

Тема 3. Разнообразие моделей менеджмента

- 1. Модель управления**
- 2. Американская модель менеджмента**
- 3. Менеджмент в Европе**
- 4. Модель менеджмента в Германии**
- 5. Шведская модель менеджмента**
- 6. Японская модель менеджмента**
- 7. Российская (евразийская) модель менеджмента**

3.1. Модель управления

Понятие «модель управления» позволяет раскрыть основные системы управления. По сути, **модель управления** — это копия реального объекта (системы управления), обладающая его реальными характеристиками и способная имитировать, воспроизводить его действия, его функционирование. Любой руководитель стоит перед проблемой выбора по самому животрепещущему вопросу: как управлять вверенным ему объектом, какой арсенал управленческих стратегий, рычагов и технологий использовать. Модель управления позволяет сделать это.

Выбор модели управления – это не выбор нужного тебе товара в торговом ряду, когда товар уже изготовлен и имеет ясно очерченные потребительские свойства. Здесь правомерна такая аналогия. Мать не может купить ребенка – она должна сначала сама созреть, затем зачать его с думой о своем материнском предназначении, выносить в своей утробе, родить и многие годы пестовать и воспитывать, чтобы получилось хорошее потомство. Представляется, что именно в таком метафорическом контексте Ф. Тейлор утверждал, что модель управления — это не изобретение, а эволюция.

Перефразируя приведенную выше метафору, можно сказать, что модель управления, так же как и ребенок, вынашивается и формируется десятилетиями и даже веками. Она не должна быть импортной, а только

своей — родной, выстраданной, органичной, соответствующей культуре, традициям и духу своего народа.

Все это не означает, что модель управления не должна быть восприимчива к позитивным зарубежным веяниям. Должна. Восприимчивость ко всему положительному, умение приобщиться к мировому Знанию является одним из самых уважаемых качеств любого человека, любой организации, любой управленческой системы. В то же время всякие изменения имеют смысл только при определенных обязательных условиях:

а) во-первых, изменения не должны рушить основы, на которых держится сложившаяся модель управления;

б) во-вторых, изменения, пусть даже самые малые, не должны вызывать аллергию у тех, кто управляет, и особенно у тех, кем управляют.

Реформирование нашей экономики наглядно показывает, что забвение отечественной истории и неуважение к своему прошлому никому не прощается. Уроки истории своего Отечества всегда полезно знать.

Вопрос о моделях управления — один из самых актуальных. В самом деле, абсолютное большинство управленцев связывают свои или чужие успехи с определенной моделью управления.

В словарях дается несколько значений слова «модель». Она трактуется как образец (эталон) для массового изготовления какого-либо изделия или конструкции. Под «моделью» понимается также устройство, имитирующее строение и действие какого-либо другого (моделируемого) устройства в научных, производственных или иных целях. В широком смысле **«модель» — это аналог** (изображение, описание, схема, план и т. п.) какого-либо объекта, процесса или явления, которые для того, кто осуществляет моделирование, являются оригиналом.

Модель — это прежде всего продукт моделирования, т. е. процесса, в котором «участвуют» объект моделирования (оригинал) и субъект (тот, кто это моделирование непосредственно осуществляет). Три художника, рисуя

одновременно одну и ту же «натуру», создадут три совершенно разные «модели», воплотив в них свое собственное мироощущение, творческие установки и задачи. Примерно так же обстоят дела при моделировании экономических и управленческих систем. В зависимости от критериев, политических и экономических пристрастий, установок и задач, которыми руководствуется автор (создатель), модель управления и экономические модели могут существенно отличаться друг от друга, более или менее соответствовать оригиналу и отражать авторскую точку зрения. Чья модель окажется лучше, выявляется при сравнении ее с реально существующим Оригиналом и тем, насколько правильно она отражает и объясняет реально происходящие явления.

Все обстоит гораздо сложнее, когда реально существующего оригинала вообще нет, а существует он только в воображении автора. Тогда, опираясь на накопленный опыт, интуицию, научные знания, тенденции и закономерности развития, надо делать прогноз относительно того, как будет в будущем выглядеть представляющий интерес объект (явление), создавать новую модель управления им (образец, эталон) и под эту модель перестраивать действующую систему управления.

Управление обеспечивает в определенных целях непрерывное воздействие на социально-экономические процессы. Таким образом, **управление есть процесс, а система управления — механизм, который обеспечивает эффективность этого процесса.** Отсюда под моделью управления понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность. Она включает в себя базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия ее элементов, организационную

культуру, аналитический мониторинг и контроль за ситуацией, движущие силы развития и мотивационную политику.

Модель, которая руководителю или управленческой команде представляется идеальной или наиболее подходящей можно, во-первых, взять уже готовой, имея в виду, что мировой опыт практического менеджмента дал немалое количество моделей, которые в свое время и при определенных условиях дали положительный результат; во-вторых, сконструировать модель по «методу сборки» из готовых деталей и блоков, которыми будут являться наиболее эффективно работающие элементы различных моделей управления; в-третьих, выбрать базовую модель управления, которая в максимальной мере отвечает предъявляемым требованиям, исключить из нее нежелательные, разработать и встроить в нее новые элементы, которые отвечают специфическим особенностям управляемого объекта и условиям его функционирования; в-четвертых, создать и запустить принципиально новую модель, опирающуюся на совершенно новую парадигму, способную уловить едва намечившиеся изменения во внешней среде, которым суждено стать доминантными в будущем.

Представляются интересными и полезными попытки различных зарубежных и отечественных авторов дать описание, показать характерные особенности и предложить оценку наиболее выделившихся на научном и эмпирическом горизонте моделей Управления. Среди зарубежных авторов, внесших заметный вклад в разработку данной проблемы, следует назвать такие имена, как Р. Оуэн, Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль, Г. Эмерсон, Э. Мэйо, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Р. Блейк, Дж. Моутон, Г. Мюрдаль, а среди отечественных – И.Т. Посошков, А.Н. Радищев, М.М. Сперанский, Н.С. Мордвинов, П.А. Столыпин, А.А. Богданов, А.В. Чаянов, С.Г. Струмилин, М.В. Грачев, В.В. Гончаров, О.А. Платонов.

Задача описать модель управления, например, народного хозяйства страны, региона, народнохозяйственного (отраслевого) комплекса и даже

муниципального образования или корпорации во всей полноте и широте внешних и внутренних связей представляется крайне сложной, если вообще реально выполнимой. Поэтому чаще всего при исследовании моделей управления берется во внимание достаточно ограниченный ракурс. Именно точка зрения автора — политическая, экономическая, социальная, технократическая, организационная, территориальная, дивизиональная, операциональная – и связанные с ней критерии анализа и оценки лежат в основе классификации моделей управления.

В связи с этим можно выделить следующие основные модели управления:

1. По виду преобладающей собственности на средства производства: капиталистическая, социалистическая, корпоративная.

2. По степени рыночного влияния на экономику: рыночная (либеральная), рыночная с элементами государственного регулирования, социальная рыночная, модель государственного управления с развитыми рыночными отношениями, модель централизованного управления с элементами рынка (плановая).

3. По характеру реализации властных полномочий руководством: авторитарная, демократическая.

4. По критерию «встроенности» человека в систему производительных сил: доиндустриальная, индустриальная, постиндустриальная.

5. По территориальному происхождению и месту адаптации: российская, американская, японская, шведская, германская, бразильская.

6. По принадлежности к соответствующим школам менеджмента:

а) школа научного менеджмента (Р. Оуэн, Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Г. Эмерсон);

б) школа рациональной бюрократии (М. Вебер);

в) административная школа (А. Файоль);

г) «классическая школа» (Муни, Рейли, Урвик, Гьюлик);

д) школа НОТ (А. Богданов, А. Журавский, А. Гастев, Н. Витке, Ф. Дунаевский, П. Керженцев);

е) школа «человеческих отношений» (Э. Мэйо);

ж) мотивационная школа (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Адамс, У. Джемс, Д. Макклелланд);

з) школа «организационного поведения» (К. Арджирис, Р. Лайкерт, Б. Басе, Р. Блейк, Дж. Моутон).

7. По роли и месту человека в системе управления: модель Д. Макгрегора (теория X и теория Y), модель У. Оучи (теория Z).

