

## **Тема лекции: «Типы менеджмента»**

- 1. Специфика традиционной японской модели менеджмента**
- 2. Западно - европейский менеджмент**
- 3. Особенности российского менеджмента, его отличия от западной модели управления**

### **1. Специфика традиционной японской модели менеджмента**

#### **1.1 Особенности японского менталитета как основы национальной управленческой модели**

Философия японского менеджмента находится в сильнейшей зависимости от культуры этой страны. Поэтому первоначально целесообразно остановиться на чертах японского менталитета, наиболее примечательной особенностью которого является групповое сознание. Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя, прежде всего, как член группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Видимо, поэтому одной из примечательных черт японского менеджмента является высокая степень лояльности работников своей организации. Однако, группизм наряду с положительными последствиями, имеет и негативные: он создал как бы самоизолирующуюся культуру, которая привела к утрате гибкости прежней эффективности.

Другими важными чертами японского менталитета называют иерархичность и стремление к гармонии. В управленческом контексте эти три важнейшие составляющие японского менталитета проявляются, следующим образом [6]:

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 и с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношения между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

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 пытается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания

корпорационных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг- для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать поддерживать корпорационные ценности на всех уровнях.

Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической активности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Например, 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. Так 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.

Управление, ориентированное на качество. Президенты фирм и управляющие \ компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота -получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством, и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

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. 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.

В дополнение к этим выделенным признакам японского управления можно добавить и концепцию непрерывного обучения. Японцы • восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они любознательны: внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Кроме того, японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение. Они заимствуют и быстро

усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

Таким образом, философия японского менеджмента носит заметный отпечаток таких особенностей японского менталитета, как коллективизм, тяготение к гармонии (в том числе социальной), иерархичность и мягкий контроль, склонность к обучению и внедрению новшеств. Все это в полной мере реализовано в системе производственных отношений.

## **1.2 Организация и управление производством на японских предприятиях**

Вклад в японских управленцев в производственный менеджмент заключается в двух обстоятельствах: Японцы очень настойчивы в деле минимизации материально-технических запасов (в частности, больше, чем руководители производства, например, в США). Японцы более успешно и эффективнее применяют эти системы. Японцы проделали огромную работу по интеграции своих систем управления материально-техническими запасами со своей философией бизнеса, своим подходом к управлению качеством и внедрением автоматизированных систем управления производством.

Во-вторых, это производство по принципу «точно вовремя». В соответствии с этим принципом фирма стремится получить все материалы и комплектующие точно в то время, когда они нужны для производства конечного изделия. При такой схеме поставщик должен доставлять комплектующие изделия на сборочный цех несколько раз в день.

Третьей важной идеей является комплексный контроль качества (так называемая концепция «делать с первого раза»). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего. Новый рабочий изучает принципы управления качеством одновременно с обучением работе на производственном оборудовании. Роль выделенной специальной функции контроля качества при этом уменьшается, а роль контроля качества на каждом рабочем месте возрастает. Оба ранее рассмотренных принципа невозможны без комплекса профилактического обслуживания. На производственных рабочих возлагается обязанность тщательно проводить профилактику и обслуживание оборудования, чтобы исключить его поломки и отказы.

Все эти принципы реализованы в специфической японской системе управления производством, получившей название «канбан» (так по-японски называются бумажные карточки, с помощью которых происходит передача информации от участка к участку). [4]

Назначение системы канбан заключается в интегрировании производственных и информационных потоков с целью успешного реагирования на изменения ситуации на рынке при наличии минимальных запасов. Однако, если ассортимент продукции ограничен или рыночный спрос является очень стабильным при условии быстрой смены через горизонтальную координацию графика выпуска конечной продукции в ответ на рыночные сигналы, то экономия на издержках по хранению может быть незначительной. С другой стороны, при больших изменениях в спросе горизонтальная координация без централизации информации может быть неэффективной.

Отсутствие централизованной службы для контроля и распределения потока материалов между цехами является отличительной чертой сборочного завода в условиях японской фирмы.

