МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине «Управление персоналом»

**На тему: Отражение человека как объекта профессионального менеджмента в доктринах «Х», «Y», «Z».**

Выполнила: Розанова Е. В.

 группа Э-42

 Проверил: Туваев С. Г.

**Череповец**

**2001 г.**

## Оглавление

**Введение** 3

Теоретическая часть

Теории X, Y 5

Диагностика теорий X, Y и их внедрение 8

Человеческий аспект предприятия 10

Теория Z 14

Практическая часть

Опыт управления компанией IBM 18

Адаптация теорий в российских условиях 26

**Заключение** 40

**Список литературы** 43

**Приложение** 45

## Введение

 Актуальность проблемы: Нестабильность экономической, социальной, политической и производственной среды, стремительное развитие научно-технического прогресса, высокая конкурентность и рискованность ставит руководителей коллективов и организаций перед необходимостью адаптации к изменяющемуся контексту управленческой деятельности. Выход многих предприятий из государственного сектора, образование новых негосударственных структур повышает степень личной ответственности руководителя или менеджера за деятельность сотрудников и организации. Возросшая интенсивность, интеллектуальность, эмоциональная напряженность труда требует от менеджера организации высокого профессионализма.

 В современный период отечественная наука управления переживает своеобразный этап интенсивного развития и обновления. Проистекает это по многим, как внутренним, так и внешним причинам: осуществление реформ в обществе, переход к рыночным отношениям, критика авторитарных методов управления, поиск ранее неизвестной информации с Запада и необходимость ее творческой переработки, поиск национальной модели управления и т. д.

 Главной задачей науки управления является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

 Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.

 Обращение к человеческому фактору – это революционный переворот в науке управления и менеджмента. Понятие «человеческий фактор» ныне используется в разных науках. Под «человеческим фактором» понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании – это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания и т. д.

 Именно «человеческий фактор» определяет ныне конкурентоспособность и эффективность организации. Поэтому в последние годы затраты на человека стали рассматриваться не как издержки, а как активы компании, которые надо правильно использовать. Поэтому такая система управления, где основное внимание уделяется человеческому фактору, является наиболее оптимальной в условиях рынка.

 Цель исследования – выявить сущность человеческого фактора в теориях X, Y, Z и возможность эффективного применения этих теорий в практическом менеджменте.

Объект исследования – деятельность менеджера руководящего составом организации.

 Предмет исследования – отражение человека как объекта профессионального менеджмента в доктринах X, Y, Z.

 Проблемы исследования:

1. Увязка целей развития каждой отдельной организации с целями развития общества.
2. Выявление особенностей отечественных систем, закономерности их развития – общие и специфические – и степень применимости зарубежных теорий и опыта.
3. Введение в практику принципов, подходов и методов управления персоналом.
4. Создание эффективных систем управления персоналом на всех уровнях экономики.
5. Введение в теорию и практику управления персоналом более адекватного, системного представления об объекте как социально-психологическом явлении, отход от упрощенного «кадрово-ресурсного понимания персонала».

Задачи исследования:

1. Выявить основные положения, определяющие теоретическую основу доктрин X, Y, Z.
2. Проанализировать и обосновать эффективность разработанных теорий в практике деятельности менеджера.
3. Сравнить действующие теории X, Y, Z и их влияние на культуру организации и общества.
4. Опираясь на результаты исследования, сформулировать практические рекомендации по применению.

Методика исследования основана на изучении и анализе научной литературы по проблеме исследования, наблюдении.

Данное исследование охватывает широкий спектр проблем, связанных с перечисленными выше составляющими персонального менеджмента и, главным образом, с мотивацией подчиненных. Работа представляет собой попытку синтеза нескольких популярных теорий и их применение на практике.

**Теории X, Y**

 Одной из наиболее последовательных современных теорий мотивации деятельности человека, ориентирующихся на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Мичиганского университета Д. Макгрегора, который анализирует две условно называемые теории: теорию Х и теорию Y.

Теория Х была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. МакГрегором, который добавил к ней теорию Y. «Теория Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем. «Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

 Вообще, теории X, Y, – это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять весьма различные стимулы к труду.

Рассмотрим теории более подробно.

Дуглас МакГрегор, проанализировав деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

* задания, которые получает подчиненный;
* качество выполнения задания;
* время получения задания;
* ожидаемое время выполнения задания;
* средства, имеющиеся для выполнения задания;
* коллектив (окружение), в котором работает подчиненный;
* инструкции, полученные подчиненным;
* убеждение подчиненного в посильности задания;
* убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
* размер вознаграждения за проведенную работу;
* уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы, которые зависят от руководителя, в той или иной мере влияют на работающего и определяют качество и интенсивность его труда. На основе этих факторов МакГрегор сформулировал два различных подхода к управлению, которые назвал теорией X и теорией Y.

Теория Х:

* средний человек ленив и стремиться избегать работы;
* работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;
* для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;
* строгое руководство и контроль являются главными методами управления;
* в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

На этих постулатах о человеке как плохом, недобросовестном и безынициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организацией. В деятельности руководителя должна преобладать мотивация подчиненных, основанная на страхе наказания.

Теория «Y», являющаяся дополнением теории «X», в том виде, в котором она существует сейчас, сложилась в 60-х годах, хотя ее идеи развиваются примерно с 30-х годов. Данная теория строится на противоположных теории «Х» принципах и включает следующие постулаты:

* нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду;
* при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;
* лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;
* при наличие соответствующих условий сотрудники усиливают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль;
* трудовой потенциал работников выше, чем принято считать. В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично.

Главный практический вывод теории «Y» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

Обе эти теории имеют равное право на существование, но в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой мысли в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

**Диагностика теорий X, Y и их внедрение.**

В настоящее время некоторые американские, японские и отечественные менеджеры рассматривают «теорию X» как устаревшее представление о работнике, присущее концу 19 – началу 20 веков, когда развивающееся мануфактурное и затем фабричное производство носило безликий характер, т. е. не требовало от работника проявления его личной заинтересованности, человек рассматривался как экономическая единица.

Хотя по сравнению с 20-ми годами произошло заметное улучшение в отношениях межу работниками и предприятиями, но оно не настолько велико, чтобы отказаться от теории Х. На практике же она остается преобладающей моделью стиля руководства.

Принципиальной особенностью концепции Макгрегора, на что не всегда обращают внимание, является то, что теория Х и теория Y не носят исследовательского характера, т. е. не отвечают на вопрос, как это происходит на самом деле. Суть концепции – установление зависимости между стилем управления и поведением служащих.

Авторитарный руководитель не обязательно тот человек, который сознательно считает своих подчиненных ленивыми, инертными существами, способными подчиняться лишь окрикам и угрозам. В действительности многие менеджеры вполне реально воспринимают людей такими, какие они есть, на самом деле, с их сложным внутренним миром, но в силу объективных обстоятельств или других причин ведут себя с подчиненными так, как описано в модели авторитарного руководителя. Причем это не всегда может зависеть от общественных условий. Даже при демократическом строе многие руководители практикуют автократические методы управления. Иногда за внешней развязностью у них действительно скрывается циничный взгляд на людей. Гораздо чаще авторитарный стиль навязан объективными условиями, несмотря на то, что субъективно они, вполне вероятно, не склонны к нему. Поэтому считается, что в иных ситуациях не человек выбирает себе стиль руководства, а стиль выбирает себе человека. И выбор бывает независим от воли и сознания самого руководителя. Причинами выбора авторитарной модели может быть неорганизованность на производстве, развал трудовой дисциплины, некомпетентность руководителя или подчиненных.

Поскольку концепция Д. Макгрегора носит ярко выраженный инструментальный характер, то перед тем, как компания вознамерится перестроить систему управления, она должна продиагностировать реальные условия и ответить на ряд вопросов:

1. каково отношение к подчиненным в компании (уровень доверительности, вовлечение в принятие решений, развитие инициативы);
2. соответствует ли производительность труда ожидаемому уровню (возможно, что она достаточно высока и реорганизация не требуется);
3. каковы состояние трудовой дисциплины и потери рабочего времени, забастовок, вынужденных простоев и т. п.), каков организационный климат в целом.

Зная реальное положение менеджеры могут строить свои отношения, исходя либо из теории Х, либо из теории Y. Они не обязательно должны быть альтернативными, исключающими друг друга. На практике встречаются и смешенные типы, с элементами того и другого стиля. Кроме того, менеджер может менять свою концепцию управления в зависимости от сложившейся ситуации, внешней конъюнктуры, фазы развития предприятия, переходя от авторитарного к демократическому стилю, либо наоборот.