8. По отдельным управленческим признакам: модель 7С «Счастливый атом» (У. Питере, Р. Уотермен), модель управления по результатам (Т. Санталайнен), ситуационная модель.

9/ По отношению к изменениям во внешней и внутренней среде: статическая (традиционная, консервативная, текущего состояния), адаптивная (опережающая, инновационная), динамическая (прогнозная, вероятностная модель развития).

Говоря об управленческой парадигме XXI века, мы пришли к выводу, что различные системы управления имеют право на существование, если они конкурентоспособны и тесно связаны с особенностями национальной культуры. Каждая страна - это набор собственных традиций и особенностей, их пути развития уникальны. Для каждой страны существует объективная необходимость управлять эффективно. Понимание того, как управлять эффективно, происходило в различных исторических условиях. Формировались различные модели менеджмента. На сегодняшний день выделяют три модели менеджмента: западную (куда входит США и европейские страны), азиатскую (Япония, Корея, Китай) и евразийскую (Россия).

Каждая модель менеджмента формировалась на основе собственной модели экономического развития.

3.2. Американская модель менеджмента

Соединенные Штаты Америки являются ведущей страной мира по большинству как экономических, так и иных показателей. США занимают четвертое место в мире по величине территории, третье место по численности населения (около 300 млн.), имеют самый большой в мире ВВП.

Основные принципы американского менеджмента сформулированы П. Друкером:

1) Первоочередная задача менеджмента – получение прибыли, а для ее решения необходимо обеспечить конкурентоспособность и избегать банкротств. Национальный менеджмент должен учитывать свои собственные традиции, культуру, историю;

2) Важной задачей менеджмента является направление действий всех работников на выполнение общих целей предприятия;

3) В центре внимания менеджмента должен находиться человек и развитие его способностей, творческого потенциала;

4) Деятельность предприятия оценивается большим количеством способов и средств;

5) Оценка результатов деятельности предприятия не внутри предприятия, а вне его;

6) Каждый работник должен нести ответственность за порученную работу;

7) Для преодоления сопротивления организационным изменениям в корпорациях разрабатываются программы качества трудовой жизни, с помощью которых работники привлекаются к разработке стратегии развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Американский менеджмент сформировался на трех исторических предпосылках:

- наличие рынка;
- индустриальный способ организации производства;

- корпорация как основная форма предпринимательства.

Корпорации возникли в начале 19 века. Они пришли на смену небольшим предприятиям, в которых собственники полностью контролировали деятельность рабочих, весь процесс производства и сбыта. В корпорациях реальная власть перешла к правлению и менеджерам.

Американские корпорации широко используют стратегическое и партисипативное (командное) управление. 50% крупнейших компаний осуществляют планирование на базе математических моделей. Стратегическое управление стало использоваться на стыке 60-70х годов XX века, а в 80-е годы охватило все американские корпорации. При этом нужно помнить, что 95% всех американских фирм составляет малый бизнес. Они осуществляют услуги, производят товары, приближенные к повседневным нуждам населения. В то же время малый бизнес — это полигон технического прогресса и других нововведений.

Используется и партисипативное управление, которое предусматривает следующие формы:

- участие рабочих в управлении на уровне цеха;
- создание совместных комитетов рабочих и управляющих;
- разработка систем участия в прибыли;
- привлечение представителей рабочих в советы директоров (хотя на практике встречается довольно редко).

Начало XXI века характеризуется новой экономической реальностью, которую назвали новой экономикой. Она обладает такими чертами как глобализация, революция информационных и коммуникационных технологий, гибкий рынок труда.

Глобализация бизнеса означает активную интеграцию страны и ее субъектов в мировую экономику. Половину доходов крупнейшие американские компании получают за рубежом. В свою очередь, США получают самые передовые товары и технологии из европейских и японских фирм. Если до недавнего времени экономику страны двигали

автомобилестроение и строительство, то сейчас это информационные технологии, которые обеспечивают 1/3 роста экономики США. Новая экономика была бы немыслима без гибкого рынка труда. Каждый американец меняет работу в среднем 5 раз в жизни, а то и чаще. Рабочая сила в США удивительно мобильна и может в одночасье переместиться с западного побережья страны на восточное. Этому способствует высокоразвитая информационная, транспортная и жилищная инфраструктуры.

Эффективности новой экономики способствует американский вариант современного менеджмента.

Основные характеристики современного менеджмента в США.

1) среди высшего управленческого персонала немало сравнительно молодых людей, которые более склонны к радикальным решениям. Им легче разобраться в новых видах бизнеса, крайне нужного для успеха компаний;

2) нацеленность на быстрое принятие решений;

3) напористой американской модели свойственен большой риск ради большего вознаграждения, чем в более консервативных и осторожных европейских и японских моделях;

4) быстрое развитие индивидуальных способностей руководителей и их подчиненных;

5) американский вариант управления особенно ценит время и оптимальность решения задач;

6) поскольку технологии и методы управления время от времени приходится обновлять, то большое значение для американских фирм имеет постоянный тренинг персонала.

В основе американской модели менеджмента лежит либеральная философия ведения бизнеса, которую характеризует невмешательство государства в компетенцию частного сектора, приоритет индивидуальных ценностей и ориентация на скорость принятия решения. Несмотря на

повсеместную пропаганду американской модели, она подходит далеко не всем странам.

3.3. Менеджмент в Европе

Прежде чем рассматривать модели европейского менеджмента необходимо отметить, что в европейских странах изначально использовались две модели социально-экономического развития: первая модель – это рыночное хозяйство свободной конкуренции (либеральная модель), а вторая модель – это социальная рыночная экономика (социально-ориентированная экономика).

В первой модели основным рычагом-регулятором выступает свободный рынок и минимальное вмешательство государства в экономику. По этой модели развиваются такие страны как Великобритания, Ирландия, Испания, Греция, Португалия. Надо отметить, что последние три страны из этого списка в результате мирового экономического кризиса 2009-2012 годов подошли к черте полного экономического банкротства, несмотря на то, что являются членами Европейского Союза (ЕС). Однако частному бизнесу и там дозволено далеко не все. Тем не менее, их хозяйственные системы более либеральны.

Для второй модели хозяйственного развития характерно сочетание преимуществ рыночной системы и социальной политики государства, оптимальное вмешательство государства в экономику. По этому пути идут Австрия, Германия, страны Бенилюкса, Дания, Италия, Финляндия, Франция, Швеция. Для стран с социально-рыночной экономикой характерны высокая доля государственных расходов в ВВП и высокая доля налогов в ВВП. При этом значительная часть государственных расходов (свыше половины) идет на финансирование социальных программ. Источником служат налоговые поступления, дополняемые взносами предпринимателей и трудящихся. Особенно высокий уровень индивидуальных подоходных налогов в таких

странах как Швеция (до 56%), Финляндия (до 53%), Франция (от 0 до 75%), Дания (38-59%).

В начале XXI века все чаще стали говорить о формировании единого «евроменеджмента».

Несмотря на некоторые пессимистичные восприятия концепции евроменеджмента, у нее имеется достаточно много сторонников. Возникновение концепции европейского менеджмента в начале 1990-х гг. можно считать отражением интеграционных процессов в Европе. В 1993 году был образован Европейский союз (ЕС) на базе Европейского сообщества (общее название трех западно-европейских интеграционных организаций: Европейского экономического сообщества – ЕЭС, Европейского объединения угля и стали – ЕОУС, Европейского сообщества по атомной энергии – Евроатом, образованных в 1951 – 57 годах). ЕС первоначально объединил 12 стран. В настоящее время в него входит 28 государств.

По мнению Кейта Терли и Ханса Вирдениуса, основу европейской модели менеджмента могут составлять следующие ценности:

потребность в научном, рациональном обосновании принимаемых решений;

потребность менеджеров в разработке специфических и прагматических стратегий, адекватных определенным ситуациям, а не следование универсальным теориям; деидеологизация процесса принятия решений;

потребность в эмоциональном участии при выполнении работы по собственной инициативе, что предполагает серьезное отношение сотрудников к будущим возможностям;

потребность в использовании управленческого и технического опыта, вынесении на этой основе оценок результатов деятельности. Социальный капитал включает в себя стереотипы поведения, умения и знания;

потребность в принятии «плюралистической» точки зрения на предприятие, предполагающей необходимость достижения целей организации и демократический процесс принятия решений;

необходимость творческого, совместного с коллегами и с их помощью обучения: саморазвитие как неотъемлемый процесс рабочей жизни организации. Такое обучение должно быть продолжением образовательного процесса для сотрудников всех возрастов и менеджеров всех уровней.

