**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 2

1. НАЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА 4

2. МЕНЕДЖЕРЫ В СРАВНЕНИИ МОДЕЛЕЙ ЕВРОПЕЙСКОГО И АМЕРИКАНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА 7

2.1. Потребности менеджеров 7

2.2. Отношение ко времени 8

2.3. Отношение к риску 8

2.4. Карьерный путь в менеджменте 9

2.5. Искусство межличностного общения 10

3. СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ 12

4. ВЗАИМООТНОШЕНИЕ "РАБОТОДАТЕЛЬ-РАБОТНИК" НА ОСНОВЕ ТИПИЧНЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА ЕВРОПЕЙСКОГО И МОДЕЛИ АМЕРИКАНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА 15

4.1. Исследование Хотц-Харта 15

4.1.1. Структура рабочих мест 15

4.2. Основы власти правораспоряжения и размещения работников на предприятии (job control) 16

4.3. Искусство разрешения конфликтов 16

4.4. Степень регулирования 18

5. ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ АДМИНИСТРАТИВНУЮ СИСТЕМУ НА ПРИМЕРЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА 20

5.1. Стиль Управления 20

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 22

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 23

# ВВЕДЕНИЕ

В культуре развитых капиталистических стран понятие менеджмент очень часто соседствует с понятием бизнес. Бизнес – это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. "Управление бизнесом" - это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин "деловое администрирование". Термин "менеджмент" применим к любым типам организаций, но, если речь идет о государственных органах любого уровня, правильнее использовать термин "государственное управление".

На сегодня в мире действуют три основные модели построения системы бизнес-образования. Но нас интересуют две из них - европейская и американская, анализ который и является основной задачей данной работы.

Первая, традиционная, которую можно назвать германской, основана на идее подготовке квалифицированного руководителя. В рамках этой модели выделяется, во-первых, высшее профессиональное образование, дающее базовые знания и специальность, которая имеет прямое отношение к технической, экономической или управленческой деятельности предприятий; во-вторых, повышение квалификации руководителей. Сюда же примыкает и профессиональная переподготовка как более основательная форма развития знаний и умений вплоть до получения новой специальности в области бизнеса, менеджмента или предпринимательства.

Вторая модель, американская, основана на формировании так называемого профессионального менеджера. Она предполагает получение высшего профессионального образования в области менеджмента на базе уже имеющегося диплома об общем высшем образовании в объеме бакалавриата по любой специальности. Однако, как правило, в рамках американской модели, прежде чем получить высшее профессиональное образование в области менеджмента, человек должен накопить некоторый практический опыт работы, дабы изнутри понять, что такое бизнес и менеджмент в реальной жизни. Лишь после этого он выбирает "карьерный путь" менеджера и снова возвращается в систему высшего профессионального образования для приобретения серьезных знаний именно в области бизнеса и менеджмента, которые становятся для него главной профессией.

В Европе наиболее близко к американской модели в настоящее время стоит британская система бизнес-образования, хотя в ней удельный вес составляют программы обучения без отрыва от производства, а германская модель до недавнего времени доминировала в Австрии, Швейцарии и др. странах Европы.

Большинство западно-европейских стран, среди которых лидируют Италия, Франция, Испания и Нидерланды, придерживаются смешанной модели, в которой сочетается традиционная европейская система вузовской подготовки германского типа с американской. Школ, перешедших к такой модели, в Европе уже несколько сот.

## 1. НАЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Национальные экономики различаются не только по уровню технологического развития, но и по действующим социально-экономическим институтам. Более того, эмпирические исследования показали, что одни и те же технологии внедряются и используются в разных странах неодинаково, т.е. социальные воздействия влияют на развитие технологий. Тем более это относится к другим аспектам деловой жизни. Целесообразно рассматривать совокупность отношений, связывающих предпринимателей и их предприятия друг с другом и обществом в целом, как отдельную - предпринимательскую - систему. Национальные предпринимательские системы отличаются друг от друга по таким существенным признакам как место в мировом хозяйстве, отраслевая структура, способ взаимодействия государства и предприятий, правовая система, формы взаимодействия субъектов рынка, ценности и нормы разных слоев общества, организационные формы предприятий и их объединений, структура финансового рынка. Соответственно, одни и те же воздействия в несхожих предпринимательских системах приводят к различным последствиям.

