспособности, т. е. попытаться построить у себя управление так, как это делают лучшие компании мира;
* любые нововведения, изменения в области производства продукции (ассортименте, качестве и т.п.) осуществляются здесь только тогда, когда есть уверенность в одобрении их конечными потребителями.

Компании, которым удалось достичь четвертого уровня конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Они не только не стремятся копировать опыт других фирм отрасли и хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Они готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления. Любые изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка. Мало того, все функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований или систематизацию их результатов. Все меньше маркетинговой работы сосредотачивается в специализированных подразделениях.

## 2.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления в России

Эффективность рыночного будущего нашей страны зависит от интеллектуального капитала, в частности, от квалификации и профессионализма руководителей организации, уровня их компетентности, умения прогнозировать обстановку и адекватно оценивать рыночную конъюнктуру, а также от того, насколько своевременно приняты эффективные управленческие решения и как они осуществляются на практике.

Одно из узких мест осуществления перестройки экономики в нашей стране - проблема управленческих кадров.

В настоящее время в большинстве российских вузов, ведущих обучение по данной специальности, исходная учебная дисциплина по управлению (чаще всего называемая “Введение в теорию менеджмента” или “Основы менеджмента”) преподается уже на первых курсах. Естественно, что основная часть слушателей имеет незначительный жизненный и еще меньший управленческий опыт. В то же время общепризнано, что менеджмент - это и наука и искусство, и что овладение знаниями в этой области невозможно без получения соответствующих практических навыков[[4]](#footnote-4).

До сих пор в большинстве случаев данную проблему пытались решить введением в систему подготовки активных методов обучения - деловых игр, разбора конкретных ситуаций (“кейс-стади”) и др. Представляется, что для первокурсников такие методические формы малоэффективны. Это связано в первую очередь с недостатком у них знаний по экономике и финансам, без которых невозможен серьезный разбор конкретных ситуаций[[5]](#footnote-5).

Практика показывает, что на данной стадии обучения больше пользы приносят обычные семинарские занятия, на которых преподаватель может судить о степени усвоения пройденного материала, или же решение практических задач, позволяющих закрепить базовые понятия и категории. Однако в этом случае курс менеджмента становится сугубо теоретическим, что вряд ли допустимо[[6]](#footnote-6).

По некоторым оценкам, "критическая масса" руководителей, специалистов по экономике и управлению, способных преобразовать облик наших предприятий и организаций сообразно новым требованиям, должна составить не менее 20% от их общего числа в народном хозяйстве РФ. А это не менее 3.0 млн. человек.

Сформировать такой корпус управленцев нового типа - задача исключительно сложная. Сама жизнь, практика рыночной экономики, предпринимательства будет способствовать ее решению, помещая тех, кто сегодня у руля предприятий, и тех, кто входит в эту новую для себя роль, в ситуацию естественно протекающего социального отбора. Но многое, конечно, зависит и от целенаправленной деятельности по подготовке и переподготовке кадров, по изучению и распространению передового опыта управления, по применению достижений управленческой науки на практике.

Один из очевидных путей приспособления к рынку состоит в освоении опыта стран, живущих в его условиях уже не одну сотню лет. Весьма ценным аспектом этого опыта в XX веке является сфера деятельности и область знаний, охватываемая емким понятием "менеджмент", которое стало уже интернациональным. При этом, когда говорят "менеджмент" подразумевают и людей-менеджеров, профессионально осуществляющих функцию управления.

Многое зависит от того, как руководитель распоряжается своим рабочим временем.

Менеджер, как известно, занимается не объектами, образующими экономическую систему, а самой системой в целом, ее внутренними и внешними связями, персоналом и его поведением, коммуникационными потоками и т.д. Это требует от него системного подхода при анализе ситуаций и принятии управленческих решений, поэтому возможность эффективного управления зависит не только от управленческой компетентности, но и от коммуникативных умений, способности налаживать человеческие отношения с максимальной пользой для деятельности, от умения организовывать совместную работу, этико-нравственных ценностей менеджера, влияющих на выбор решения[[7]](#footnote-7). Современные менеджеры:

. получают коммуникативные навыки: точного выражения мыслей, слушания, аргументированного высказывания, контраргументации и пр.;

. развивают презентационные умения, навыки представления информации;

. приходят к выводу, что в большинстве реальных ситуаций не бывает только одного и непременно правильного решения и что наличие знаний, приобретенных в процессе обучения, не является панацеей для принятия решений, снимающих все проблемы;

. вырабатывают уверенность в себе и в своих силах, убежденность в том, что в реальной практической ситуации они смогут профессионально решать управленческие проблемы;

. расширяют практический опыт, позволяющий лучше познать выбранную профессию и приобщиться к управленческой деятельности;

. учатся учиться, самостоятельно отыскивая необходимые знания для решения ситуационной проблемы, осваивая алгоритмы управленческих решений.

Наконец, в процессе работы над ситуациями у обучаемых менеджеров формируется конкурентоспособность, развивается персональная и коллективная ответственность, шлифуются личностные ценности и установки, приобретаются навыки репутационного менеджмента, что для управленца чрезвычайно важно.

При активном ситуационном обучении участникам анализа предъявляются факты (события), связанные с некоторой ситуацией по ее состоянию на определенный момент времени в конкретной социально-экономической системе. Задачей обучаемых является необходимость принятия рационального управленческого решения, действуя сначала индивидуально, а затем в рамках коллективного обсуждения возможных решений, т.е. игрового взаимодействия.