К. Терли и Х. Вирдениус подчеркивают необходимость изменений, способствующих эффективному лидерству в менеджменте, потребность в ощущении единой европейской управленческой идентичности, не противоречащей национальной идентичности, но при этом базирующейся на разнообразии, которое фактически характеризует Европу. Цели концепции евроменеджмента они видят в принятии плюрализма, интеграции различных систем управления.

Без «европеизации» различные стили менеджмента в Европе могут привести к распространению конфликтных отношений не только между работниками и менеджерами, но и между организациями и их разрастающейся сетью заинтересованных сторон.

К основным характеристикам формирующегося евроменеджмента можно отнести следующие:

1. Более заметная ориентация на людей. Во главу угла ставится забота о людях и социальная ответственность («прибыль — это еще не все»), проистекающая из гуманистических традиций и превалирующей в континентальной Европе системы социального рыночного хозяйства. Внимание, уделяемое индивидуальности, ведет к более высокой значимости неформальной координации и коммуникации. В США прибыль доминирует повсюду, и люди рассматриваются как производственный ресурс, который можно использовать или выбросить. Это — основное различие. Могут сказать, что европейская философия близка японской. Но это не так. Фундаментальная разница состоит в том, что Европа — это индивидуалистическое общество, а японское общество

основано на коллективизме. Еще Ф. Бродель находил причину в разных агрокультурных системах. Восточная система базируется на культуре риса, требующей коллективного труда, в то время как европейская система основана на культуре злаковых растений, которые можно было выращивать в одиночку.

Забота о людях проявляется также в политике занятости. Европейские фирмы прежде, чем уволить работников, предпринимают различные меры по смягчению последствий, например, в Дании.

Если приходится закрывать предприятие где-нибудь в Италии, Франции, Испании или Германии, то это надо будет обсуждать и согласовывать с правительством, местными властями и организациями, с профсоюзами... Даже с церковью!

2. Более высокая значимость внутренних переговоров. Европейские менеджеры много времени тратят на разные переговоры внутри фирмы: между различными уровнями фирмы, между менеджментом и рабочими, с профсоюзами, между штаб-квартирой и подразделениями. В американских фирмах принятие решений является компетенцией руководства, доведение их приказов и распоряжений до непосредственных исполнителей происходит быстрее, чем в европейских фирмах. В Японии принятие решение осуществляется на основе консенсуса, руководитель организации обладает соответствующими полномочиями и властью, но пользуется ими деликатным образом. Какие-то идеи могут исходить от рабочих из цехов, но когда решения приняты наверху, они уже никем не оспариваются. В Европе топ-менеджерам приходится консультироваться, обсуждать и договариваться с различными уровнями управления, хотя властные полномочия закреплены за ними. Европейская образовательная система также способствует закреплению практики диалога и переговоров для убеждения людей и получения их поддержки. Школы культивируют традиции диалектики и дебатов для получения рациональных ответов и воспитывают чувство личной ответственности. Решения, поступающие от высшего звена управления,

обсуждаются и критикуются. Люди вовлекаются в дела только после дискуссий.

3. Более высокие навыки по управлению международным разнообразием: проявляют толерантность, терпимость к зарубежным культурам.

4. Управление между крайностями. Американский и японский менеджмент часто рассматриваются как крайности по ряду измерений. Например, краткосрочная ориентация на прибыль в американских компаниях и долгосрочная ориентация на личный рост в японских. Европейский стиль менеджмента занимает промежуточное положение. Американцы менее лояльны, гораздо менее преданы своей фирме. Высшие управленцы без проблем могут перейти в конкурирующую компанию. Они рассматривают себя как актив, имеющий цену. В Японии совершенно обратная картина. А Европа находится где-то посередине и поэтому более прагматична.

3.4. Модель менеджмента в Германии

В основу немецкой модели менеджмента была положена модель экономического развития, которая получила название «Концепция социально-рыночного хозяйства», разработанная Людвигом Эрхардом (немецкий ученый, политик, министр экономики с 1949 по 1963 годы, был канцлером ФРГ 3 года, с 1963 по 1966, сменив на этом посту Аденауэра, который руководил ФРГ с 1949 по 1963 годы) после II мировой войны.

Эта модель породила «западно-германское чудо», позволившее быстро восстановить Германию после поражения во II мировой войне и развиваться стабильно по настоящее время. Становлению этого «чуда» очень помогла война в Корее. Германии с помощью США быстро восстановила свою тяжелую промышленность, что позволило возобновить выпуск вооружений. Продукция «воскресшего» в ФРГ ВПК активно использовалась США в этой войне.

Концепция социально-рыночного хозяйства базируется на следующих положениях:

- Усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования, с чем, кстати, сам Эрхард активно боролся. Однако эта позиция была направлена на создание сильного социального государства, которое не только регулирует общественные процессы, в том числе и рынок, но и проводит социальную политику, направленную на повышение благосостояния населения;

- Введение индикативного (рекомендательного) планирования вместо директивного;

- Реализация системы социального партнерства, представляющей такой тип отношений между предпринимателями и работниками при посредничестве государства, при котором наступает социальный мир. (Следует отметить, что немецкие рабочие на первомайские демонстрации выходят, тем не менее, регулярно!).

В сравнительных исследованиях выделяют следующие *особенности немецкой модели менеджмента*:

- 1) Стимулирование профессиональной подготовки. Немецкая система профессионально-технического образования, по некоторым оценкам, считается лучшей в Европе. В течение трех лет ведется подготовка по рабочим профессиям молодежи в возрасте от 16 до 21 года с получением государственного диплома. 4 дня в неделю ведется подготовка на рабочем месте, 1 день в неделю теоретическое обучение. Программы обучения утверждаются правительством, ассоциациями работодателей и профсоюзами. Примерно 70% рабочих прошли через эту систему. Для сравнения, в Нидерландах – 40%, в США и Англии – 30%. Уделяется большое внимание росту профессионального мастерства не только рабочих, но и всех специалистов. Затраты на их переподготовку относительно небольшие, но они дают возможность быстро адаптироваться к новым

технологиям и оборудованию, к новым требованиям клиентов или новой тактике конкурентов.

2) Техническая подготовленность менеджеров. Для немецких менеджеров, мастеров и наставников более типично высшее техническое образование. До настоящего времени примерно 2/3 топ-менеджеров имели техническое образование, а половина из них докторские степени в области права, экономики и технических наук в равном соотношении. Большинство немецких менеджеров, даже высшего звена управления, хорошо ориентируются в вопросах производственного менеджмента, постоянно бывают в цехах. Им трудно понять поведение менеджеров США, которые предпочитают больше работать с финансовой отчетностью. Немецкий менеджер убежден, что отлаженный технологический процесс и высококачественная продукция значат больше, чем другие факторы.

3) Уважительное отношение к компетентности. Немецкие менеджеры ценят высокую квалификацию работников и стараются быть ближе к цехам. Что же касается управленцев, то их авторитет основан больше на профессиональных навыках, чем положении в служебной иерархии.

4) Расширенный объем ответственности и полномочий. Если линейный персонал (рабочие) обладает высокой квалификацией, то он меньше нуждается в контроле. Им могут предоставлять большую ответственность и полномочия. А руководитель или мастер должен поручать им задания и выступать в качестве эксперта в решении технических проблем.

5) Лояльность менеджеров. Среди немецких менеджеров меньше распространена перемена места работы и выше уровень корпоративной лояльности. Средний стаж работы на одном предприятии Германии – 8 лет, в то время как в США – 3 года. По мнению британцев или американцев, такой стаж будет иметь губительный эффект. Но, по мнению немцев, позволяет добиться необходимого уровня компетентности.

6) Качество и инновации. Качество продукции, своевременная ее доставка и послепродажное обслуживание является конкурентным преимуществом. (Высокий уровень доходов позволяет немецким потребителям платить за высокое качество.) Стремясь сохранить и укрепить свои конкурентные позиции, немецкие фирмы проводят технологические совершенствования, внедряют инновации. По сравнению с фирмами других стран они больше тратят на НИОКР. Причем считается, что в кризисные годы надо тратить еще больше. Немецкие компании активно сотрудничают с университетами, научно-исследовательскими институтами и организациями.