 Следует понимать, конечно, что обе теории стилей управления Макгрегора отражают только предположения и умозрительные заключения относительно природы трудовой деятельности и не подкреплены соответствующими эмпирическими исследованиями. Спустя некоторое время после публикации работ Макгрегора стало ясно, что его концепция часто получает ложное истолкование.

 По мнению Макгрегора, теория Х объясняет последствия применения определенной стратегии менеджмента, описывает природу человека. Искажение

концепции , по видимому, и обусловлено смещением двух различных аспектов.

 Принятие менеджментом одной из двух теорий создает соответствующий организационный климат, структуру управления и социальную политику. Когда людей лишают возможности удовлетворить в труде важнейшие для них жизненные ценности и потребности (теория Х), они соответственно и ведут себя апатично или пассивно, сопротивляются нововведениям, охотно поддаются демагогии. Для исправления стиля руководства в компании рекомендуется вначале подробно описать содержание работы, структуру и распределение заданий, а затем изменить систему коммуникаций и применять новые методы материального и нематериального поощрения.

 Центральным вопросом устранения негативных последствий теории Х нужно считать установление высокого, но обоснованного уровня требований к работнику. Это стимулирует его к достижению и раскрытию своих способностей к повышению трудового вклада. Контроль за подчиненными, в таком случае должен быть ограниченным, допускающим минимальное вмешательство менеджеров в их деятельность. В конечном счете, пусть не сразу, но практикование «теории Х» ведет к падению экономической эффективности компании.

 Конечно, в концепции Макгрегора немало ограничений. Так, в связи с интенсивными нововведениями на современных предприятиях возникают не предусмотренные «Теорией Х» трудности. Первая реакция менеджеров на проблемы, возникающие в ходе внедрения нововведения, стремление вернуться к старым методам управления. Не получив сиюминутных результатов, либо не получив того, что ожидали, начинают старое ценить выше нового.

#### Человеческий аспект предприятия

Традиционный подход к управлению выражен «теорией Х». Главная задача менеджмента – производство вещей при помощи людей, которых надо награждать, контролировать и наказывать, если необходимо достичь эффективного применения людей, оборудования и капиталов. Среднестатистический человек по природе ленив, т. е. он стремиться работать настолько мало, насколько это возможно. Он лишен амбиций, чувства ответственности и предпочитает быть управляемы, а не управлять. Вдобавок ко всему, он эгоистичен и равнодушен к делам организации.

В реальной практике методы руководства представляют некий баланс между жесткими и мягкими формами. У жестких недостаток тот, что используемое менеджером принуждение встречает открытое сопротивление рабочих: рестрикционизм, воинственно настроенные профсоюзы, скрытый саботаж. У мягких методов свои недостатки. Часто они оборачиваются сложением с себя управленческих полномочий и невысокой исполнительностью: менеджер ожидает от подчиненных больше того, что реально получает. Комбинация того и другого, особенно популярная сегодня, опирается на формулу «строго, но справедливо».

 «Теория Х» основана на ошибочных представлениях о природе человека, смешении того, что есть следствие, а что причина. То, как представляет себе поведение «теория Х», объясняется не природой человека, а природой промышленной организации. Для верного понимания человеческого поведения необходимо проанализировать мотивы. Наиболее целесообразно для этого применить идеи, предложенные А. Маслоу. Он выделил физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные, эгоистические потребности и потребности в самореализации.

 Все эти потребности расположены иерархически. Мотиватором служат только неудовлетворенные потребности, а удовлетворенные ни к чему не побуждают. Об этом забывают при традиционном методе управления. Как только удовлетворены физиологические потребности, у рабочего возникает потребность в безопасности, и прежде всего в гарантии занятости, отсутствие произвола, дискриминации и фаворитизма со стороны администрации. Когда у рабочего нет страха за собственное существование, мотивом его поведения становятся социальные потребности.

 Менеджеры знают о них, но боятся, чтобы их удовлетворение не принесло вреда. Однако социальные исследования ученых убеждают, что сплоченная группа добивается больших успехов, чем отдельные индивиды. Если менеджмент из ложных убеждений подавляет и ограничивает коллективистские стремления рабочих, он встречает организованное сопротивление. Такое поведение рабочих – всего лишь следствие, а не причина.

 Эгоистические потребности – в статусе, достижении, независимости, соревновательности, компетентности, признании и уважении – не заявляют о себе до тех пор, пока не удовлетворены предыдущие потребности. В обычной организации крайне сложно удовлетворить высшие потребности тех, кто стоит снизу управленческой пирамиды. При традиционной организации труда и в массовом производстве этому аспекту мотивации уделяется крайне мало внимания. И практически совсем невозможно удовлетворить потребность пятого уровня – потребность в самореализации.

 Неудовлетворенность большинства людей в том, что на производстве, таком, каким оно сейчас является, не удастся должным образом удовлетворить низшие потребности, ограничивает или откладывает их желание заботиться о высших потребностях.

 Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в безопасности, статусе, самореализации неполноценен. Его неполноценность отразится на поведении. Пассивность и стремление избегать ответственность отражают не «человеческую природу», а формы поведения. Они суть симптомы болезни организации.

Часто менеджеры спрашивают: «Почему люди пассивны? Мы им хорошо платим, создаем подобающие условия труда, обеспечили гарантии занятости и льготы. Но они не стремятся тратить усилия сверх минимума». Иначе говоря, администрация удовлетворила потребности рабочих физиологически и в безопасности, но после этого мотивация перемещается на социальный уровень. А на каком уровне находится трудовая активность? На высшем. Но администрация продолжает уделять внимание удовлетворению низших потребностей, не заботясь о социальных, эгоистических и духовных. Поэтому и результаты малоэффективны.

 Когда закрыты каналы удовлетворения высших потребностей, деньги становятся единственным объектом желания и целью деятельности, хотя они имеют относительную ценность. Если администрация удовлетворяет низшие и блокирует высшие потребности, то рабочие будут требовать все большей и большей зарплаты, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить все другие потребности.

 Человека можно заманить и удержать на предприятии зарплатой, безопасными условиями труда, гарантией занятости только до тех пор, пока все это актуально для него. Метод кнута и пряника эффективен до некоторого предела. Но когда человек достигает высокого материального уровня жизни, метод перестает действовать. Мотивом здесь служат высшие потребности. Современная технология производства конструируется таким образом, что автоматически снимает проблему удовлетворения низших потребностей. Система управления и технология, создав все условия для удовлетворения низших потребностей, тем самым лишили себя повода применять традиционные методы кнута и пряника – принуждение и экономическое вознаграждение. Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивации людей, ориентированных на социальные и духовные ценности.

 Люди, лишенные возможности реализовать на работе знания, важные для них, ведут себя так, как предсказывает «теория Х»: они ленивы, пассивны, сопротивляются изменениям, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования.

 Более правильно отражающая природу человека и мотивацию является «теория Y». Согласно такой концепции, люди от природы не пассивны и не ленивы. Они такие, какими их делает организация. Они – ее результат. Администрация несет ответственность за развитие в них лучших качеств и высоких потребностей.

 «Теория Х» - это нечто вроде классической механики Ньютона, а «теория Y» подобна современной физике, но только в области социальных наук. Но время для «теории Y» еще не пришло, и построить предприятие только на ее принципах сегодня невозможно, как в 1945 г невозможно было построить атомную электростанцию.

 В современном производстве многое – технология, управление – построено на принципах «теории Х». Рутинная работа развивает пассивность, отбивает охоту брать на себя ответственность, делает труд бессмысленным. Изменение в сторону «теории Y» будут происходить медленно. Пока еще удовлетворение высших потребностей – социальных, эгоистических и духовных – люди находят не на производстве, а вне ее.

**Теория Z**

Теории МакГрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т. е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Так Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название Теории Z:

* люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решений;
* должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
* предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
* на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
* предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
* администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;

- человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

 Таким образом, целью кадровой работы является максимально эффективно использовать человеческие ресурсы. Человеческий потенциал становится одним из важнейших факторов предпринимательства. И с точки зрения кадровых служб способствовать развитию предпринимательской активности работников, создавая для этого благоприятные условия.