Таблица 1. Душевой доход в момент начала промышленного переворота (оценка в долларах США 1965 г)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Страна | Душевой доход | Годы |
| Япония  США  Голландия  Германия  Франция  Англия  Швеция | 136  474  347  302  242  227  215 | 1886  1834-43  1831-40  1850-59  1831-40  1765-85  1861-69 |

Одним из основных достижений американского менеджмента в ХХ веке является создание предприятий с мультидивизиональной структурой. Это крупные диверсифицированные компании, имеющие интересы в разных сферах деловой активности. Благодаря влиянию США этот тип корпорации широко распространяется по всему миру. При этом упускается из виду, что он сложился и оптимален для определенных условий.В. Фрун выделил ряд особенностей развития американских предприятий в ХIХ веке, которые и предопределили возникновение и эффективность мультидивизиональной структуры:

* наличие в стране значительных естественных богатств;
* отсутствие развитой экономической и административной инфраструктуры. Практически во всех развитых странах, за исключением США, существовавшие до промышленной революции коммерческие и властные структуры играли решающую формообразующую роль в процессе индустриализации;
* высокий средний уровень доходов в сочетании с быстрым ростом населения. Также существенно, что к рубежу ХХ века более половины населения проживало в городах, в которых господствовали новые, более высокие стандарты потребления, производства и снабжения.
* большой и ликвидный финансовый рынок. Акции и облигации впервые получили широкое распространение в США при строительстве платных дорог, системы каналов и железнодорожной сети. К концу столетия финансовый рынок стал одним из самых мощных источников и стимулов промышленного роста, а публичное размещение ценных бумаг - обыденным явлением.
* стратегическое значение национальной железнодорожной сети. Железнодорожная сеть в США развивалась (в отличие, например, от Германии) в основном без государственных инвестиций, управления или регулирования. Накопленный частными предпринимателями опыт успешного ведения крупного бизнеса, специализации и координации в эпоху бурного роста железных дорог в середине ХIХ столетия был затем перенесен в сферу управления новыми частными предприятиями.
* появление антитрестовского и антимонопольного законодательства. В 1890 г. Конгрессом был принят антитрестовский Закон Шермана. В нём содержалась норма о незаконности любых объединений с целью ограничения торговли. Затем в 1911 году Верховный Суд США принял так называемое “правило основания (reason) ”, по которому антитрестовское законодательство стало применяться к таким объединениям предприятий, которые могли бы привести к необоснованному (unreasonable) ограничению торговли.
* система учета, ориентированную на поддержку управленческих функций позволяла многопродуктовым фирмам точно определять отдельные финансовые цели и вводила стандарты экономической оценки. Система показателей стимулировала менеджеров на поиск решений, дающих дополнительную прибыль, а также направляющих денежные потоки таким образом, чтобы отдача была максимальной.

Международные сравнения дают возможность оценить влияние различных комбинаций внешних факторов на видоизменение механизма функционирования предприятий. Они позволяют сравнивать предприятия, выпускающие одинаковую продукцию по сходной технологии, но находящиеся в различной социально-экономической среде.

## 2. МЕНЕДЖЕРЫ В СРАВНЕНИИ МОДЕЛЕЙ ЕВРОПЕЙСКОГО И АМЕРИКАНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 2.1. Потребности менеджеров

Они также оказывают влияние на эффективность деятельности организации. Правда, в отличие от ценностей, их воздействие не прямое, а опосредованное – через удовлетворение работой. В той мере, в какой организация не в состоянии соответствовать потребностям менеджера, у него возникает ощущение неудовлетворенности.

Таблица 2. Соотношение работников разных наций по ценности, придаваемой ими различным мотивам к труду (%)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Работа как средство к существо-ванию | Работа как возмож-  ность самореа-лизации | Работа как поле инте-  Ресных коммуни-  Каций | Работа как служение обществу | Работа как возмож-  ность “быть при деле” | Работа как средство достиже-  ния статуса и престижа |
| Германия | 40,5 | 16,7 | 13,1 | 7,4 | 11,8 | 10,1 |
| Бельгия | 35,5 | 21,3 | 17,3 | 10,2 | 8,7 | 6,9 |
| Англия | 34,4 | 17,9 | 15,3 | 10,5 | 11,0 | 10,9 |
| Югославия | 34,1 | 19,8 | 9,8 | 15,1 | 11,7 | 9,3 |
| США | 33,1 | 16,8 | 15,3 | 11,5 | 11,3 | 11,9 |
| Нидерланды | 26,2 | 23,5 | 17,9 | 16,7 | 10,6 | 4,9 |
| Среднее | 35,0 | 19,5 | 14,3 | 11,8 | 10,8 | 8,5 |

Анализ табл. 2 показывает, что, хотя приоритетность потребностей в данной выборке примерно одинакова, их вес существенно различается и варьируется от страны к стране.