7) Эффективные трудовые отношения. Стабилизирующим фактором для немецкой экономики являются стабильные и устойчивые отношения между менеджерами, профсоюзами и рабочими советами. Для послевоенной Германии не свойственны те классовые антагонизмы, которые имеют место во Франции, Великобритании, Италии.

8) Формализованный производственный менеджмент. Немецкие менеджеры придают большое значение детальному описанию трудовых функций и процедур. Они менее склонны к импровизации и больше склонны действовать в соответствии с правилами и инструкциями. Особенно это культивируется в государственных учреждениях и крупных корпорациях. Много внимания уделяют планированию. «Административная школа менеджмента» Макса Вебера дала в Германии глубокие корни.

3.5. Шведская модель менеджмента

Ранее было сказано о том, что в Европейских странах используется две модели социально-экономического развития: рыночное хозяйство свободной конкуренции и социально-ориентированная экономика. Ко второй модели относится и «шведская модель социализма». Она была предложена лауреатом Нобелевской премии по экономике 1974 года Гуннаром Мюрдалем (1898-1987). Основным в этой модели является система

социальной защиты населения, которая гарантирует равные возможности для всего населения (трудоспособного и нетрудоспособного).

Подчеркивая регулируемую роль государства, Г. Мюрдаль считал его способным преодолеть стихию рынка и преобразовать стихийное рыночное хозяйство в регулируемую экономику, в которой осуществляется идеал всеобщего равенства и создаются равные экономические возможности для всех. Государственное регулирование, по Мюрдалю, не ограничивается краткосрочными мерами, направленными на выравнивание дисбаланса, сложившегося к данному моменту. По его мнению, в рыночной экономике широко используется также государственное программирование, рассчитанное на относительно длительные периоды.

По мнению Мюрдаля, главное в деятельности государства – социальная защита населения, под которой он понимает систему законодательных, экономических, социальных и социально-психологических гарантий, предоставляемых трудоспособным гражданам, равные условия для самостоятельности и предпринимательства, а нетрудоспособным гражданам – создание определенного уровня жизнеобеспечения. Формирование социальной защиты, по мнению Мюрдаля, должно предусматривать следующие направления деятельности государства:

1. Обеспечение членам общества высокого прожиточного минимума и оказание материальной помощи тем, кому в силу объективных причин она необходима; внимание действительно нуждающимся, изъятие привилегий у тех, кто в них не нуждается;

2. Создание условий, позволяющих гражданам зарабатывать себе средства для полноценной жизни любыми, не противоречащими закону способами, обеспечивающими удовлетворение высокого уровня потребностей граждан в образовании, медицинской помощи и т.д.;

3. Совершенствование условий труда для наемных работников, защита их от негативных воздействий рыночной экономики;

4. Обеспечение экологической безопасности членов общества;

5. Защита гражданских и политических прав и свобод, соответствующих принципам правового, социального государства;

6. Защита граждан от преступных посягательств, от политического преследования и административного произвола, идеологического давления, от психологического прессинга;

7. Создание благоприятного социально - психологического климата как в обществе в целом, так и в отдельных ячейках и структурных образованиях;

8. Обеспечение максимальной стабильности общественной жизни.

Компромисс между классами, отказ от изнурительной и разрушительной борьбы за «победу» в классовой борьбе проявились в высокой степени сотрудничества труда и капитала, редкости трудовых и политических конфликтов в Швеции.

Однако надо сказать, что ничего общего с социализмом эта модель развития не имеет. В основе шведской экономики лежит частная собственность и рыночное регулирование. Подавляющее большинство (85%) шведских компаний с числом занятых более 50 человек принадлежит частному капиталу. На долю этого сектора приходится 75% всех занятых. Удельный вес государственной собственности весьма низок, но по масштабу вмешательства государства в экономическую жизнь Швеция занимает первое место в мире среди капиталистических стран.

Государство аккумулирует и перераспределяет значительные денежные средства. Отношение налогов к ВВП – 54,2% (2000 год), а доля государственных расходов в ВВП – 58,2%.

Государство проявляет заботу о финансировании НТП, развитии новых производств, борется с убыточностью предприятий. Оно проводит структурную, инвестиционную политику, налоговую политику для повышения эффективности и конкурентоспособности.

Характерной чертой шведской модели развития является активная социальная политика, обеспечение высокого прожиточного минимума, гарантированный минимум зарплаты, бесплатное медицинское

обслуживание и образование, большое внимание уделяется оказанию материальной помощи за счет изъятия привилегий у богатых, обеспечение максимальной стабильности в обществе.

Однако такие большие социальные гарантии имеют не только достоинства, но и недостатки. Теряется мотивация к эффективному труду. В 2005 году к власти пришли правые. Свою компанию они вели под лозунгом снижения налогового бремени и увеличения расходов на создание новых рабочих мест.

Самым важным отличием шведского менеджмента от других стилей менеджмента является то, что в Швеции высоко ценится роль человека. Для постиндустриального общества, по мнению шведов, все большее значение приобретают социальные и поведенческие навыки людей в отличие от технических, которые больше требовались и ценились ранее.

Шведские менеджеры меньше ценят иерархичность. И с тем, что для эффективных трудовых отношений зачастую необходимо несоблюдение иерархического порядка, не согласились 22% шведских менеджеров и 75% итальянских.

По сравнению с Францией количество уровней управления втрое меньше, и дистанция между различными подразделениями и сотрудниками заметно меньше.

Процесс принятия решений осуществляется путем переговоров и занимает относительно много времени, так как сотрудники шведских компаний охотно выражают свое мнение. В итоге решение принимается значительно дольше, но сотрудники более заинтересованы в его осуществлении.

Для шведского стиля менеджмента характерны делегирование и коучинг (наставничество). Шведский менеджмент базируется на идее, что индивид может и готов выполнять работу хорошо. В шведских организациях сотрудники на всех уровнях наделены определенными полномочиями. Но их (работников) не наделяют чрезмерными полномочиями без должной

подготовки и необходимых навыков. Менеджеры предпочитают рассматривать себя в качестве наставника (коучера). Такая модель раскрепощает креативность и талант работников.

Шведский стиль менеджмента отличается большой неформальностью в отношениях, незначительной разницей в статусе менеджеров и работников. Контроль даже в крупных шведских компаниях выглядит неформальным и неявным. В целом шведы не склонны рассматривать контроль в менеджменте подходящей управленческой практикой. Они считают, что если применяется строгий контроль, то вряд ли можно говорить об эффективном стиле управления.

Представления о «шведской модели социализма» («шведского пути к социализму») были заложены в труде шведского социал-демократа Г. Адлера-Карлссона «Функциональный социализм» (1970 г.). В этой работе речь идет о возможности эволюции капитализма в социализм посредством изменения не отношений собственности, а ее функций. Функции собственности – производственная, управленческая, контролирующая и распределительная – могут изменяться. В частности, деятельность капиталистического предприятия, может быть подчинена интересам общества без изменения формы собственности, а лишь с изменением ее функции – через систему государственного регулирования и программирования экономики.

Г. Адлер-Карлссон выделил следующие черты «шведского пути к социализму»:

- 1) убеждение, что власть должна быть сбалансирована;
- 2) неприменение методов насилия при разрешении общественных конфликтов;
- 3) прагматическое решение вопроса о том, каким образом должно быть достигнуто равновесие в экономике между отдельными предпринимателями и государством;

4) осуществление основополагающих идей шведских социал-демократов с помощью « функционального социализма».

Под руководством социал-демократов, которые были у власти более 70 лет, до 2005 года, Швеция еще в начале 90-х годов прошлого века пришла к следующим показателям социально-экономического развития:

- 1) бесплатное образование;
- 2) дешевое, субсидируемое государством медицинское обслуживание, доступное для всех слоев населения;
- 3) 5-недельный оплачиваемый отпуск;
- 4) более 45 кв.м. жилой площади и почти две комнаты на одного человека.