 В организациях типа «Z» сознательно и планомерно применяются моральные механизмы регуляции: проявляется интерес к человеку как личности, а не просто как к работнику, значительное внимание уделяется неформальным взаимоотношениям.

 Теория Z предусматривает удовлетворение потребностей нижних уровней в иерархии потребностей Маслоу, заботу о благосостоянии работников. Она также отвечает потребностям среднего уровня, поскольку учитывает особенности процесса образования коллектива. Наконец, она предполагает удовлетворение запросов высших уровней, позволяя работникам брать на себя ответственность и участвовать в принятии решений. Поэтому теория Z достаточно эффективна, так как она пытается охватить потребности всех уровней.

 Приоритет в наиболее последовательном и массовом применении этой концепции, бесспорно принадлежит руководителям японских предприятий. Японский менеджмент, полнее всего совпадающий с концепцией «человеческого потенциала», не просто другой, это менеджмент качественно иного, более высокого уровня. Очевидно также и то, что возможность использования этой концепции определяется отнюдь не национальной спецификой, а тем, насколько развитым в культурном и образовательном отношении является работник и данное общество в целом.

 Несмотря на то, что выработка «Теории Z» явилась естественным, очередным шагом на пути развития науки управления, по своему содержанию и по формам практической реализации она представляет собой прямую –противоположность двум предшествующим теориям. То, от чего прежние концепции отворачивались, теперь всячески поддерживается и поощряется.

 Основная задача управляющего, явно или неявно руководствующегося «Теорией Х» или «Теорией Y», состояла в том, чтобы найти и обучить человека для исполнения той или иной функции. В соответствии же с «теорией Z» основная проблема заключается в том, чтобы подобрать для человека такую функцию или комплекс функций, которые позволяют ему наилучшим образом реализовать свой потенциал, развить себя. Конечно же, машинное производство остается при этом машинным производством и технологический уровень ставит свои пределы на пути осуществления концепции «человеческого потенциала». Характер современного, даже самого передового, в технологическом отношении, массового индустриального производства еще далек от того, чтобы давать полный простор для самореализации человека. Но все же здесь поворотный пункт производительности, максимизации и стабилизации прибыли и другие начинают разрешаться принципиально иным образом.

 Так, еще на рубеже 60-70-х годов в ряде японских компаний пришли к выводу, что служащий тогда получает большее удовлетворение, когда его работа носит более целостный, хотя и более сложный характер, отличается разнообразием, а не тогда, когда он, как робот, вынужден монотонно выполнять одну и ту же простую операцию на конвейере. Например, в 1971 году на заводах компании «Мицубиси электрик» занялись укрупнением технологических операций, отказавшись от конвейерных линий и замене их вращающимися столами, за которыми или целиком изделие (электрическая катушка, фен), или его крупный блок собирались одним работником. Введенная тогда же программа повышения разнообразия работы и развития самоуправления предоставляла рабочим право выбирать специфику и график работы, элементы системы контроля качества, издержек, безопасности, определять необходимость сверхурочных работ и т. п. Непосредственным результатом введения этой системы стало уменьшение брака с 6% до 0,3 % и рост производительности на 20%.

Таким образом, отличительной чертой теории «Z» является обоснование коллективистских принципов мотивации. Согласно этой теории, мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного» клана», т. е. предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников – с помощью соответствующей организации и стимулирования – отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в корпорации), производительности труда.

 Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. Признаками такого рода корпорации являются: пожизненный наем, создающий твердые гарантии занятости и сопричастности к общей судьбе организации; медленное продвижение по службе; универсальный характер квалификации; широкие коммуникации; коллективный, основывающийся на согласованиях, метод принятия решений и групповая ответственность; широкая свобода действий и нечетко выраженный механизм контроля; постоянная забота и социальных и экономических потребностях работников; регулярное присутствие руководства на производстве; доверительное, товарищеское общение руководителей с подчиненными; гласность; сглаженность ранговых различий; систематическое культивирование здоровой социальной обстановки, корпоративных ценностей и преданности организации.

 Таким образом, теория «Z» уделяет главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника. Некоторые авторы утверждают, что эта теория заимствует опыт мотивации первоначально американской, а затем транснациональной корпорации «IBM». Однако при всей близости теории «Z» принципам мотивации «IBM» ее отличают: несравненно больший акцент на коллективном побуждении к труду, отказ от принципов индивидуализма, использование патриархальных традиций и ценностей. Относительная самостоятельность и оригинальность теории «Z» никак не отрицает значимости опыта «IBM» для теории и практики мотивации.

 Многие американские и западные организации, за исключением компаний, которые имеют некоторые из этих характеристик (Proctor and Gamble, Eastman-Kodak, вооруженные силы и другие меньшие фирмы), не могут превратиться в японские и не захотят этого, потому что их культура ориентирована на индивидуальность и значительная часть внимания к коллективу подавляется.

 С другой стороны, считается, что Z-организации очень трудно поддаются изменениям, если не изменять их культуры, что требует времени. Они неизбежно испытывают потерю профессионализма, тенденцию к предвзятости по половому и расовому признаку при подборе кадров, так как предпочитают нанимать людей себе подобных. Даже при этом они находятся среди длительно преуспевающих фирм.

Опыт управления компанией IBM.

Опыт управления кадрами компании IBM достоин отдельного рассмотрения, поскольку стиль управления схож с принципами теории Z. Компания IBM, используя методы индивидуального стимулирования сотрудников фирмы, достигла значительных успехов в завоевании конкурентного преимущества на рынке. (Таблица 1, см. приложение)

1.Роль отдела кадров.

 Отдел кадров занимает в верхнем управленческом звене IBM, гораздо более важное место, нежели такой отдел в других западных компаниях. Он служит хранителем тех принципов, которые для компании священны и благодаря которым, по мнению многих, она и достигла таких успехов.

 Три основных принципа: уважение к личности, гарантированная пожизненная занятость, единый статус работников.

 Первичным элементом управленческой структуры IBМ являются отношения между руководителем и подчиненным. Они контролируются специально созданным институтом – системой аттестаций и собеседований(САС).Ежегодно в ходе этих собеседований каждый сотрудник официально уведомляется о той оценке, которую получила его деятельность, а так же для него формулируются цели и задачи на следующий год и выделяются приоритетные направления. Эта система подразумевает письменное согласие работника с полученными формулировками, что является одновременно системой гарантии точноcти и обоснованности всех оценок и нормативов. От этой оценки будет зависеть зарплата работника в течении года. Статус каждого работника определяется абстрактным “уровнем”, величина которого напрямую с занимаемой должностью не связана и формально не подлежащая оглашению.

 Ключевой принцип кадровой политики IBM - гарантированная пожизненная занятость. В результате возникает необходимость регулярной переподготовки кадров и смены ими видов деятельности, при этом отдел кадров выступает в роли опекуна и обязан сделать все необходимое, чтобы работники реализовали свой потенциал.

 Неотъемлемыми правами работников компании являются также равные возможности - единый статус. Хотя в IBM занято большое число временных сотрудников, работающих по контракту, и к ним отношение компании иное Отдел кадров непосредственно отвечает за реализацию нескольких ключевых программ, от которых во многом зависит успех общей кадровой политики. Эти программы играют роль предохранительных клапанов, гарантируя каждому сотруднику независимое право на обращение к вышестоящему руководству.

Наиболее мощным инструментом кадровой политики IBM являются опросы общественного мнения, которые проводятся раз в два года. Это анонимные и добровольные опросы, охватывающие почти всех сотрудников IBM. По результатам этих опросов каждый руководитель готовит план действий по устранению выявленных недостатков и согласовывает его со своими подчиненными. Подобная практика - уникальная находка IBM, и может быть заимствована

другими компаниями.

2.Принцип уважения к личности.

 Для многих компаний уважение к личности - лишь броский лозунг, но для IBM - основа ее успехов.

 Под “уважением к личности” понимается прежде всего максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке, поощрения достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан, защита прав и

достоинств, гарантия личной защищенности. Это не просто условия хорошей работы, это возможность более полной самореализации, это те факторы, благодаря которым IBM удается достичь высокопроизводительного труда, а значит и

высоких прибылей компании.

 Согласно “Теории-Z” подобные убеждения являются первой ступенью к завоеванию доверия людей, столь необходимого для достижения компанией успеха. Это означает необходимость их пропаганды и доведения до каждого работника, необходимость сделать их достоянием общественного сознания. Главная роль в проведении кадровой политики отводится руководителям. Это объясняет их высокую долю в общей численности занятых.