В системе канбан (фирма «Тоёта») подробный график выпуска новой продукции может составляться регулярно (раз в две недели, раз в месяц) центральным плановым отделом на основе прогнозов развития рынка, и каждый цех получает свой план производства, подобно тому, как это происходит в централизованной системе. Но такой централизованно определённый график устанавливает для каждого цеха только общее направление производственной деятельности на данный период времени. Информация о реальном потребительском спросе на различные типы автомобилей, которая передается дилерами в отдел маркетинга, используется для составления фактического графика производства на более короткий срок. В отделе производственного планирования на компьютерах готовится ежедневный график, определяющий последовательность того, как различные виды автомашин будут сходиться с конвейера. Этот график составляется на основе ежедневных заказов, полученных от дилеров несколькими днями ранее, и передается на компьютерный терминал в начале конвейера за два дня до того, как автомобиль сойдет с него. В этом случае подача заявок может происходить всего за неделю.

Важной особенностью подобного оперативного графика является то, что он касается только главного конвейера, где создается конечная продукция. Взаимосвязи же с цехами, выпускающими незавершенную продукцию, необходимые для обеспечения соответствия их производственных планов с ежедневным графиком выпуска конечной продукции, не должны управляться административными службами, поскольку для этого используется система канбан.

Канбан используется применительно к специальной прямоугольной карточке, помещенной в пластиковый конверт. В ходе выполнения дневного производственного графика с главного конвейера в хранилище, расположенное вблизи источника соответствующих деталей, направляется производственный канбан для каждого типа комплектующих деталей или полуфабрикатов, запас которых на конвейере необходимо пополнить. В таком канбане определяются тип и количество требуемых деталей, а также время очередной поставки для пополнения их запаса. Цех, производящий комплектующие или полуфабрикаты, забирает этот канбан из хранилища через определенные промежутки времени. В данном случае канбан выступает как заказ и после его выполнения возвращается в хранилище вместе с новой партией затребованных деталей в назначенное время. Цех, получающий канбан с главного конвейера, отправляет свой собственный канбан-заказ цехам, находящимся на предшествующих ему участках производственной цепи. Посредством циклического движения канбана цепь двусторонних контактов типа «заказ-поставка» напрямую взаимосвязанных цехов распространяется и на внешних поставщиков, имеющих долгосрочные контракты с головным заводом, на котором происходит сборка конечной продукции.

Один из важных принципов системы канбан заключается в том, что следующий в производственной цепи цех определяет работу предыдущего, а не поставки продукции последнего определяют работу первого. Посредством цепи циклического движения канбана вся система становится легко реагирующей на рыночный спрос.

В соответствии с сигналами рынка, которые оперативно передаются снизу вверх по всей производственной цепи, в системе канбан оборудование каждого цеха должно работать с максимально эффективным использованием рабочей силы. Поэтому, многофункциональный рабочий является существенным элементом системы канбан. Любой рабочий, временно свободный от производственных обязанностей в цехе вследствие снижения объёма выпускаемой продукции, может быть переведён на работу по уборке цеха, направлен на переподготовку или на аналогичную работу в соседний цех.

Ещё одной важной особенностью системы канбан является контроль качества. Нижерасположенные в производственной цепи цеха могут и должны отказываться принимать бракованную продукцию от вышерасположенных цехов. Проверки качества должны проводиться на каждой стадии производственного процесса, а не в конце главного сборочного конвейера специальным инспектором, и брак должен быстро устраняться.

Несмотря на то, что система канбан может показаться недостаточно совершенной информационной системой, это весьма эффективный механизм, который позволяет сложной системе автомобильного производства, использующего более 20 тыс. компонентов, реагировать на непредсказуемый потребительский спрос на различные типы машин, уменьшая по возможности размеры внутрипроизводственных запасов.

Одной из причин этого является, в том числе, и децентрализованная горизонтальная координация производства: информация движется от конечной вершины (конечного сборочного цеха) к вышерасположенным цехам, но без посредничества административных отделов, как это имеет место в иерархии, где всё происходящее в цехах тесно связано с решениями центральной службы планирования. В системе горизонтальной координации цеха сами являются узловыми точками коммуникационной сети, и в этом случае нижерасположенные цеха «командуют» вышерасположенными. В сфокусированном виде эта координация производства нашла свое отражение в системе «канбан» автомобильной промышленности страны. Описанная система невозможна в рамках иерархической модели производства. В связи с этим необходимо отметить, что в японской фирме самостоятельное решение производственных проблем на уровне цеха объединено со взаимным участием различных цехов в межцеховой координации. Другими словами, как на цеховом, так и на межцеховом уровнях задачи координации и непосредственного управления производством имеют тенденцию все более интегрироваться в одну.