Государственная политика регулирования рынка труда была сориентирована на сочетание быстрого экономического роста, полной занятости, низкого уровня инфляции, справедливого распределения доходов. Была выработана концепция «активной политики в области рынка труда», имеющая своей конечной целью полную ликвидацию безработицы и предусматривающая систему мер по созданию новых рабочих мест, их учету в общенациональном масштабе, переквалификации кадров. В известном смысле эта система уникальна, поскольку в подавляющем числе других стран меры в этой области сводятся к оказанию материальной помощи безработным (как правило, в форме пособий). Принципиальные особенности присущи шведской модели финансового обеспечения **пенсионной системы**. Эта система **имеет четыре уровня**.

Первым базовым уровнем служат народные пенсии в твердых размерах. Максимальный размер народной пенсии является, по существу, минимальным размером пенсии в Швеции. Элементом базовых народных пенсий служит также квартирная надбавка, предоставление которой обусловлено проверкой доходов. Эти надбавки производятся из средств местных органов власти. Народные пенсии предоставляются всем нетрудоспособным лицам, которые проживают в стране, независимо от

гражданства. Эти пенсии исчисляются в процентах к ежегодно определяемой правительством годовой базовой величине. Народные пенсии назначаются прежде всего лицам, достигшим пенсионного возраста (65 лет). Размер такой пенсии на одинокого пенсионера составляет 96%, а на супружескую пару - 157% базовой величины средней заработной платы до вычета налогов. За счет прямых и косвенных налогов с предпринимателей и работающих по найму, государство и местное управление аккумулируют огромные средства, из которых финансируются народные пенсии.

Вторым уровнем системы пенсионного обеспечения служат дополнительные пенсии, предоставляемые всем работающим по найму и самозанятым лицам в соответствии с принятым в 1969 г. законодательством об обязательном дополнительном страховании лиц, имеющих доход от трудовой деятельности. Размер таких пенсий зависит от величины заработка и продолжительности трудовой деятельности с 1969г.

Третьим уровнем являются пенсии, предоставляемые на основе соглашений между трудящимися и работодателями. Такие пенсии получают государственные служащие, лица, находящиеся на работе у местных или региональных органов власти, а также рабочие и служащие, занятые в частном секторе.

Четвертым уровнем является обеспечение, осуществляемое отдельными частными компаниями, имеющими собственные программы пенсионного обеспечения и не участвующими в общенациональных соглашениях, а также обеспечение через коммерческие страховые компании. Эта форма по сравнению с общенациональными программами пенсионного обеспечения и программами, основанными на соглашениях между Конфедерацией шведских предпринимателей и профсоюзами, занимает незначительное место в системе пенсионного обеспечения Швеции.

3.6. Японская модель менеджмента

Япония — архипелаг, в состав которого входит четыре больших острова и ряд мелких. Население - 127 млн. человек. Для Японии характерна очень высокая плотность населения. Запасы полезных ископаемых очень скудны. Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы с их традициями групповой сплоченности, экономии, бережливости, дипломатичности, трудолюбием, эмоциональной сдержанности, восприимчивости к новому.

Практика управления в Японии после Второй мировой войны испытывала влияние со стороны Запада, вплоть до копирования западных образцов.

Современная японская модель управления сформировалась под влиянием двух факторов:

- творческого освоения зарубежного опыта в области организации и управления;
- последовательного сохранения национальных традиций.

Отличия японского менеджмента

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивации для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения

управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма – явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

2. Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.

3. Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом, выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

4. Центральное место в оперативном управлении производством занимает система управления качеством. Сама идея принадлежит американцу Демингу. Однако свое воплощение она получила в Японии. В ее основе лежит концепция тотального контроля качества, которая получила статус религии. Система охватывает все стадии производства. В нее вовлечены все работники. Каждый может остановить конвейер, если пошел брак. В цехах действуют кружки качества, в которые входят, помимо рабочих, мастера и инженеры. Они решают все проблемы, начиная от технологических и экономических и заканчивая социально-психологическими. Ставка на высокое качество объясняется, во-первых, национальными чертами и традициями, и, во-вторых, тем, что Япония делает ставку на экспорт продукции. При этом, следует заметить, что до Второй мировой войны японские товары были очень плохими по качеству. Синоним «японский» говорил о низком качестве товара.

На обеспечение высокого качества продукции «работает» и японская система организации производства «Канбан». Американцы назвали эту систему «точно во время».

5. Главный лозунг японского бизнеса и менеджмента – нововведения. Японцы склонны к заимствованию новых идей в других странах, но внедряют они эти идеи блестяще и часто лучше, чем на родине этих идей. Безусловно, японские производители создают и собственные нововведения.

6. Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения, японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.

7. Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

8. Принятие решений происходит «снизу вверх» – система ринги. Руководство фирмы в общих чертах определяет проблему и передает ее на детальную проработку в нижнюю секцию (сектор). Специально выделенный чиновник в этой секции готовит документ «рингисё» с предложениями и выводами. Рингисё – это письменный документ, подготовленный менеджером одного из низовых подразделений и направляющийся по цепочке вверх. Прежде чем он составляется, менеджер проводит многочисленные неформальные консультации со всеми заинтересованными лицами. Каждое лицо после согласования ставит на документе свою личную печать. Таким образом, происходит разделение ответственности. При положительном результате это не имеет значения, но при неудаче ответственность распределяется между всеми участниками.

Когда высшая инстанция накладывает на «рингисё» вето, это делается в такой форме, чтобы все те, кто готовил документ и поставил на нем визу, «сохранили лицо». Как правило, в подобных случаях представитель руководства публично превозносит «рингисё» за оригинальность и перспективность выдвинутых предложений, делая при этом оговорку, что в настоящее время, к сожалению, нет возможности реализовать столь смелую инициативу. При этом добавляется, что к ней следует вернуться сразу же при возникновении необходимых условий.

С точки зрения западных управленцев, такая система неэффективна.

Японцы также видят некоторые недостатки этой системы. Она ориентирована на инициативу нижнего слоя управленцев при относительной пассивности служащих более высокого ранга. Но она обеспечивает гармоничные отношения между членами коллектива. При положительных

результатах все приобщаются к успеху, при отрицательном – никто не теряет лица.

И еще: многочисленные визы (печати) на «рингисё» свидетельствуют о том, что заинтересованные лица ознакомились с проблемой и выразили свое мнение. Впоследствии, когда решение будет принято, не нужно будет прилагать усилия для его популяризации и продвижения по каналам исполнения. Эта работа уже сделана в процессе обсуждения и согласования. Решение, таким образом, воспринимается как плод совместной групповой деятельности. В «ринги» главное заключается в том, чтобы еще до принятия решения «пропитать» сознание всех имеющих к нему отношение работников деталями обсуждаемой проблемы. Каналы, по которым проходит «рингисё», пронизывают практически всю организацию как по вертикали, так и по горизонтали. Когда этот документ поступает к руководству, он успевает получить одобрение всех заинтересованных лиц, что минимизирует вероятность разногласий и конфликтов в организации.

Процесс принятия решения на японских фирмах происходит и по методу «увязки корней». До утверждения высшим руководством фирмы решение обсуждается с каждым руководителем нижестоящих уровней. Это может быть длительным процессом, но после всех согласований и увязываний решение выполняется очень быстро.

9. Система японского менеджмента ориентирована на «социального человека». Социальный человек имеет специфическую систему стимулов и мотивов. Японцы преклоняются перед трудом. В иерархии их ценностей труд стоит на первом месте. К стимулам относятся также заработная плата, условия труда, стиль руководства, межличностные отношения.

10. Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы, под которым понимается преданность идеалам фирмы. Представляясь, японец в отличие от американца обязательно скажет «Я из фирмы «Сони», «Я из фирмы «Хонда».

11. Уважение старших всегда были нормой поведения в Японии. В японских фирмах старший по возрасту получает более высокую зарплату. Японские менеджеры, хотя и отдают должное способностям людей, считают, что возраст и стаж являются очень четким критерием при определении зарплаты, при определении кандидатов на выдвижение.

Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Следовательно, не всегда руководитель является компетентным человеком. Он часто не может объяснить тонкости своего бизнеса – настоящая работа осуществляется его подчиненными. Лидер должен хорошо управлять людьми. Он должен быть способен воодушевлять свою команду, должен уметь вызвать и сохранить любовь и преданность своего персонала.