Система аттестаций и собеседований.

 САС-ключевой формальный момент во взаимоотношениях сотрудника и его руководителя. Главная цель САС - контроль за индивидуальной производительностью, а также выяснения потребности в повышении образования. Деятельность каждого сотрудника оценивается по пятибальной шкале. Высшая оценка - “1”.Получивший “единицу” должен быть немедленно повышен. Большинство работников попадает в группу с оценками “2” и “3”. Для получивших “5”,т.е. “неудовлетворительно” руководитель определяет краткосрочные цели и аттестовывает их еще минимум два раза. В случае повторения этого результата работник может быть уволен.

 Результатом САС является подпись работника на документе, в котором содержатся цели на предстоящий год и дается оценка работы последнего года. Зарплата работника в будущем году непосредственно зависит от результатов работы в предыдущем. Поэтому переговоры по поводу заданий могут длится

бесконечно долго. Так что САС - ответственная и тяжелая процедура как для руководителей, так и для подчиненных.

САС - процесс, гарантирующий справедливую оценку труда. Несправедливая оценка исключается, поскольку руководитель, выставляя оценку, должен получить согласие на нее своего руководителя и самого подчиненного. Поэтому он должен быть готов к справедливому обоснованию своего решения. Благодаря САС работник точно знает, чего он стоит. Он рассчитывает на справедливое к себе отношение и его получает.

Система “уровней”.

 Уровень сотрудника - технический показатель, связанный как непосредственно с работником, так и с занимаемой им должностью. Уровень представляется в виде двухзначного числа, где первый знак определяет тип выполняемой работы(5-отдел сбыта,6-высшее руководство,7-торговый агент и т.д.) и также влияет на тип вознаграждения. Вторая цифра измеряет статус работника, независимо от вида выполняемой им работы. Она характеризует работника от “рядового исполнителя”(1-3) до “руководителя”(7-9).Однако работник может достигнуть “профессионального уровня” (например 8), но при этом не стать руководителем.

 Система уровней обеспечивает гибкость рабочей силы, а значит сохраняет способность IBM к изменению и обновлению. Благодаря этой системе у работников появилась возможность сравнивать различные виды деятельности, в результате чего они не боятся менять работу. Зная свой будущий уровень сотрудник может быть уверен, что зарплата и статус на новом месте будут отвечать его желаниям.

 Система уровней ведет к равноправию руководителей и подчиненных. Подчиненный-профессионал может иметь больший уровень, чем его начальник, а значит и больший “вес” для компании. Это способствует исключительной мобильности структуры IBM.С другой стороны здесь часто невыгодно вести борьбу за власть, которая в других компаниях отнимает много сил, а следовательно сказывается на производительности. Сетка заработной платы в IBM привязана к системе уровней. Но размер денежного вознаграждения, получаемого работником зависит также от его оценки по САС и размера прежней зарплаты.

###### Стимулы

Важнейший элемент стимулирования, побуждающий работника к труду - это САС. Вместе с тем IBM применяет другие, в том числе материальные формы стимулирования но лишь в качестве косвенных рычагов. Это означает что такие стимулы вводятся post factum, а значит не могут дать непосредственного эффекта в виде ускоренного выполнения нормативов.То есть все построено так, чтобы работник сам всегда стремился достичь поставленных ему целей, причем скорее для самоутверждения, чем для получения материального поощрения. А

стимул в этом случае полезен для создания особой атмосферы увлеченности.

3.Принцип пожизненной занятости.

Пожизненную занятость следует понимать как обязательство IBM обеспечивать всеми возможными средствами постоянную занятость для тех сотрудников, которые работают хорошо. Этот принцип - всего лишь намерение и юридической силы не имеет, однако в IBM действительно пытаются всячески поддерживать занятость работников. И работники верят, что у них есть надежные гарантии занятости. Это дает преданность работников в сочетании с гибкостью рабочей силы.

 Поддержание пожизненной занятости IBM рассматривает как особого рода инвестиции которые окупаются в период экономических подъемов, когда преданные работники готовы выполнять дополнительную работу.

 Согласно “Теории-Z” гарантия занятости служит той основой, на которой строится вера работника в свою компанию, которая в свою очередь явилась, по мнению многих, движущей силой “японского чуда” и сравнимых с ним успехов IBM.

Возможности карьеры.

Помимо гарантии занятости, сотрудники IBM видят перспективу личного роста, которая не обязательно связана с получением руководящей должности. Любой работник вправе рассчитывать на получение такой подготовки и образования, которые помогут ему раскрыть личный потенциал, причем в гораздо большей степени, чем он смог бы это сделать в другой компании. В любом случае он может рассчитывать на поднятие уровня, а при этом он будет иметь высокий статус, не занимая руководящего поста. Однако перспектива занять руководящий пост все же заманчива. И она реальна практически для любого сотрудника. Ведь все кандидаты на эти должности подбираются из числа работников IBM. Людей со стороны приглашают лишь в том случае, когда требуемыми качествами не обладает ни один собственный сотрудник.

4.Принцип единого статуса.

 IBM предоставляет всем работникам равные возможности. Повышение должно быть связано исключительно с личными заслугами работника. В компании нет ни расовой, ни половой дискриминации. Однако в последние годы в IBM появились граждане “первого” и “второго” сорта - т.е. постоянные и временные. Отношение фирмы к тем и другим весьма различно. Штатные сотрудники служат объектом постоянной заботы, временные же нанимаются через посреднические агентства, по принципу низшей платы за услуги - т.е. это дешевая

рабочая сила со всеми вытекающими последствиями.

 Но долго закрывать глаза на проблему не возможно и ее решение IBM видит в переходе на новую организационную структуру, которая уменьшит потребность в административном и секретарском персонале. А именно эта категория работников и составляет большую часть временных.

5.Каналы связи.

 Для постоянных работников есть несколько каналов обратной связи с руководством. Отдел кадров следит за тем чтобы данная связь не нарушалась.

Программа “Говори!”

 В рамках этой программы каждый сотрудник может написать анонимную жалобу и направить ее в ту инстанцию, которая отвечает за решение данной проблемы. Ответ на нее дается в срок до 10 дней. Благодаря анонимности канал очень популярен и эти жалобы встречают самое серьезное отношение со стороны руководства.

Программа открытых дверей.

 Эта программа предусматривает, что любой сотрудник может лично обратиться к руководителю любого ранга, пока не получит удовлетворяющий его ответ. Она предназначена для предотвращения злоупотребления руководящей властью.

 Несмотря на то что данная программа предоставляет работнику большие возможности, чем программа “Говори!”, она менее популярна. Это связано с тем, что в ней отсутствует анонимность. Боязнь повредить карьере останавливает работника, уверенного, что факты злоупотребления были. Но и руководство видит в этой программе определенную угрозу своему положению.

###### Программа собеседования “через голову” руководства.

Согласно этой программе каждый сотрудник раз в год должен обязательно побеседовать с руководителем своего руководителя. Инициатива подобных встреч исходит сверху. Это заставляет непосредственного руководителя внимательнее прислушиваться к мнению подчиненных. Проведение данной программы - эффективное средство решения многих вопросов ведения кадровой политики, но отнимает много времени. В связи с этим в последние годы она не применяется.

Опросы общественного мнения.

 Среди каналов обратной связи самое важное место по праву принадлежит опросам общественного мнения. Периодичность опросов - раз в два года. Опросы анонимны.

#####  Анкета, используемая в опросах очень объемная. Вопросы охватывают самые разные стороны жизни IBM- от оценки кадровой политики и дел фирмы в целом до зарплаты и условий труда на рабочем месте.

 По результатам нескольких таких опросов прослеживаются определенные тенденции, рассчитывается некий индекс настроений, отражающий моральный климат в коллективе(его еще называют барометром производительности) и т.д. Результаты опроса руководитель доносит до каждого своего подчиненного.

 Назначение опросов - дисциплинировать руководство. Иначе максимум через два года руководителю придется отвечать перед подчиненными. Опрос - главный способ для IBM предотвратить отрыв руководства от реальной жизни. Опросы могут с большой пользой проводиться и в других компаниях. А в крупных компаниях опросом должно сопровождаться проведение любых социальных и производственных программ.