Значительную роль играет также степень удовлетворения потребностей. И в этом отношении существуют известные различия между представителями моделей менеджмента. Различия в интенсивности потребностей оказывают влияние на формирование стиля руководства.

### 2.2. Отношение ко времени

Фундаментальное значение для менеджмента имеет понимание такой категории как время. Для значительной части западных культур характерно монохроническое восприятие времени. Отсюда акцент на пунктуальность, составление и выдерживание расписания, четкая координация производственных процессов, вообще повышенное внимание к управлению временем (time management). Следствием этого является меньшее значение планирования, более частое и более спонтанное переключение внимания с одного вопроса на другой, ведение нескольких дел одновременно. Также можно отметить, что такое восприятие мира и поведение влечет необходимость создания относительно более мелких организаций и введение централизованного контроля.

### 2.3. Отношение к риску

Большая часть управленческих решений принимается в условиях риска и неопределенности, поэтому чувствительность к риску весьма существенна для поведения руководителя. Исследования Басса и Бургера показали, что отношение менеджеров к риску в разных странах различно (см. табл.2), причем следует различать учет риска в реально принятых решениях и готовность рисковать в принципе, которая может быть существенно выше.

По крайней мере, в культурах с высоким индексом индивидуализма способность рисковать дает индивидам дополнительные шансы на лидерство, т. к. они более уверенны в себе и настойчивы, чем другие члены группы. Следует отметить, что хотя толерантность к риску повышает вероятность принятия менеджером ответственного решения, это не означает реализацию запланированного решения. Кроме влияния индивида на группу, существенна также адекватность решения условиям окружающей среды, возможность лица, принимающего решения, влиять на нее. Этот аспект был подчеркнут Фармером и Ричменом, выделившими рациональный (агрессивный) и консервативный стили принятия решений.

Таблица 3. Средняя толерантность по отношению к риску

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Страны | Средняя  толерантность | Страны | Средняя толерантность |
| США | 89 | Великобритания | 50 |
| Голландия | 61 | Италия | 44 |
| Франция | 61 | Испания - Португалия | 44 |
| Скандинавские страны | 61 | Бельгия | 39 |

Выделение этого аспекта подчеркивает значимость научного подхода к принятию решения, т. к. эффективность рационального принятия решений зависит от уровня знаний менеджера, его информированности, в т. ч. по вопросам стратегического характера, и умения применять научные методы на практике. Поле применения рациональных методов в принятии решений может быть расширено благодаря улучшению специального образования и формированию установки на применение рафинированных научных методов разработки и принятия решений. Соответственно, в странах, где принятие решений в условиях риска рационально или рациональные методы используются в сравнительно узких рамках, уровень менеджмента, по мнению Ричмена и Фармера, будет ниже.

### 2.4. Карьерный путь в менеджменте

В различных странах индивиды проходят разный путь, прежде чем становятся руководителями предприятия. В одних странах бизнес элиту составляют аристократы-помещики, в других – выходцы из среднего класса. Во Франции менеджерами становятся выпускники определенных высших учебных заведений, в США диплом престижной бизнес-школы – норма для топ-менеджеров, а в Великобритании этому не придают особого значения. Для западных экономик, в частности американской, характерно формирование высшего слоя менеджмента из людей, имеющих юридическое или экономическое образование.

Понятно, что различие в происхождении, образовании, социальных связях и карьере не могут не сказаться на стиле руководства. В ориентированном на результат англосаксонском менеджменте не возможен тип социального контроля, который практикуется во Франции, а австрийским менеджерам не приходится рассчитывать на привычку подчинения и беспрекословный авторитет старших, на что опираются их индийские коллеги.

### 2.5. Искусство межличностного общения

Один из важнейших аспектов деятельности менеджера – создание сети межличностных взаимоотношений. Исследователи обратили внимание, что способность восприятия социальной реальности, искусство межличностных отношений, интеллектуальные способности и трудовые навыки имеют тенденцию варьироваться от культуры к культуре. Это обусловлено неодинаковыми потребностями в искусстве построения межличностных отношений, присущих разным культурам. Не всегда различие в социальной реальности адекватно воспринимается самими менеджерами.