Но кроме возраста и стажа немалое значение имеет и уровень образования. Должности в составе высшей администрации занимают лишь лица с университетским образованием. Работники, не имеющие высшего образования, могут дослужиться лишь до низшего или среднего управленческого звена.

Повышение зарплаты осуществляется ежегодно. При этом учитывается, конечно, профессиональное мастерство, должность и образование. Однако учет этих факторов не ведет к резкой дифференциации зарплаты.

12. Единовременное рекрутирование. Учебный год в учебных заведениях длится с апреля по март. Финансовый год на большинстве японских компаний начинается в апреле и заканчивается в марте. В отличие от Европы, где прием на работу осуществляется в течение всего года, большинство японских предприятий не принимают на работу выпускников в середине финансового года. Кроме того, компании принимают на работу выпускников университета, не учитывая их специальности. Отсюда необходимость переподготовки и производственного обучения. Выпускников университета принимают на работу в качестве людей с высшим образованием. Но они не сразу приступают к работе. С 1 апреля

организуются специальные курсы обучения и воспитания, чтобы быстрее адаптировать принятых на работу. Это могут быть лекционные и семинарские занятия, выездные занятия. Особенно эффективными считаются тренинги в кемпингах. Тренинги в горах получили название «пить из одной чашки». Здесь происходит знакомство с ритуалами и традициями фирмы. Читаются лекции и проводятся практические занятия, которые чередуются с занятиями спортом и совместным проведением досуга.

Однако в настоящее время японская модель менеджмента подвергается модификации. В первую очередь это коснулось уравнивательных тенденций. Одна из них заключается в значительном росте непостоянной занятости, состоящей из работников, занятых неполный рабочий день, временных работников, работников мелких субподрядных фирм с низким уровнем заработной платы и нестабильными условиями занятости. Тем не менее, среди постоянно занятых уравнивательные черты все еще сохранились. Эта двойственная структура занятости, различавшая постоянных и непостоянных работников, внедрилась в организационную систему компаний и в структуру рынка труда.

Другое модификационное явление состоит в распространении методов управления персоналом с учетом личных качеств работника и сокращении масштабов применения принципов старшинства при определении оплаты труда и должностного продвижения. В прошлом заработная плата и положение работников, пришедших на фирму одновременно после окончания школы, повышались параллельно в соответствии с их возрастом и стажем работы. Уравнительность на основе старшинства составляла основу гармоничных взаимоотношений. Различия в результатах работы отдельных работников отражались на их премиях, выплачиваемых дважды в год, но не на месячной зарплате. В 70-е годы такая система оплаты постепенно ослаблялась, в середине 80-х годов личностная составляющая основной заработной платы стала превышать составляющую по старшинству. Это привело к дифференциации оплаты работников одного возраста, стажа и

образования. Такая же тенденция развивается в отношении должностного продвижения в компании.

Таким образом, мы рассмотрели разные модели менеджмента. Все они решают одну задачу – повышение эффективности деятельности (производства). Но формы, методы, принципы, решения этой задачи различаются. Эти различия объясняются национально-историческими особенностями, культурой и менталитетом.

3.7. Российская (евразийская) модель менеджмента

Существует три противоречивых варианта формирования российского менеджмента.

1. Концепция копирования западной теории и практики менеджмента.

Необходимо для этого перевести западные учебники и монографии, изучить западный опыт и пересадить их на российскую почву. Но эта концепция не учитывает особенностей российского менталитета, культуры. Опыт показывает, что без подготовки почвы к западным реформам, нельзя добиться успеха. Достаточно вспомнить использование теории монетаризма, концепции «шоковой терапии», ваучеризации.

2. Концепция адаптации западной теории менеджмента предполагает частичный учет особенностей российского менталитета. Т.е. западная теория должна быть приспособлена к современным российским условиям. При этом возникает проблема выбора теории менеджмента, наиболее адаптированной к российским условиям. Системы управления Японии, США, Западной Европы учитывают особенности своих стран и имеют значительные различия.

3. Концепция создания российской теории менеджмента, российской модели менеджмента, которая бы полностью учитывала особенности российской ментальности и мировой опыт управления. При этом невозможно ни слепое копирование зарубежного опыта, ни полное его отрицание.

Говоря о российском менталитете, необходимо учитывать его региональные различия, основную тенденцию его современного развития в сторону индивидуализма.

Современный российский менеджмент сформировался в условиях перехода от чрезмерно централизованной экономики к рыночной в сжатые сроки. Он в значительной мере унаследовал черты прежней, административно-командной системы. Вместе с тем многие предприятия уже несколько лет функционируют в условиях рыночной, хотя пока весьма неэффективной экономики.

На российский менеджмент оказал и продолжает оказывать влияние ряд специфических, негативных, социально-экономических факторов:

1) спад промышленного и с/х производства. Мы до сих пор по многим отраслям не достигли уровня 1991 года, а в условиях нынешнего кризиса спад продолжается;

2) низкое качество и конкурентоспособность отечественных товаров и услуг;

3) достаточно высокий (по сравнению с Европой и США) уровень инфляции;

4) низкая платежеспособность многих организаций и части населения;

5) использование государственными и местными органами неадекватных решений в силу недостаточного профессионализма;

6) незащищенность предприятий и населения от криминальных структур и теневая экономика. Коррупционность чиновничества всех уровней управления от федерального до муниципального;

7) клановость в структурах управления, когда руководящие посты занимают на основе семейных связей, знакомств, личной преданности. А должно быть на основе профессионализма, личных способностей и качеств;

8) низкий уровень оплаты труда, низкая ее доля в стоимости произведенного продукта. Отсутствие должной зависимости размеров оплаты труда многих категорий работников от количества и качества труда,

резкая необоснованная дифференциация в доходах. Низкая доля основного заработка в оплате труда (сейчас на уровне 20-25%, а в Европе ~ 80%);

9) несовершенная и нестабильная законодательная и нормативная база, слабое знание и учет менеджерами российских и местных законов, правовой нигилизм;

10) высокий уровень неопределенности, рисков на рынке товаров и услуг;

11) неразвитость рыночных отношений, инфраструктуры рынка, информационной среды; высокий уровень неопределенности, рисков на рынке товаров и услуг;

12) асимметричность информационного пространства, деловой информации, что крайне затрудняет формирование сделок;

13) низкий индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) включающий показатели уровня образования, смертности, доходов и миграции, а также участие граждан в управлении государством. В последние годы наблюдается снижение уровня смертности, увеличение продолжительности жизни, но остальные показатели далеки от удовлетворительных;

14) низкая экономическая эффективность деятельности многих организаций и российской экономики в целом;

15) иждивенческие настроения среди руководителей предприятий и населения;

16) несоблюдение необходимых норм деловой этики.

Все это повлияло и продолжает влиять на формирование российского менеджмента. Это явно не способствует возникновению условий, при которых может быть применён опыт других развитых государств, в которых вышеперечисленные проблемы экономического, политического, социального характера не стоят столь остро либо же вообще отсутствуют.

Отечественная модель обладает большим потенциалом, скорее всего даже большим, чем западная. Но для раскрытия ее потенциала необходим

существенно более высокий уровень методической разработанности, знание и учет менеджерами российских законодательных и нормативных актов, высокий уровень подготовки, присутствие норм деловой этики бизнеса и глубоких знаний о рынке, экономике и о самом менеджменте как о науке управления. Заимствование чужого опыта Россией может принести еще более отрицательный результат. Это объясняется тем, что российский менталитет всегда характеризовался наличием полярности, доведением любой ситуации до крайности.

К сожалению, большинство наших предприятий меняют свою стратегию медленно и не очень охотно. Так или иначе это можно связать в некоторой степени с менталитетом россиян, с историческими предпосылками, которые утверждают совсем иной подход, нежели предполагает специфика рыночной системы стран запада или американский тип управления предприятием.