# Адаптация теорий в российских условиях

 При управлении персоналом не обойтись без мирового опыта, однако, необходимо учитывать, что прямой перенос невозможен. Необходимо сформировать собственную модель управления персоналом, но не «изобретать велосипед».

 Родоначальниками науки управления были американцы. Именно они создали образ менеджера как профессионала, обладающего специальным образованием, вложили огромные деньги в создание инфраструктуры для управления в виде сотен школ для бизнеса и т. д.

 Затем японцы перехватили инициативу, обучая руководителей не только делу, но и искусству человеческих отношений.

 В результате в настоящее время американские менеджеры работают над проблемой возможного использования японских методов в условиях своей страны. Таким образом, наметилась интеграция достижений американского и японского менеджмента.

 Россия же занимает промежуточную позицию между двумя управленческими науками. Российские менеджеры переживают ныне времена строгих требований, сдвигов и угроз. Это влияет на все стороны жизни организации, вызывая реакции, меняющиеся от радости и надежды к неуверенности и отчаянию.

 В этой связи нельзя пройти мимо антибюрократической кампании, которая развернулась в последние годы в условиях перестройки. С одной стороны идет борьба с административно-командной системой. С другой – пытаются искоренить руководителя, управленца, профессионального менеджера.

 Рыночная экономика, основанная на конкуренции, свободе производителей, а не иерархическом подчинении хозяйственных процессов воле центра, требует никак не меньше, а даже больше менеджеров, чем прежняя система. Поэтому не зная сути западного и восточного опыта управления персоналом невозможно совершенствовать собственный стиль руководства, повышать имидж, создавать наиболее благоприятные условия по обеспечению высокого уровня конкурентоспособности и экономического лидерства.

 Рассмотренные выше теории X, Y, Z можно условно разделить по странам, их проповедовавших. Теория Х, как самая долгоживущая и малоэффективная серьезно закрепилась в российском менеджменте. Теорию Y чаще всего проповедуют на Западе и считают эту концепцию идеальной для успешного развития организации. И теория Z, ее еще часто называют японским управлением, успешно внедрена в бизнес японскими фирмами.

 Адаптация более совершенных теорий Y или Z на российскую “почву” сталкивается с множеством проблем. Даже природный ландшафт России, требовавший от человека очень сильного самоограничения, терпения, добровольной жертвенности и репрессии личных целей в пользу коллектива, сформировал особый тип работника. Россиянин преувеличивает роль социальных связей и общественных обязанностей. Хорошо это или плохо, к сожалению, россиянин еще не мог показать: по сути, он никогда не был свободен в своем труде. В России пока не ценят своих достоинств и пользуется штампами, идущими с Запада. Не существует универсальных экономических законов, годящихся для любой страны и для любой эпохи. Даже те из них, которые, как кажется, ни у кого не вызывают сомнений и прошли многолетнюю практическую проверку, нуждаются в подгонке к национальной специфике страны-реципиента. В результате мы имеем серьезные экономические проблемы, которых думается, было бы меньше при учете социокультурной специфики России, особенностей национального характера ее граждан.

 Прежде чем пытаться адаптировать теории к своей национальной специфике, необходимо сначала проанализировать менталитет Японии и Запада, а затем выяснить возможность применения их опыта в российских условиях.

 Для начала дадим определение менталитету. Менталитет – это подсознательная социально-психологическая “ программа” действий и поведения отдельных людей, нации в целом, проявляемая в сознании и в практической деятельности людей. Источник ее формирования – совокупность психологических, социально-экономических, природно-климатических явлений, действующих на протяжении длительной эволюции страны.

Проявление биопсихологической программы поведения людей сказывается на различных сферах человеческой деятельности: быту, общении, производстве. Значительное влияние она оказывает на управление. Так, анализируя формы и методы управления в разных странах, мы не можем не учитывать немецкую пунктуальность, английский консерватизм, американский прагматизм, японский патернализм, российскую расхлябанность. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной иерархической системе: или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Следовательно, управление есть форма выражения ментальности.

Если человек привык к групповой жизни, то специфической основой, формирующей систему управления, является опора на коллектив, коллективный контроль и принятие решений. Если в обществе установилась система ценностей, основанная на индивидуализме, обостренном чувстве собственного достоинства и т.д., то каркасом несущей конструкции, вросшей в систему управления, является опора на индивидуальные качества, использование индивидуальных форм контроля.

Таким образом, управление – это форма проявления внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. В этом качестве менталитет – всеобщая основа поведенческого менеджмента, его элемент, его существенная сторона. В этом проявляется соответствие менеджмента менталитету.

Противоречие в системе «менталитет-менеджмент» является одной из причин, обуславливающих зарождение и продолжительность социально-экономических кризисов. Так, например, в России, где переход к рынку и связанная с этим необходимость реформирования системы управления предполагает приведение ее в соответствие со спецификой российского менталитета.

Закон соответствия менеджмента менталитету означает, что определенной ментальности, каждой конкретной черте национального характера, стороне менталитета в целом соответствуют адекватные формы, виды, системы менеджмента. Исходя из этого, составим общую таблицу соответствия менеджмента менталитету (Таблица 2, см. приложение).

 Таблица 2 представляет собой упорядоченную систему, где каждая строчка выступает как нормативная клеточка. Из них можно конструировать оптимальную – абсолютную систему менеджмента, которая предполагает полное соответствие менеджмента менталитету для жителей данной страны. Она позволит создать теоретическую модель национального менеджмента, устранить в ней имеющиеся несоответствия, выявить научно обоснованный ориентир преобразования существующей системы менеджмента.

Применим созданную модель на практике. Для этого составим конкретные таблицы на примере США и Японии (таблица 3, см. приложение).

Доминирующая черта японского менталитета – группизм. Его корни глубоко уходят в традиции рисосеяния. “ Возделывание риса на японских островах всегда требовало колоссального труда, поэтому рисосеятели сливались в артели, члены которых поддерживали друг друга. С течением времени возникла специфическая групповая активность – известный японский группизм” . Психология группизма проникла во все сферы производственной и социальной жизни. Она вылилась в систему порядка с ярко выраженной подчиненностью лидеру и уважением к старшему. Японцы благодарят своих руководителей, как дети – родителей. У них подавлен эгоцентрический момент. Ради коллектива рабочие в Японии готовы пожертвовать всем. “ Фирма дает нам жизнь; фирма нас кормит и поит, мы обязаны ей всем и если надо отдадим ей все, что имеем”, – говорят они.

Психология группизма – фундамент японского менеджмента. Человек только в коллективе видит смысл своего существования. Отчуждение от коллектива воспринимается как смертный приговор. Так “... в концерне “ Мауусита Дэнкни” рабочего уволили за распространение в цехе газеты коммунистов “Акахата”. Он обратился в суд, по решению суда концерн восстановил рабочего на работу, но подверг его типичному общинному наказанию. У входа на завод, подле проходной, построили домик – однокомнатную будку. Строптивому рабочему было сказано, что отныне его производственное задание находиться весь рабочий день в будке и ничего не делать. Зарплату он получал исправно наравне с членами его бригады. Через месяц этого работника отправили в больницу с тяжелым нервным расстройством”.

Психологию группизма дополняют и усиливают такие черты национального характера как аккуратность, бережливость, практицизм, чрезвычайное трудолюбие, высокая приспособляемость к новым условиям. Японцы экономят на системе управления, бережливо используют трудовые, финансовые, капитальные и земельные ресурсы. Например, лес, приходивший из России, они использовали на 102%, делая дополнительно брикеты для отопления из коры. Приспособляемость японцев проявляется в быстром внедрении безотходных, энерго- и материалосберегающих технологий. Вся система менеджмента выступает как восприимчивая к нововведениям.

Используя национальные особенности характера, менеджеры строят свою стратегию управления и принятия управленческих решений. При этом меняется привычный для европейцев стереотип управляющего. В складывающихся условиях не он, а ситуация отдает приказания. Управляющий как тренер лишь изучает подробности реальных обстоятельств, анализирует ситуацию и сообщает работникам результаты своего анализа. А те уже сами принимают необходимое решение, пронизанное коллективизмом и корпоративным духом.

В отличие от японцев, европейцы и американцы – эгоисты. Они не долго помнят оказанную услугу, сдержаны на похвалу и благодарность, 99,9% из них считают, что своим успехом они обязаны только самим себе.