Таким образом, данный метод координации может рассматриваться как горизонтальный процесс, противоположный централизованной координации, хотя для обеспечения действия горизонтальных связей необходимо разработать централизованный план производства и поставок материалов.

На японских заводах ответственность за решение производственных проблем фактически находится в среднем более чем на одну ступень ниже в управленческой пирамиде, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью, что коренным образом отличается от ситуации на американских заводах.

Однако, если право принятия решений де-факто дано работникам более низких уровней, а межцеховая координация поручена непосредственно самим цехам, то существует опасность

того, что цеха будут на основе взаимовыгодных соглашений искажать информацию в своих интересах. Эти проблемы могут стать особенно серьёзными в том случае, если в цехе применяется бригадная система и бригада имеет собственный коллективный интерес. В данных условиях система канбан может пониматься как жесткий механизм разрешения подобных проблем путём формализации и автоматизации горизонтальной координации. Другая возможность справиться с подобными проблемами заключается в ротации мастеров и старших рабочих между соседними и технически однородными цехами.

Организация работы цеха в японской фирме и задача межцеховой координации является «комплексной» в том смысле, что производственные задачи на цеховом уровне объединены с решением организационных проблем и межцеховая координация осуществляется горизонтально на основе обмена информацией, пересекающего формальные внутрифирменные границы. На самом деле различие между специализированным и комплексным подходами не является абсолютным. В японских фирмах горизонтальные связи функционируют в рамках, которые созданы общим административным управлением.

Таким образом, система канбан часто рассматривается как метод «нулевых запасов» или как метод «поставок точно в срок». И тем не менее, данная система включает в себя комплексный контроль за производством, запасами и качеством. Несмотря на то, что для полного внедрения этой системы требуется длительный срок (например, «Тоёте» потребовалось почти 20 лет), результаты её использования значительно повышают эффективность работы предприятия. Сегодня система канбан применяется на многих японских заводах в сборочных производствах, а также внедряется или испытывается на некоторых американских заводах. В большинстве случаев после внедрения системы канбан производственные издержки существенно снижаются.

### **1.3 Японский поход к управлению кадрами**

Японская фирма акцентирует внимание на способности групп рабочих самостоятельно решать локальные проблемы. Данная способность развивается посредством получения и распространения рабочими знаний непосредственно в ходе работы.

«Тоёта» обучает своих работников, используя систему под названием ротация трудовых знаний, при которой работник регулярно меняет свое рабочее место и последовательно выполняет все виды работ в своем цехе. [4]

Разграничение трудовых обязанностей непостоянно и расплывчато, а определение их содержания достаточно условно. Японская фирма не имеет специального персонала для подмены основного рабочего в случае отсутствия последнего. Вместо этого она полагается на массовую помощь других работников или специальное переформулирование трудовых заданий по усмотрению мастера. В случае обнаружения большого количества бракованной продукции причину и решение проблемы ищут на месте, прежде чем прибегнуть к помощи извне.

После определенного периода времени отдельный рабочий развивает свою квалификацию по всем специальностям и становится многофункциональным рабочим. Система ротации трудовых знаний состоит из трех основных частей. Во-первых, каждый менеджер должен освоить все профессии и доказать свои способности работающим в этом цехе. Во-вторых,

каждый рабочий в цехе попеременно оказывается на всех рабочих местах и учится выполнять соответствующие операции на любом из них. Заключительным элементом данной системы является график смены рабочими своих функциональных обязанностей с частотой несколько раз в день. Ротация трудовых знаний позволяет каждому рабочему узнать весь производственный процесс в цехе.

Основной задачей этого процесса, несомненно, является более широкое распространение знаний между последними с целью увеличения их возможностей по решению локальных проблем (а также сокращению неэффективных межцеховых дискуссий, основанных на искажении информации).