Особенности современного российского менеджмента заключаются в следующем:

- преобладание в организациях вертикальных, формальных связей и отношений, пирамидальных, иерархических организационных структур;
- недооценка горизонтальных связей и отношений;
- слабый учет современных тенденций в развитии организаций и использование новых типов организаций, партисипативных (вовлечение работников в управление), ориентированных на рынок;
- ярко выраженный авторитарный стиль управления. Многие годы именно такой подход превалировал на наших предприятиях. Однако со временем авторитаризм все больше вытесняется демократичным подходом в работе. Но в бизнесе обязательно должна быть авторитарная составляющая, которая бы органично дополняла демократическую. В идеале, компании хорошо бы достичь необходимого и достаточного баланса между этими сторонами управления. В тоже время надо следить, чтобы чаша весов не перевесила в одну сторону и не наступила полная демократия или полный авторитаризм. Все должно быть в меру. Каждому стилю управления присущи сильные

стороны, и их необходимо разумно использовать. Поэтому куда логичнее выработать свой собственный национальный стиль управления, другое дело, что он не должен противоречить столь богатому и, что немало важно, проверенному опыту других стран. Но слепо его перенимать будет также фатальной ошибкой;

- нежелание менеджеров высшего звена делегировать полномочия второму эшелону менеджмента, стремление все лично контролировать. Слабое привлечение менеджерами сотрудников к управлению организациями и подразделениями;

- перекладывание ответственности на правительство, привычка надеяться на помощь государства;

- подавление инициативы подчиненных. Слабое привлечение сотрудников к управлению. На многих предприятиях продолжает иметь место отношение к сотрудникам как винтикам производства.

Но сейчас во многих организациях появляются и **положительные тенденции:**

- это стремление менеджмента к улучшению экономических показателей за счет реформирования системы управления (реорганизации и реструктуризации), использование инноваций;

- повышение значимости профессионализма, стремление к росту квалификации управленческих работников и рабочих;

- стремление к гармонизации отношений, к использованию эффективных форм мотиваций (наделение менеджеров акциями, а там, где это невозможно бонусами, процентами от прибыли);

- появление в структурах новых элементов, необходимых в условиях рынка;

- творческий подход к решению возникающих проблем, способность быстро адаптироваться к требованиям окружающей среды, гибкость, маневренность.

По мнению многих ученых формирование системы управления должно начинаться с микроуровня, т.е. проектироваться для каждого предприятия.

Создавая отечественную систему управления, определяя средства и методы управления, необходимо учитывать **закон соответствия менеджмента и менталитета**. **Менталитет** – подсознательная социально-психологическая программа действий и поведения отдельных людей, групп, коллективов и нации в целом. Так, анализируя формы и методы управления в разных странах, нельзя не учитывать немецкую пунктуальность, американский прагматизм, японский патернализм (покровительство, опека старших над младшими, забота о нуждах работников), российскую доброжелательность и небрежность. Все они находят отражение в методах управления в различных странах. Поэтому управление – это своеобразная форма выражения менталитета. Они находятся в неразрывной взаимосвязи, которую можно определить как закон соответствия менталитета и менеджмента. Соответствие их обеспечивает социально-экономическое развитие, отсутствие социальных конфликтов. Например, экономическое развитие США, Франции, Англии и Германии в 90-х годах 20 века.

Противоречие в системе «менталитет - менеджмент» - одна из причин, которая способствует зарождению социально-экономических кризисов.

Проектируя систему менеджмента отдельной организации в зависимости от черт менталитета необходимо учитывать, что в нашем обществе и даже в одном коллективе разные черты могут проявляться в самых разных сочетаниях (соотношениях). Можно даже сказать о наличии некоторой степени *антиномии* – противоречии между двумя взаимоисключающими положениями, сущностями, явлениями. Например, стремление к индивидуализму и коллективизму; консерватизм и стремление к новому; трудолюбие и лень; настойчивость, целеустремленность и халатность; преобладание авторитарной и стремление к демократической форме управления.

Это результат исторического пути развития, столкновение и противоборство западного (европейского) и восточного (азиатского) элементов.

Заслуживающие уважения мысли по этому поводу приводит писатель **Борис Акунин** в своем проекте **«История Российского государства. От истоков до монгольского нашествия. Часть Европы»**, с. 386-387: «Коротко и упрощенно главное различие между архетипической европейской цивилизационной моделью и моделью азиатской (точнее, китайской) можно свести к проблеме первичности общественного и личного.

В Европе с античных времен — в силу природных условий, особенностей исторического развития, плотности расселения, специфики хозяйствования и так далее — сложилось стойкое представление о том, что интересы индивидуума являются высшей ценностью; они важнее интересов социума. В восточной Азии людям, чтобы выжить, приходилось объединяться в общины, и первоцелью было выживание коллектива. Ради этого можно и должно было жертвовать интересами, даже жизнью отдельных членов сообщества.

По мере исторического развития два эти первоначальных принципа развились в две разные политические системы. «Европейская» делала (и делает) упор на права и свободы личности; «азиатская» — на приоритет интересов общества и государства.

Равенство, правовое государство с единым для всех законом — идея «европейская». Для «азиатской» модели важнее прочность иерархии, в которой более высокое положение означает и больший набор личных прав. Плюсы первой модели очевидны. Плюсы второй — в высокой прочности при потрясениях.

Главным «азиатским» наследием для России стала сакрализация государственной власти как гаранта стабильности и проистекающее отсюда ограничение личных свобод. Не государство служит своим жителям, а жители государству — вот принцип, по которому во все периоды была устроена российская внутренняя жизнь (включая времена, когда это официально опровергалось).

При формировании русского «евроазиатского» государства всё население рассматривалось как собственность монарха. Даже дворянство в отличие от

европейского, находилось на положении рабов, поскольку поместья не передавались от отца к сыну, а жаловались в кормление, то есть предоставлялись во временное владение по воле государя.

Тот же принцип личной несвободы распространялся на взаимоотношения помещика с земледельцем. В те самые сроки, когда крестьянство Европы постепенно освобождалось от феодальной зависимости, в Московском царстве окончательно установилось крепостничество. В структурной единице крестьянской жизни, общине, осуществлялся тот же «азиатский» цивилизационный принцип — коллектив мог диктовать свою волю каждой входившей в него семье.

Переменились по сравнению с древнерусскими и внутрисемейные отношения: положение женщины делалось всё более бесправным, отдаляясь от славянско-варяжских традиций.

Из-за двойственной европейско-азиатской конструкции Россию на протяжении ее истории много раз швыряло из одной крайности в другую. Страна то начинала запылко «европеизироваться», то шарохлаась назад в «Азию». Периоды либерализации сменялись «закручиванием гаек», «заморозки» — «оттепелями», реформы — контрреформами.

Однако было бы заблуждением рассматривать «азиатскую» составляющую как трудноизлечимую болезнь или родовую травму России. В исторической перспективе эта наша генетическая особенность не только создавала проблемы, но дарила бонусы.

Во-первых, без «азиатского» компонента Россия не была бы той культурно и духовно многоцветной страной, какой она сегодня является.

Во-вторых, примат «государственности» и «общинное» устройство массового сознания не раз помогали России пережить тягчайшие потрясения, которых не выдержало бы сугубо европейское государство (они и не выдерживали). Так было во времена Смуты и во времена тяжелой Северной войны. Так было и позднее, когда вопреки логике и математике Россия оказалась сильнее двух мощнейших военных империй — сначала

наполеоновской, затем гитлеровской. Живучесть, способность к сплоченности в минуту испытаний, огромный ресурс прочности, жертвенность, знаменитое «мы за ценой не постоим» — всё это не европейское, это азиатское.

Александр Блок писал в канун очередной военной катастрофы:

Мы широко по дебрям и лесам
Перед Европою пригожей
Расступимся! Мы обернемся к вам
Своею азиатской рожей!

Где бы мы были без «своей азиатской рожи», без этой восточной неубиваемости? Да и были бы?»

Примерно такие же суждения по поводу российского менталитета высказывает известный ивановский предприниматель **Максим Тверской**: «...коррупция, вообще говоря, органически свойственна азиатской ментальной модели «справедливого устройства общества». Основное отличие в том, что «европейская модель» отделяет власть от собственности, «азиатская» - нет.

Поэтому в «европейской модели» побеждает самый эффективный, а в «азиатской» - «самый приближенный». К слову, совершенно очевидно, что «европейская модель» эффективнее «азиатской» (согласно многовековой истории), и чем более «продвинута» азиатская по географии страна, тем больше модель её внутреннего устройства похожа на «европейскую». Сейчас мы на всех парах мчимся в сторону «азиатской модели», но русский никогда не будет «человеком востока».