Американцы – снобисты, любят ездить в 1-м классе, им недостаточно иметь то, что они имеют. Они общительны, ибо без этого не пробиться в деловой мир. Оптимизм, уверенность в себе – залог успешной карьеры. От них часто слышишь: “ O.К.! No problem” . Американец, даже если он знает, что не сможет выполнить приказание шефа, ответит: “ Это я беру на себя” и тем самым докажет репутацию делового человека.

Американская нация, как ни какая другая, подвластна культу денег. Доллар для них больше, чем средство покупки. Шелест долларовой купюры звучит приятнее любой музыки. Новинки – электронные и пластиковые карты конечно хорошо, но наличные долларовые купюры лучше.

Американцы не любят работать на одном месте. Есть примеры, когда люди по 30 раз за жизнь меняют свою работу. Исходя из этого, составим таблицу соответствия менеджмента менталитету в США (таблица 4, см. приложение).

Анализ данной таблицы показывает, что главная основа, на которой базируется система управления США, – обостренное чувство индивидуализма. Его корни связаны с историей развития Америки. В период активного заселения основной контингент составляли авантюристы, стремящиеся к самовыражению в Новом свете. Ими использовались любые способы достижения поставленных целей. Главная из них – быстрое обогащение. С течением лет это стало основополагающим для американцев. На этой основе и стала формироваться система управления в США.

Задача управления в этой системе – не просто работа с людьми, а с личностями. Американский менеджер - индивидуалист. Борьба за прибыльность предприятия для него не столько процесс служения своему делу и обществу, сколько средство достижения личного успеха, выдвижения и обогащения. Американские менеджеры “объясняют свою высокую занятость вопросами компании не столько долгом перед ней, обществом и даже не увеличением потребностей его семьи, а стремлением к самовыражению, удовлетворению потребностей своего “Я”.

Управляющий должен знать степень честолюбия подчиненных, их возможности и способности, кроме этого он учитывает стремление американцев к обогащению. Используя этот стимул, менеджер может повысить производительность, качество продукции, ее конкурентоспособность.

Управленческие решения принимаются им строго индивидуально. Американский менеджер готовит ежедневно перечень вопросов для работников, которыми они должны заниматься. Продвижение их по службе зависит от собственного вклада в фирму. Рабочие и управленцы замыкаются на себе, на своей карьере. Для функционирования производства, достижения общей цели существует четкая регламентация действий, обязанностей и ответственности каждого индивида.

Итак, основа американской системы управления – психология индивидуализма. Она проявляется во всех формах и видах американского менеджмента, пропитывает всю его структуру.

Далее, целесообразно будет провести параллели между американской и японской системами управления. Их сравнительная характеристика дана (в таблице. 5, см. приложение).

Итак, различие национального менталитета данных стран формирует специфику японского и американского менеджмента. Особенности японского менеджмента вырастают из опоры на коллективизм, возрастные качества, традиции японской культуры.

Особенности американского менеджмента вытекают из индивидуализма, повышенного чувства собственного достоинства, стремления к независимости, свободе. Это дополняется большой степенью прагматичности, отсутствием идеализма.

Различия национальных систем менеджмента проявляются и в их несовместимости. Попытки американцев перенять некоторые приемы и элементы японского менеджмента проваливаются. Но лишь отдельные американские предприятия смогли добиться этого. Причина – отсутствие приверженности работников к групповым усилиям, к специфике групповой атмосферы на производстве. Следовательно, в США была предпринята попытка использования управленческой системы, адекватной психологии группизма, а американский эгоизм – превалирование своего “ Я”, отторг ее.

Однако в Японии оказываются удачными некоторые элементы американского менеджмента. Это может объясняться двумя факторами. Первый – высокая приспособляемость и гибкость японской нации. Второй – развитие японского менталитета в сторону индивидуализации. Это обусловлено: 1) экономическим ростом; 2) становлением международных рынков и увеличением контактов японцев с другими нациями; 3) общечеловеческой тенденцией к индивидуализму, которая находит выражение во все большей индивидуализации личности в обществе. В изменяющемся японском менталитете отмечают увеличение стремления к личной свободе. Все более яркое выражение получает прагматизм, происходит некоторое отрицание корпоративного духа. Японский менталитет все больше приобретает характерные черты американского и западноевропейского. Это и приводит к нарастанию противоречий между изменяющимся японским менталитетом и существующим менеджментом. Возникает необходимость приведения их в соответствие путем реконструкции японского менеджмента. Так, нередким явлением в системе японского менеджмента становится отказ от пожизненного найма и системы оплаты по старшинству в сторону расчета за единицу продукции. Принимаются и воплощаются программы сокращения работников, дослуживших до пенсионного возраста, в виду проблемы старения нации.

Таким образом, изменение японского менталитета вызывает изменения в системе менеджмента. Причем все явственнее становится движение последней в направлении приобретения все более и более американизированных черт.

Национальный менеджмент нельзя рассматривать как нечто статичное. Он выступает как динамичная развивающаяся система. Понять ее движение, роль и место во всемирной системе управления можно исходя из анализа и развития существующего национального менталитета.

Что касается основных направлений развития теории и практики российского менеджмента, то главная 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 привести к отрицательному результату. Это объясняется тем, что российский менталитет всегда характеризовался наличием полярности, доведением любой ситуации до крайности.

 Учитывая крайности русской души, считается, что положения западной теории и практики менеджмента могут быть доведены до абсурда. Достаточно вспомнить: 100%-ую коллективизацию, решение о расширении посевов кукурузы от Кушки до полярного круга, сухой закон и антиалкогольную кампанию конца 80-х годов, которая обошлась стране примерно в 150 млрд. долларов, мелиорацию, программу построения рыночной экономики в России за 500 дней и т.д.

Несмотря на это использование этого качества русской души не всегда приносило только отрицательный результат. Опираясь на него, Россия ставила и решала задачи, которые были не под силу и более мощным государствам. Создание атомной и водородной бомбы, освоение космоса не были случайными, они обусловлены крайностью, широтой и долготерпимостью русской натуры, способностью ее к самопожертвованию. Поэтому, используя это качество, Россия, даже при учете ее нынешней бедности, могла бы стать мировой супердержавой, применяющей у себя новейшие достижения НТП.

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.

Однако крайние точки зрения чаще всего оказываются неверными. В действительности, Россия представляет собой 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.

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. Их соотношение в ходе исторического развития не было постоянным. 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, основной тенденцией становления русского менталитета является постепенное и неуклонное движение к индивидуализму в сторону американизированной ментальности.

Дуализм российского менталитета, его динамика, тенденция становления позволяют смоделировать систему менеджмента, адекватную российскому менталитету. В нем выделяются следующие синтезирующие блоки (таблица 6, см. приложение).

Первый синтезирующий блок группизм (коллективизм) – индивидуализм” предполагает самый широкий спектр используемых приемов и методов управления. В каждом отдельном случае необходимо учитывать их соотношение и, в зависимости от этого, пытаться определить структуру управленческих решений; сочетание коллективной и индивидуальной ответственности; коллективного и индивидуального контроля; бригадной и индивидуальной оплаты труда и т.д.

Другой противоречивый блок – соотношение трудолюбия и лености. Контраст русской души как никакой другой впитывает в себя это противоречивое единство. С одной стороны, нужен «кнут» и «кулак», чтобы работать. С другой, мы имеем примеры высочайшего трудолюбия, которыми по праву восхищается весь мир. В этом случае наиболее эффективным окажется «пряник». Высокая и соответствующая трудолюбию и таланту оплата труда. По существу такая оплата перестала действовать еще с 1917 года. Тем более она не действует сейчас, когда заработная плата вообще не выплачивалась годами. Громадную и, можно сказать, определяющую роль реализации системы оплаты “ по труду и таланту” для возрождения и развития российской экономики нам еще только предстоит увидеть.

В современной России еще не прошла ностальгия по “ сталинским” временам, когда решения диктовались “ железной” волей руководителей. Нельзя исключать их действия там и тогда, где сильны традиции авторитаризма, но слаба производственная и технологическая дисциплина. Авторитарный стиль руководства бывает необходим в оборонной промышленности при выполнении срочных и сверхсрочных заказов.

В формируемой системе управления необходимо учитывать и соотношение таких качеств, как настойчивость, стремление к осуществлению цели и имеющуюся расхлябанность, доходящую до своих крайней формы – преступная халатность, взрывы, пожары и т.д. Последняя должна искореняться специальной системой управленческих мер, использующих как коллективные, так и индивидуалистические меры воздействия экономических и правовых факторов.