К кейс-технологиям, активизирующим учебный процесс, относятся:

. метод ситуационного анализа;

. ситуационные задачи (СЗ), ситуационные упражнения (СУ);

. анализ конкретных ситуаций (АКС), (кейс-стадии);

. метод кейсов;

. метод "инцидента";

. метод разбора деловой корреспонденции;

. игровое проектирования;

. метод ситуационно-ролевых игр;

. метод дискуссии.

Практические ситуационные задачи могут охватывать широкий круг проблем, с которыми соприкасается будущий менеджер в своей профессиональной деятельности, например: технические, экономические, юридические, производственные, психологические, этические, организационные, социальные и т.п. Содержание учебной ситуации может быть связанно со следующими объектами, процессами, явлениями:

. внедрением новой техники и технологии;

. введением инноваций;

. осуществлением реорганизации;

. созданием новой формы фирмы;

. изменением организационного поведения;

. внедрением новых форм оплаты труда;

. неэффектным стилем руководства и т.д.

Особенность ситуационной задачи заключается в том, что в отдельных случаях ее оптимальное решение у преподавателя уже имеется. Обучаемому менеджеру остается найти его и обосновать, показать, каким образом он его нашел (например, при расчетах) и как его можно реализовать; или обучаемый должен проанализировать готовый вариант решения (ответа), предложенный автором-разработчиком ситуационной задачи.

Внедрение новых технологий предъявляет к преподавателю такие требования, которые позволяют ему одновременно выступать в разных ролях и демонстрировать разные виды компетентности. Преподаватель, работающий с игровыми технологиями, должен в одинаковой степени хорошо владеть многообразными способностями, навыками и умениями, без наличия которых, даже разобравшись в технологии, осуществлять их в аудитории трудно, а рассчитывать на успех не приходится, следовательно, нужно учиться и самому преподавателю, с одной стороны, осваивая инновационные технологии, с другой – развивая самого себя, свой профессиональный и личностный потенциал.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

1. признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу,
2. применять программы обогащения труда и ротации кадров;
3. использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
4. устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
5. предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Попытаемся сформулировать мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

В ходе реформ в России произошли коренные изменения во всех областях жизни и общества, в том числе и в сфере экономики. Особенно важны преобразования в различных сферах управления, поскольку меняется социально-экономическая система, возникают новые требования к управлению предприятиями, обусловленные рыночными отношениями. Грамотное квалифицированное управление (менеджмент) – это основа успешной работы предприятий.

С точки зрения менеджмента, в настоящий момент в России можно выделить три подхода к его пониманию и применению: 1) подход: основан на интуиции и смекалке предпринимателей; 2),подход представлен западными фирмами, работающими на российском рынке; 3) «советский» менеджмент, которого придерживаются большинство руководителей крупных российских предприятий, руководивших и в советское время.

В связи с кризисом отечественные компании принимают различные меры по преодолению кризисных явлений. К таким мерам можно отнести: диверсификацию производства, реструктуризацию, сокращение затрат, переоформление клиентской базы, переосмысление сущности менеджмента.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Основная литература**

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 281 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2005. – 502 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – М.: Гардарика, 2007. – 528 с.
4. Глухов В.В. Менеджмент: учебник для вузов / В.В. Глухов. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 600 с.
5. Максименко Г.Б. Менеджмент: учебное пособие / Г.Б. Максименко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К, 2008. – 363 с.
6. Менеджмент XXI века/Под ред. С. Чоудхари. – М.: Инфра-М, 2002. – С.457.
7. Менеджмент: учебное пособие для вузов / под. ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – Москва: Юнити, 2007. – 254 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2006. - 278 с.
9. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для ВУЗов. - М.: Зерцало, 2005. – 432 с.

**Периодические издания**

1. Акмаева Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы / Р. Акмаева // Проблемы теории и практики управления. -2006.-№11.-C. 98–107
2. Базылев И.В. Вопросы карьерного роста персонала на малом предприятии / И.В. Базылев // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. – №2. – C. 132–134.
3. Вавилов С.В. [Психологическое пространство управленческих решений](http://www.ecsocman.edu.ru/socis/msg/301698.html) // Социологические исследования. - 2006.  - № 5. - С. 93-102.
4. Денисов А.А. Проблемы эффективного управления в России / А.А. Денисов // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. – №2. – C. 135–140.
5. Маслов В.И. Концептуальные установки менеджмента / В.И. Маслов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №1. – С. 3–19.
6. Шадрин А. Менеджмент на основе международных стандартов / А. Шадрин // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №4. – С. 17–24.
7. Юрасов И.А. Особенности управления российскими социально-трудовыми отношениями на современном этапе / И.А. Юрасов // Менеджмент в России и за рубежом, 2008. – №2. – С. 127–131.

1. Глухов В.В. Менеджмент: учебник для вузов / В.В. Глухов. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. –с 173. [↑](#footnote-ref-1)
2. Менеджмент: учебное пособие для вузов / под. ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – Москва: Юнити, 2007. – с 243. [↑](#footnote-ref-2)
3. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – с 186. [↑](#footnote-ref-3)
4. Менеджмент XXI века/Под ред. С. Чоудхари. – М.: Инфра-М, 2002. – С. 6. [↑](#footnote-ref-4)
5. Вавилов С.В. [Психологическое пространство управленческих решений](http://www.ecsocman.edu.ru/socis/msg/301698.html) // Социологические исследования. - 2006.  - № 5. - С. 93-102. [↑](#footnote-ref-5)
6. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – СПб.: Питер, 2001. – С. 306-315. [↑](#footnote-ref-6)
7. Доблаев В.Л. Теоретические и институциональные проблемы организационной науки//Социс. – 2005. - № 4. - С. 44-45. [↑](#footnote-ref-7)