На основании исследования выборки в тысячу менеджеров Басс и Бургер выделили 7 факторов, связанных с искусством межличностного общения: желательная и фактическая осведомленность, следование правилам, опора на других, предпочтение коллективного принятия решений, забота о межличностных отношениях и поддержание плодотворных рабочих горизонтальных связей с коллегами.

Под желательной осведомленностью понимается степень желания менеджера быть в курсе дел окружающих, их самочувствия, заботиться о благополучии подчиненных и воспринимать сигналы обратной связи. Фактическая осведомленность – это реальная степень понимания себя и других. Фактор "следования правилам" отражает степень подчинения индивидов правилам и власти, авторитету. Опора на других – фактор, измеряющий степень зависимости менеджера от других людей при решении проблем. Предпочтение коллективного принятия решений показывает, в какой степени менеджер способен идентифицировать себя с группой и работать в ней, а также переложить ответственность лично с себя на группу. Забота о межличностных отношениях отражает стремление менеджера ориентироваться в своей деятельности, в первую очередь, на людей. Последний фактор – поддержание плодотворных горизонтальных рабочих связей с коллегами – связан со способностью менеджеров к горизонтальной координации деятельности.

Статистический анализ данных, основанный на самооценке менеджеров, показал, что наибольшее различие имеется по фактору "желательная осведомленность". Максимальное внимание к пониманию других людей уделяют менеджеры с Пиренейского полуострова. Это не удивительно, учитывая, какое важное место отводится человеческому достоинству в испанской и португальской культурах. В немецкой культуре большее значение уделяется трудовой этике. В Австрии и Германии искусство понимания других получило невысокие оценки.

Искусство межличностного общения отражается и на манере ведения переговоров. Так голландцы в наибольшей степени связаны групповым мнением. Во время переговоров они не склонны отклоняться от первоначальной позиции. Американские менеджеры быстрее находят компромисс с партнёрами по переговорам и реже оказываются в тупике, так как они в меньшей степени связаны какими-то заранее определенными, коллективно принятыми установками.

## 3. СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Культура предопределяет также особенности процесса принятия решения в той или иной стране. Например, европейская традиция заключается в том, что менеджеры в значительной степени основываются на прошлом опыте, решения подготавливаются тщательно, большое внимание уделяется их качеству. Американские менеджеры склонны в большей степени сосредотачиваться на будущем, перспективах. Решения принимаются ими быстрее, большую значимость имеет сам факт принятия решения, чем основательность его обоснования. Согласно уже упоминавшимся выше исследованиям Басса и Бургера, в наименьшей степени предпочитают и используют коллективные методы принятия решения представители романской культуры – испанцы, португальцы, итальянцы, французы. Они же в наименьшей степени полагаются на других при решении проблем, что не удивительно, так как эти аспекты взаимосвязаны.

Ещё один важный аспект, характеризующий стиль управления, - степень его демократизма. Выделяют такие измерения, как распределение власти (демократия – автократия) и способ принятия решения (директивность – партисипативность).

Автократический стиль связывается с возможностью прямого применения насилия или угрозой его применения. Демократический лидер основывает свою власть на умении добиваться большинства при голосовании или пользуются доверием своих последователей.

Способ принятия решения может основываться на вовлечении подчинённых в этот процесс или их исключения из него. Вовлечённость может осуществляться разными путями. Руководитель может консультироваться с подчинёнными (с глазу на глаз или в группе), а также передавать им полномочия по принятию решения.

Рассмотрим особенности национальных типов управления в виде тезисов относительно национального менеджмента, на примере США и такого нетипичного представителя европейского менеджмента как России.