В России уживаются рядом догматизм и стремление к новому. Аскетизм и безудержное мотовство, огромная набожность и ничем не прикрытый воинствующий атеизм и безбожие. И все это может причудливо сочетаться в одном коллективе в самых различных соотношениях.

Поэтому особенностью русского менеджмента является гибкость, приспособляемость, маневренность, диалектичность. Его формирование должно начаться с микроуровня, т.е. строиться конкретно на каждом предприятии и учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. Последняя должна учитывать: 1) устоявшийся дуализм менталитета; 2) его различия в разных регионах; 3) огромные просторы страны.

Для ее реализации необходимо налаживание общероссийской психологической службы, имеющей свои отделения в каждом регионе, на каждом крупном предприятии. В задачи этой службы на макроуровне будет входить создание общероссийской и региональной карт ментальности. Это поможет социально-психологическим службам предприятий выявить соотношение психологических качеств работников, на основе которых и будут моделироваться конкретные системы управления, учитывающие двойственность и соотношение противоречивых сторон российской ментальности.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость.

В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними.

Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления, с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль, использование бригадной формы организации труда и его оплаты и т.д.

При таком подходе можно осуществлять и целенаправленный отбор управляющих. Современный российский менеджер должен отличаться гибкостью в определении целей и задач управления и твердостью, когда цель выбрана, в неуклонном стремлении к ее достижению. Подобный тип руководителя, сочетающий в себе гибкость, приспособляемость и огромные волевые качества придется формировать длительные годы.

Специфической чертой российского менеджмента должна стать опора на трудолюбие работника, ориентация на старательность и пунктуальность. Эти заложенные в народе качества необходимо всячески поощрять. При воспитании данных качеств, в процессе становления национальной системы управления, можно осуществить постепенный переход от жестких управленческих решений к гибким. Сегодня жесткость является необходимой, но вынужденной мерой. Стратегическая перспектива русского менеджмента – движение к более мягкому по форме, но и более эффективному по содержанию управлению.

####

#### Заключение

В заключении стоит отметить, что действующая в России на протяжении многих лет система, которую можно соотнести с принципами «теории Х», будет тормозить развитие экономического сектора страны. Даже если технологический уровень будет велик, то несовершенное управление человеческим ресурсом не позволит выйти экономике на профессионально высокую ступень развития, быть конкурентоспособной и гибкой к изменениям внешней среды.

Поэтому необходимо разработать такую теорию управления, которая бы включала лучшее из теорий Y, Z и полностью соответствовала российской специфике. Осторожный, длительный подход к формированию российского менеджмента, учитывающего особенности русского менталитета, разнообразие и широту российских условий, – важнейшая стратегическая задача общества. От нее во многом зависит не только переход к рыночной экономике, но и место России в мировом сообществе. Это движение к современным формам и методам управления, которые будут формироваться не слепо, а на основе научно обоснованных мер. Последнее приобретает чрезвычайно важное значение в условиях стихийного формирования рынка и внесет в этот процесс элемент сознательности.

 Однако задача эта не из легких и прежде, чем появятся первые результаты возможно пройдут годы. Поэтому в сложившейся ситуации государству целесообразно взять на себя функцию стимулирования творческого и высококвалифицированного труда, поскольку предприятия с их сложившейся системой внутриколлективных отношений к этому еще не готовы.

 Государство может влиять на преодоление кризиса труда путем пропаганды образцов высокой культуры труда и производства. Для этого следовало бы эффективнее использовать совместные предприятия, пропуская через них определенную часть работников, которые, вернувшись на свои предприятия, принесут с собой и новые эталоны культуры труда. Решению этой задачи также способствует регулярный обмен специалистами с развитыми промышленными странами.

 В ряду первоочередных мер должна быть и переориентация служб социального развития отраслей и предприятий с сугубо социально-бытовых проблем на проблемы качества трудовой жизни, которые в настоящее время практически выпадают из сферы их деятельности. Особое внимание следует обратить на подбор кадров для этих служб.

 Можно ожидать, что выход из кризисной ситуации в сфере труда неминуемо будет сопровождаться дестабилизацией трудовых отношений, т. к. затронет жизненные интересы многих групп работников. Противодействие инновациям будет исходить не только от работников, занятых примитивным трудом или имеющих компенсации за вредные условия труда, но и от высококвалифицированных специалистов устаревающих профессий. При существующей низкой ценности учебы и творчества для основной массы работников им будет психологически сложно существовать в тех условиях, когда результат зависит не только от имеющихся навыков, но и от способности и желания повышать квалификацию, когда уровень благосостояния не даруется свыше, а определяется мерой собственной ответственности за свою судьбу. Переход к новым технологиям в развитых странах сопровождался серьезными социальными последствиями, обусловленными безработицей, увеличением интенсивности и нервно-психологической напряженности труда

 В условиях демократизации политической жизни дестабилизация трудовых отношений может иметь тяжелые последствия, если не будут разработаны и приняты меры со стороны государства. При этом важное значение имеет контроль за состоянием общественного мнения, позволяющий прогнозировать стихийное поведение масс.

####

**Список литературы:**

1. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2001, - 501 с.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001, - 720 с.
3. История менеджмента /Под ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997, -256с.
4. Кравченко А. И. История менеджмента. –М.: Академический Проект, 2000, - 352 с.
5. Менеджмент /Под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000, - 502 с.
6. Мескон М. Х, Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998, - 800 с.
7. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 1999, - 279 с.
8. Пью Д. С., Хиксон Д. Дж. Исследователи от организациях, 1999
9. Спивак А. В. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000, - 416 с.
10. Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А. Я. – М.: ИНФРА-М, 1999, - 512 с.
11. Шекшня С. В. Управление персоналом оргназиации.- М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел Синтез», 1997, - 336 с.

Информация из интернета:

1. Базарова Т. Ю.

 Управление персоналом

1. Друкер П.

 Ради чего стоит трудиться, не жалея сил

1. Одинцов П. К., Веретенникова Л. А.

 Проблема становления и развития науки управления

1. Поморина М.

Управление эффективностью деятельности банка через систему центров прибыльности: сильные и слабые стороны

1. Токарев В.

Гипотеза о новой парадигме управления

1. Шаталова Н. И.

Особенности национального характера и стереотипы поведения российского работника.

1. Шевченко Е.

Теория менеджмента о стилях управления

1. Этапы формирования и развития менеджмента

####

## Приложение

**Таблица 1** Основные положения теории Z и принципов управления IBM.

|  |  |
| --- | --- |
| Теория Z | Принципы IBM |
| Отношение доверия между менеджментом и работниками | Сильная (официально провозглашенная вера в индивидуализм. «Уважение к человеку превыше всего». |
| Глубокие убеждения в совместных этических ценностях | Кадровая политика, обеспечивающая выполнение 1-го тезиса |
| «Пожизненный найм» (политика полной занятости) | Единый статус для всех работников (отделение статуса работника от занимаемой им должности) |
| Обогащение работ (возможность выбрать для себя работу по силам и по интересам) | Привлечение на работу специалистов высшей квалификации |
| Личные стимулы к труду (материальная заинтересованность) | Расширенная подготовка, особенно высших управляющих |
| Неспециализированная карьера (смена видов деятельности) | Максимальное делегирование полномочий работникам |
| Личное (на основе консенсуса) участие работника в принятии решений | Намеренное затруднение деятельности линейных руководителей (принижение полномочий, ориентация на «групповых лидеров») |
| Аргументированный контроль Разъяснение сути целевых показателей | Поощрение несогласия |
| Взращивание сильной культуры, позволяющей координировать деятельность без прямых распоряжений и прямого контроля | Поощрение горизонтальных связей  |
| Холистический подход к работнику: человеческая личность как высшая форма целостности, задача удовлетворения всех потребностей работника | Институциализация изменений (непрерывная реорганизация, мешающая укреплению бюрократических структур) |