При использовании ротации трудовых знаний передача профессиональных навыков от опытных рабочих к молодым может постоянно осуществляться на неформальной основе посредством помощи и советов опытных рабочих и постоянной практики молодых. В одной из ведущих мировых промышленных компаний (электротехническая фирма «Мацусита дэнки») каждый год 5% сотрудников перебрасывается с одного, профиля работы на другой. Что касается менеджеров, то эта цифра доходит до 1/3 их численности. Анализ итогов ротации вносит существенный вклад в решение проблемы эффективной расстановки кадров.

Однако обучение методом активного обмена знаниями может быть достаточно дорого с точки зрения потери времени и первоначального снижения эффективности.

Не менее интересным элементом японской системы менеджмента является система пожизненного найма. В реально заключаемых контрактах нет явного пункта, оговаривающего «пожизненность» найма. Существует только негласное понимание между потенциальным работодателем и работником того, что отношения найма при обоюдном желании будут продолжаться до тех пор, пока не возникнет разумная причина для их прекращения в будущем по инициативе одной из сторон. Такой тип найма называют как квазипостоянный найм.

Пожизненный найм может достигать почти сорока лет, и должностной статус работника во время этого периода может меняться вследствие наличия неопределенных факторов, которые невозможно рационально оценить отдельно человеку.

Рынок труда дополняет заключение потенциальных пожизненных трудовых соглашений негласным пониманием того, что отношения найма могут быть прерваны до момента достижения пенсионного возраста по желанию какой-либо из сторон

Работники, имеющие на протяжении длительного периода времени хорошую репутацию в смысле развития своих навыков, получают лучшие возможности для продвижения по службе. В тоже время менее старательные работники имеют значительно худшие перспективы. Поведение работника формируется с учетом необходимости его соответствия долгосрочной ориентации всей организации.

Институционализация иерархии рангов как системы стимулирования, которая поощряет работника развивать свои контекстуальные навыки, имеет два важных последствия для рынков труда Японии. Во-первых, рынок, на котором имеется спрос и предложение для заключения долгосрочных трудовых контрактов, развивается бок о бок с рынком, на котором предлагаются краткосрочные контракты на выполнение более специфической

работы. Во-вторых, рынок, на котором осуществляются перемещения работников в середине их карьеры, до последнего времени оставался менее формализованным и неструктурированным, хотя здесь наблюдаются признаки изменений.

Условия долгосрочной занятости, определяемые на рынке первого типа, в высшей мере неопределенны и неполны. Несмотря на то, что ожидание пожизненной занятости является достаточно высоким, реальная продолжительность найма в среднем бывает значительно короче ожидаемой. Даже если у человека на протяжении своей жизни имеется один и тот же работодатель, вероятность его продвижения по службе совершенно неопределенна, отчасти потому, что фирма не имеет четкого критерия, как, например, стаж работника, при решении вопроса о продвижении по службе или увольнении, а частично потому, что коммерческие результаты деятельности фирмы в течение всей жизни потенциальных работников в большинстве случаев могут быть предсказаны только наугад. Таким образом, долгосрочный контракт о найме заведомо является далеким от совершенства.

Японская фирма пытается стимулировать способных, высокопроизводительных и высококоммуникабельных работников, отбивая у них желание менять место своей работы в середине карьеры. Такая система имеет три важных элемента: систему заработной платы, которая учитывает трудовой стаж и заслуги работника; продвижение по службе отдельных работников на основе индивидуальных заслуг; единовременные выплаты в момент выхода на пенсию. Понятие «пожизненного найма» не означает ничего, кроме отчасти преувеличенной идеализации относительно долгого периода работы в японской фирме, которая является результатом применения данной системы стимулирования.

Месячный заработок рабочих японской фирмы обычно состоит из трех частей: выплат, зависящих от особенностей работника; выплат, зависящих от должности работника; различных пособий (строительство жилья, содержание семьи и т.д.).

Размеры выплат, зависящие от особенностей работника, в принципе определяются на основе его стажа и заслуг. За исключением категорий мастеров и управляющих, ранг оплаты работника обычно не связан с выполняемыми им специфическими функциями, и более высокие ранги просто означают более высокий статус работника и более высокий ежегодный рост его заработной платы.