В нашей национальной культуре есть ключевая черта «западного» человека, которую невозможно привить на «восточную почву». Мы экспансионисты. Кто завоевал земной шар? Англичане, испанцы, ну, ещё французы-португальцы. И мы. Китайцы путешествовали по морю, но всегда

жили там, где жили. (Отмечу, что сегодняшняя экспансия китайцев – не экспансия восточной культуры, а экспансия денег)...

Как действуют американцы и люди западной культуры вообще, когда их много? Они стоят в очереди. Как поступают восточные люди? Они лезут вперёд и толкаются. Хорошо это или плохо? Ричард Льюис в «Столкновении культур» анализирует, какое поведение более рационально - «западное» или «восточное». Ответ прост: в Чикаго или Париже выгоднее придерживаться западной модели, а если вы в Найроби или Шанхае – то восточной. То есть той модели, которая для данного места является общепринятой. Возникает логичный вопрос: как поступать в России, согласно какой модели?

Согласно опросам (ФОМ, 2012 год) больше половины наших сограждан терпимо относятся к взяткам – получается, что таков здешний культурный код и ведет он в сторону, обратную прогрессу. Надо ли его менять, и если да, то кому, когда и как?..

Что важнее - «законы» или «понятия», или, говоря по-другому, «институты» или «сознание»? На это есть однозначный ответ – «разруха не в клозетах, а в головах», то есть ментальность важнее (наличие унитаза не гарантирует того, что абориген будет им правильно пользоваться). По мне – никакой даже самый суровый закон не искоренит коррупцию, если она будет приниматься обществом как некий справедливый механизм устройства жизни (хотя опыт современной Грузии вроде говорит об обратном – о том, что можно перестроить страну достаточно быстро, но там и страна маленькая, и эксперимент еще идёт).

Должны измениться «понятия». И они должны измениться «сверху».

Вариантов тут нет.

(«Снизу» только бунт, надеюсь, **хватит** ума дела до него не доводить.)

Я оставлю сейчас эту тему, каждый сам для себя может продолжить.

Скажу о том, что вселяет в меня оптимизм.

ФейсБук все читаем, фамилии коррупционеров известны. Как вы думаете, какой язык учат их дети? И где многие из них живут? В Нигерии-Узбекистане-

Сомали? Нет же, даже не в Китае. В Европе, в Британии и в США... Для себя они выбирают западную модель устройства общества. Значит, даже для них эта модель является более эффективной.

Мы все, несмотря ни на какие передраги и санкции, всё равно отождествляем себя с европейцами, даже чисто внешне. Всё-таки «запад»...

Равные возможности, большая эффективность, понятные правила игры, «свобода лучше несвободы», высокое качество жизни...»

Возвращаясь к нашей теме следует сказать – **Закон соответствия менеджмента менталитету** означает, что каждой определенной черте национального характера соответствуют адекватные формы, виды, системы менеджмента.

Таблица 3.1

**Особенности системы менеджмента отдельной организации
в зависимости от черт менталитета**

Характерные черты менталитета	Особенности управления
Коллективизм	Коллективный характер принятия решений. Коллективная ответственность и контроль. Коллективные формы организации труда. Оплата труда по показателям работы группы. Учет стажа при продвижении. Учет влияния работника на социально-психологический климат в группе.
Индивидуализм	Ориентация на личность. Индивидуальный характер принятия решений. Индивидуальная ответственность. Оплата по личному вкладу. Продвижение на основе личных способностей.
Консерватизм	При внедрении новаций разработка детальных планов с

(догматизм)	определением ответственных и сроков. Жесткий контроль. Разработка ощутимых и действенных форм мотивации.
Стремление к новому	Предоставление свободы действий творческим личностям и группам. Поощрение неординарных решений. Поощрение расхождения во взглядах. Мотивирование не только через оплату, но и содержание работы. Участие в принятии решений.
Трудолюбие и настойчивость	Отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу. Выборочный контроль. Высока, соответствующая трудолюбию, оплата.
Леность и расхлябанность	Жесткое давление. Сильный контроль. Экономическая и правовая ответственность за халатность и потери.
Преобладание авторитарных форм мышления	Авторитарный стиль управления. Ограничение самостоятельности.
Преобладание антиномических форм мышления	Демократический стиль управления. Широкая самостоятельность.

Таким образом, создавая систему управления, необходимо учитывать стоящие перед организацией цели, особенности российской национальной культуры и российского менталитета не только на уровне всей организации, но и ее подразделений.

Каковы перспективы российского менеджмента? Представляется, что менеджмент в XXI веке будет развиваться следующим образом. Управление только в том случае может быть эффективным и устойчивым, если в него будут заложены механизмы готовности к изменениям, к будущему развитию.

Суть перехода к новой парадигме, основывающейся на системном и ситуационном подходах, будет состоять из следующих направлений.

1. Рациональное сочетание рынка и государственного регулирования.

2. Ориентировка на предвидение при принятии решений:

1) использование в практике оптимальных решений, выбранных на основе тщательного анализа (альтернативных вариантов); 2) широкое использование стратегического управления.

3. Постоянная корректировка целей организации, как реакция на изменение внешней среды с преобладанием целей маркетинга.

4. Разработка новых методов и средств управления, позволяющих более гибко адаптироваться к изменениям внешней среды.

5. Максимальное использование инноваций, экономико-математических методов, ЭВМ, информационных систем.

6. Главное внимание должно уделяться человеческим ресурсам.

Специфической чертой российского менеджмента должна стать опора на трудолюбие работников, на их старательность и пунктуальность. При воспитании данных качеств в процессе становления может быть осуществлен постепенный переход от жестких управленческих решений к гибким. Сегодня жесткость необходима, но перспектива состоит в движении к более мягкому по форме, но более эффективному управлению.

Безразличное или негативное отношение к своим обязанностям, пассивность, отчужденность, порожденные тяжелыми условиями труда, бесправием работников, низкой оплатой труда, должна смениться заинтересованностью, приобщением к делам организации, стремлением проявить себя.

Немногие российские компании уделяют достаточно внимания работе с персоналом. Большинство традиционно предлагает сотрудникам лишь карьерный и материальный рост. Однако специалисты, работающие в российских компаниях, зачастую не могут выполнять свои обязанности в полную силу из-за того, что руководство не считает нужным

проинформировать их о деятельности своей фирмы как на внешнем рынке, так и на внутреннем. Ведь не секрет, что многие сотрудники крупных российских компаний просто не знают, чем занимается соседний отдел, не говоря уже о компании в целом.

Наблюдается тенденция, когда многие руководители российских компаний просто недооценивают важность работы с персоналом, его информированность. Ввиду этого напрашивается вывод, что опыт западных стран при данной устоявшейся системе управления вряд ли может сыграть сколь либо значительную роль.

К тому же, западный стиль работы не подразумевает гибкости по отношению к персоналу. Он основан на том, что в организации «каждый за себя». В России же люди более склонны к коллективизму.

7. Должен меняться характер внутренних взаимоотношений в организации. Агрессивность, конфронтация, недобросовестная конкуренция постепенно уступит место спокойствию, поиску консенсуса, сотрудничества.

8. Единовластие, слепая исполнительность, неприятие риска постепенно сменяются устремленностью в будущее, поощрением творчества, в том числе и коллективного, допущением разумного риска. В первую очередь, это касается вовлечения персонала в процесс принятия решения. Данный фактор позволяет сотрудникам не только ощущать себя частью компании, но и повышает их ответственность в работе над проектом. Весьма часто получается так, что работник, находящийся в подчинении, может намного профессиональнее разбираться в конкретном вопросе, нежели непосредственный руководитель. Так, почему бы не узнать его мнения по конкретному вопросу? Почему не привлечь к принятию решения? Ведь это очень хороший мотивирующий фактор для персонала. Однако в России он пока не работает. В большей степени роль играет обычная психология человека, наделенного властью, – «пусть будет по-моему!».

9. Прежний упор на количественные результаты постепенно дополнится стремлением обеспечить высокое качество во всех сферах деятельности организации.

10. На одну ступень по значимости с материальными активами и брендами должны встать и нематериальные активы: качественное корпоративное управление, инновационный потенциал сотрудников (уровень образования, квалификация, опыт и т.д.) и предприятия в целом (наличие патентов, лицензий, ноу-хау).