**Таблица 2.** Соответствие менеджмента менталитету

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Черты менталитета | Обусловленные ими особенности управления |
| 1 | Индивидуализация сознания, повышенное чувство собственного достоинства | Ориентация на личность; оплата по личному вкладу; личные способности - двигатель карьеры |
| 2 | Стремление к обособленности  | Формальные отношения на производстве; формирование рабочих мест, учитывающее независимость работника; управленческое решение зависит от чувства собственного достоинства работника |
| 3 | Прагматизм | Целеустремленность руководителей и подчиненных; выбор главного, основного направления, обеспечивающего достижение цели; личные взаимоотношения подавляются, когда это мешает достижению поставленной цели |
| 4 | Практицизм | Формирование нестандартной системы управления, приведение ее в соответствие с конкретными целями и заданиями |
| 5 | Рационализм | Главной чертой управления становится выбор оптимального решения; формирование оптимальной структуры производства; рациональные отношения в коллективе; отсутствие излишеств и нагромождений в системе управления |
| 6 | Стремление к богатству (алчность) | Дисциплина и рост в карьере определяется уровнем заработной платы; управленческие решения основаны на выгоде; основной мотив управленческих решений – деньги |
| 7 | Пунктуальность | Облегченные формы контроля за рабочим процессом; скрупулезность в выполнении порученных заданий; высокий уровень дисциплины; слаженность систем управления |
| 8 | Консерватизм | Неприемлемость нововведений; почитание руководителя; высокое качество; поддержка существующей организации труда, установившейся производственной структуры |
| 9 | Леность | В управлении необходим пресс – давление; низкая производительность труда, в т.ч. и управленческого; стремление к изменению в производстве, тогда когда это обеспечивает минимум затрат |
| 10 | Трудолюбие | Высокая производительность при всех прочих равных условиях; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу |
| 11 | Аккуратность | Высокое качество; высокая культура управления; выборочные формы контроля; высокая исполнительность; управленческая установка на непрерывный рост качества |
| 12 | Бережливость | Максимальная экономия на системе управления; имеет место установка на экономию ресурсов; внедрение безотходных технологий |
| 13 | Группизм | Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективная ответственность; коллективный контроль; ориентация управления на группу; оплата труда по показателям работы группы |
| 14 | Патернализм | Неформальные отношения с подчиненными; продвижение по службе по старшинству и стажу работы; замедленная оценка работы и служебный рост; определяющие качества руководителя: быть отцом коллектива, координировать и контролировать деятельность подчиненных |
| 15 | Высокая приспособляемость к новизне | Восприимчивость нововведений, быстрое их внедрение |
| 16 | Христианство – протестантское направление | Альтруизм сочетается со стремлением к деньгам, уважением и поклонением богатству; в управлении возможно достижение целей любыми средствами |
| 17 | Христианство-православное направление | Стремление к трансцендентному; осуждение богатств; пуританство |
| 18 | Ислам | Авторитет руководителя по возрасту; религия первична, производство вторично; опора на общину; дисциплина |
| 19 | Синтоизм | Обостренное чувство экологической безопасности; использование энергосберегающих и материалосберегающих технологий |
| 20 | Буддизм | Производство - вторичное дело, деньги также, религия, вера – цель жизни; религиозные ценности определяют поведение на производстве |

**Таблица 3.** Соответствие менеджмента менталитету Японии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Черты менталитета | Обусловленные ими особенности управления |
| 1 | Группизм | Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективная ответственность; коллективный контроль; ориентация управления на группу; оплата труда по показателям работы группы |
| 2 | Бережливость | Максимальная экономия на системе управления; имеет место установка на экономию ресурсов; внедрение безотходных технологий |
| 3 | Аккуратность | Высокое качество; имеет место высокая культура управления; выборочные формы контроля; высокая исполнительность; управленческая установка на непрерывный рост качества |
| 4 | Практицизм | Формирование нестандартной системы управления, приведение ее в соответствие с конкретными целями и заданиями |
| 5 | Высокая приспособляемость к новизне | Восприимчивость нововведений, ориентация на быстрое их внедрение; массовая покупка патентов и лицензий |
| 6 | Патернализм | Личные неформальные отношения с подчиненными; продвижение по службе по старшинству и стажу работы; замедленная оценка работы и служебный рост; определяющие качества руководителя быть отцом коллектива, координировать и контролировать деятельность подчиненных |
| 7 | Трудолюбие | Высокая производительность при всех прочих равных условиях; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу |
| 8 | Синтоизм | Обостренное чувство экологической безопасности; использование энергосберегающих и материалосберегающих технологий |
| 9 | Буддизм | Производство и деньги – вторично, религия, вера – цель жизни; религиозные ценности определяют поведение на производстве |

**Таблица 4.** Соответствие менеджмента менталитету в США

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Черты менталитета | Обусловленные ими особенности управления |
| 1 | Индивидуализм | Индивидуальный характер принятия управленческих решений; ориентация на личность и личные способности; оплата и продвижение по службе определяется личным вкладом; индивидуальная ответственность; четко формализированный процесс контроля |
| 2 | Повышенное чувство обособленности | Формальные отношения на производстве; формирование рабочих мест, учитывающее независимость работника; на управленческое решение влияет чувство собственного достоинства работника |
| 3 | Прагматизм | Целеустремленность руководителей и подчиненных; выбор главного, основного направления, обеспечивающего достижение цели; личные взаимоотношения подавляются, когда это мешает достижению поставленной цели |
| 4 | Практицизм | Формирование нестандартной системы управления, приведение ее в соответствие с конкретными целями и заданиями; отсутствие утопизма в управленческих решениях |
| 5 | Рационализм | Главной чертой управления становится выбор оптимального решения; формирование оптимальной структуры производства; рациональные отношения в коллективе; отсутствие излишеств и нагромождений в системе управления |
| 6 | Стремление к богатству (алчность) | Дисциплина и рост в карьере определяется уровнем заработной платы; управленческие решения основаны на выгоде; основная направленность управленческих решений – делать деньги |
| 7 | Трудолюбие | Дает возможность высокой производительности при всех прочих равных условиях; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу |
| 8 | Христианство – протестантское направление | Альтруизм сочетается со стремлением к деньгам, уважением и поклонением богатству; в управлении возможно достижение целей любыми средствами |

**Таблица 5.** Сравнительная характеристика систем управления Японии и США

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки менеджмента | ЯПОНИЯ | США |
| Демократизм управления | Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия | Индивидуальный характер принятия решения |
| Форма ответственности | Ответственность коллективная | Ответственность индивидуальная |
| Формализация систем управления | Нестандартно гибкая система управления | Строго формализированная структура управления |
| Формы контроля | а) неформальная организация контроля;б) коллективный контроль | а) четко формализованная процедура контроля;б) индивидуальный контроль руководителя |
| Влияние возрастных параметров на служебный рост | а) замедленная оценка работы и служебный рост;б) продвижение по службе по старшинству и стажу работы;в) долгосрочная занятость руководителя в фирме | а) быстрая оценка результата, ускоренное продвижение по службе;б) деловая карьера обусловлена личными результатами;в) найм на работу на короткий период |
| Приоритетные качества руководителя | Основной критерий руководителя – умение координировать и контролировать деятельность подчиненных | Главное качество руководителя – профессионализм и инициатива |
| Критерий оценки труда | Оплата труда по показателям работы группы, службы, стажу | Оплата труда по индивидуальным достижениям |
| Специализация руководителя | Подготовка руководителей универсального типа | Подготовка узкоспециализированных руководителей |

**Таблица 6.**Основные прогнозируемые черты российской системы управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № блока | Характерные черты менталитета | Предпосылки использования данных форм менеджмента | Особенности управления в зависимости от черт менталитета |
| 1 | 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 |
| 2 | 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 |
| 3 | 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 |
| 4 | 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 |
| 5 | 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 |
| 6 | 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 |
| 7 | 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 |

Что же касается российской науки управления, то она занимает промежуточную позицию между этими двумя управленческими культурами.

 Однако, российские менеджеры переживают ныне времена строгих требований, сдвигов и угроз. Это влияет на все стороны жизни организации, вызывая реакции, меняющиеся от радости и надежды к неуверенности и отчаянию.

 В это связи нельзя пройти мимо антибюрократической кампании, которая развернулась в нашей стране в последние годы в условиях перестройки. С одной стороны идет борьба с административно-командной системой. С другой – пытаются искоренить руководителя, управленца, профессионального менеджера.

 Рыночная экономика основанная на конкуренции, свободе производителей, а не иерархическом подчинении хозяйственных процессов воле центра, требует никак не меньше, а даже больше менеджеров, чем прежняя система. Поэтому российские менеджеры обязаны знать суть западной и восточной управленческих культур, так как без этого невозможно совершенствовать собственный стиль руководства, повышать имидж, создавать наиболее благоприятные условия по обеспечению высокого уровня конкурентоспособности и экономического лидерства.