Таблица 4. Особенности национальных типов управления американской модели менеджмента и России, как одного из представителей европейской модели менеджмента.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Объект сравнения | США | Россия |
| Характер решений | Индивидуальный | Индивидуальный |
| Преодладающие цели | Тактические | Тактические |
| Разграничение обязанностей и полномочий | Четкое | Четкое |
| Специализация работников | Узкая | Узкая |
| Ответственность | Индивидуальная | Коллективная |
| Приверженность работника | К профессии | К профессии |
| Оценка и карьерный рост | Быстрый | Медленный |
| Разделяемые ценности | Индивидуальные | Коллективные |
| Направленность руководства | На человека | На коллектив |
| Идеал менеджера | Лидер-сильная личность | Лидер-сильная личность |
| Способ контроля | По индивид. показателям | По коллектив. показателям |
| Отношение к подчинённым | Формальное | Формальное |
| Обусловленность карьеры | Личные качества | Возраст, стаж, коллективные достижения |
| Структура управления | Жесткая | Жесткая |
| Оплата труда | По индивид. результатам | По коллективным результатам |
| Расходы на обучение персонала | Низкие | Высокие |
| Найм на работу | Красткосрочный | Краткосрочный |

Ситуационные теории лидерства связывают эффективность того или иного стиля принятия решения с характером решаемой задачи, состоянием внешней среды, особенностями организации. Исследования в рамках сравнительного менеджмента показали, что национальные особенности являются составной частью ситуации.

Американская культура менеджмента, как известно, основывается на индивидуальной ответственности работника, а это, в свою очередь, связано с правом принятия решений. Отсюда предпочтительность децентрализации принятия решений в случае, когда другие обстоятельства говорят в пользу централизации. Исследования на примере европейской модели менеджмента подтвердили, что использование партисипативных методов не всегда оптимально.

## 4. ВЗАИМООТНОШЕНИЕ "РАБОТОДАТЕЛЬ-РАБОТНИК" НА ОСНОВЕ ТИПИЧНЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА ЕВРОПЕЙСКОГО И МОДЕЛИ АМЕРИКАНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 4.1. Исследование Хотц-Харта

Здесь исследователь выделил несколько критериев, по которым выявил различия в Великобритании, США и Германии относительно взаимоотношений "работодатель-работник".

#### 4.1.1. Структура рабочих мест

Великобритания

Более сильная ориентация на рабочие места и профессиональную деятельность. Сильная дифференциация специальностей. Более узкие рабочие места.

США

Характерно специальное фирменное образование и сильная фрагментация. Представлен научный менеджмент (работник-исполнитель-менеджер). А также характерны узкие рабочие места.

Германия

Представлена сеть профессионально-технического образования, то есть специалисты широкого профиля. Работники имеют большие возможности перемещения с места на место. В Германии меньшая дифференциация рабочих мест и специальностей. Деморкация рабочих мест не является темой переговоров между работниками и работодателями.

### 4.2. Основы власти правораспоряжения и размещения работников на предприятии (job control)

Великобритания

Характерно децентрализованное управление рабочими местами. Базис управления заложен в производственном процессе. Осуществляется контроль за работниками.

США

Характерно децентрализованное управление. Контроль осуществляется работником благодаря существованию job rules. Перемещение работников возможно на основе системы сениоритета, которая заключается в том, что при сокращении штатов увольняются, в первую очередь, неквалифицированные работники (то есть работники с более низкой квалификацией). При улучшении конъюнктуры происходит обратное перемещение, причем уволенные ранее работники имеют приоритет при найме на работу в данном предприятии.

Германия

Управление рабочими местами централизовано и жестко контролируется менеджментом предприятия, для которого наибольшее значение имеет критерий производительности труда.

### 4.3. Искусство разрешения конфликтов

Великобритания

Характерны потери времени в следствии забастовок. В наличии конфликтные отношения и частое ведение переговоров. Присутствует синдром низкого доверия между работниками и администрацией. Большее значение приобретают переговоры на уровне предприятия и совместные консультационные комитеты.

США

Как и в Великобритании отношения между работниками и руководством характеризуются конфликтностью. Для страны присуще частое ведение переговоров. Также имеет место заключение рамочных соглашений в компаниях с несколькими заводами, которые дополняются коллективными договорами на местах.

Люди, ведущие переговоры - проблематичны и преследуют, как правило, краткосрочные интересы.

Применяется политика "зеленого газона" (как крайняя ситуация), которая заключается в том, что легче начать всех сначала.

Германия

Для Германии характерен один из самых низких показателей потерь из-за забастовок.

Люди, вовлеченные в представительство, нацелены на сотрудничество. Существует механизм согласованного принятия решений (Mitbestimmung), который включает в себя:

* представительство работников предприятия
* наблюдательные советы АО

Закон о производственных советах, обладающих правом визирования решений менеджмента, касающихся условий труда.

Существует совместная ответственность сторон (работодателей и производственных советов).

Трудно реализовать политику "зеленого газона", поэтому используется механизм изменения режима рабочего дня.

Переговоры ведутся на уровне предприятия (кроме вопросов, касающихся тарифов).

### 4.4. Степень регулирования

Великобритания

В центре отношений "работник-работодатель" - индивидуальный трудовой договор. Характерно значительное количество неформальных прав, основанных на обычаи. Кроме того, у работника предприятия мало положительных прав и много запретов (то есть ограничений на защиту своих прав).

США

Мало законодательного регулирования.

В центре отношений "работник-работодатель" - подробный (в том числе по процедурным вопросам) коллективный договор.

Германия

Характерна наибольшая степень регулирования. В наличии много ограничений, зафиксированных в национальном законодательстве.

Представители работников защищены законодательством (например, их практически нельзя уволить в течение срока их работы).

Для Германии присуща сильная институализация и формализация отношений.

Значительную роль в практике судов принадлежит трудовым спорам.

Таблица 5. Различия в институциональном окружении отношения работодатель – работник на крупных предприятиях металлообрабатывающей промышленности.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Великобритания | | США | ФРГ | | |
| 1. Структура рабочих мест и квалифицированная структура | Более сильная ориентация на рабочее место и профессиональную деятельность. Более сильная дифференциация, более узкие рабочие места. | | Специфическое фирменное образование, сильная фрагментация производственного процесса, научный менеджмент, узкие рабочие места. | Сеть профтех образований - выпускают специалистов широкого профиля. Более общее образование, больше возможности занятия рабочих мест. Меньшая дифференциация рабочих мест. | | |
| 2. Основы власти, кто контролирует производственный процесс. | | Управление децентрализовано, его базис заложен в производственном процессе. Характеризуется контролем работника, следовательно возникает ситуация "вызов снизу". | | |  |  |

## 5. ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ АДМИНИСТРАТИВНУЮ СИСТЕМУ НА ПРИМЕРЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

### 5.1. Стиль Управления

РФ – продолжение традиций индивидуальности управления.

США – характерно, что существует главный человек, который управляет компанией.

Германия – коллегиальный стиль управления.

Швеция - индивидуальный стиль управления.

Подотчетность менеджмента.

РФ – наблюдательный совет.

США – менеджмент отчитывается Совету Директоров, особенность в том, что у него есть часть исполнительных функций.

Германия - наблюдательный совет.

Швеция – Совет Директоров.

Контракт с главным управляющим.

РФ – с директором заключается контракт, сроком до 5 лет.

США – Характерна ситуация, когда с исполнительным директором заключается контракт ежегодно.

Германия – контракт заключается сроком от 1 до 5 лет.

Швеция - контракт заключается сроком от 4 до 5 лет.

Вознаграждение главного управляющего.

РФ – в основном оклад и участие в прибыли. Распоряжение денежными потоками.

США – примерный баланс между окладом, плюс опционы на покупку акций предприятия, премиальные, бонусы за достигнутые показатели.

Германия – более половины – оклад, остальная часть премии, опционы не в ходу.

Швеция – оклад и премии по итогам работы. Опционы не используются.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Национальная модель менеджмента зависит не только от уровня экономического развития страны, но и от ее истории и культуры, пути достижения данного уровня развития.

Сравнение национальных моделей менеджмента требует их всестороннего описания и комплексного рассмотрения. Международные сравнения говорят о взаимозависимости различных аспектов института акционерных обществ.

Необходимый для работоспособности системы уровень разнообразия ее поведения поддерживается реализацией принципа двойственности. Уменьшение свободы выбора определенной группы участников производственных отношений в одном аспекте деятельности сопровождается ее увеличением в другом.

Относительная эффективность национальной модели менеджмента зависит от условий внешней среды. В одних условиях преимущество имеет одна национальная модель, в других – другая.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. "История менеджмента" под редакцией Д.В. Валового, Москва, ИНФРА-М, 1997
2. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори "Основы менеджмента", М., "Дело", 2002
3. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. – М.: Дело, 1999. – 440 с.
4. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С.Э., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2001. – 575 с.
5. Олейник А.Н. Институциональная экономика. – М.: ИНФРА-М, 2000. - 416 с.
6. Чудновская С.Н. История менеджмента. – СПб.: ПИТЕР, 2004. – 329с.
7. Валовой Д.В. История менеджмента. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 256с.