Для вновь устроившихся на работы устанавливается наименьший ранг, соответствующий их образованию. Коллективное соглашение между фирмой и профсоюзом работников оговаривает минимальную и максимальную скорость продвижения по лестнице рангов, а также ежегодный рост базовых ставок для работника каждого ранга.

Оценка заслуг работника в целом играет более важную роль в решении о продвижении его по службе. Поэтому некоторые рабочие могут достичь высшего ранга в середине карьеры, а затем двинуться дальше и стать мастером (менеджером), в то время как наименее компетентные рабочие могут достигнуть высшего ранга в обычной категории только за несколько лет до пенсии. В результате этих различий со временем может развиваться значительная диспропорция в базовых ставках оплаты труда работников с одинаковым трудовым стажем. Таким образом, хотя увеличение выплат за выслугу лет в определенных



пределах является автоматическим, оно не отмечает конкуренцию и дифференциацию среди рабочих. Оценка заслуг работника менеджерами низшего звена является важным фактором при определении размера его заработка, так как служит основой для продвижения работника по лестнице рангов. Это одна из характерных черт японской системы оплаты труда, которая отличается от схемы оплаты труда в американской фирме, имеющей профсоюз.

Одним из наиболее важных компонентов заработка работника японской фирмы является выходное пособие при увольнении. Размер таких выплат резко возрастает с увеличением стажа работы в компании, но зависит также от причин увольнения: либо это увольнение по собственному желанию, либо это увольнение по инициативе компании.

Данное описание показывает, что система поощрений и вознаграждений в японской фирме стимулирует работников связывать свою карьеру в течение долгого времени, если не всей жизни, с одной фирмой. Успешное развитие карьеры в одной фирме очень важно для работника, как белого так и синего воротничка, так как размер месячного заработка и ежегодных премий растет по мере его продвижения по иерархии рангов - с увеличением стажа работы и развитием контекстуальных навыков. Перемена места работы посередине карьеры в целом не дает лучших возможностей в будущем.

Из анализа структуры оплаты труда и поощрений можно сделать следующие выводы

крупные фирмы принимают работников сразу после окончания ими школы или колледжа и обучают их на фирме контекстуальным навыкам;

большинство работников имеют стимул трудиться в одной фирме до момента выхода на пенсию, в этом случае их ожидает большой размер выходного пособия.

В иерархии рангов работников японской фирмы каждый ранг соответствует определенному уровню выполняемой работы и оплаты за нее. Если работник достигает определенных стандартов, он может продвигнуться на один ранг вверх. Работа такой иерархии рангов не следует путать с другим типом рангового порядка, в котором заранее предопределено количество мест для каждого ранга, и работники получают соответствующие ранги согласно «относительным» преимуществам (по сравнению с другими работниками), а не абсолютным стандартам. Конкуренция в такой иерархии некоторыми экономистами была охарактеризована как ранговый турнир. В иерархии рангов всегда существует место наверху служебной лестницы для хорошего исполнителя, в то время как в ранговом турнире всегда существует возможность работать относительно лучше других и только тогда достигнуть вершины служебной лестницы.

В случае если иерархия рангов является результатом конкуренции на рынке рабочей силы, она должна отвечать с точки зрения мотивации следующим двум условиям:

фирма должна быть заинтересована не расторгать контракт, имея в виду возможность превышения работником стандартных требований (другими словами, работник данного ранга должен производить продукции больше, чем необходимо в соответствии с уровнем оплаты этого ранга);

при наличии потенциала для сокращения издержек от потери репутации в обществе она должна в интересах работников каждого ранга, добросовестно исполняющих свои обязанности, поддерживать соответствующий уровень оплаты труда.

Забота о репутации имеет важное значение и для работника, и для работодателя в процессе разрешения проблемы морального риска и для сдерживания квалифицированного работника от преждевременного увольнения. Существуют два важных аспекта, касающихся роли репутации в японской фирме. Первый затрагивает репутацию работника, который увольняется сразу после окончания обучения, и репутацию фирмы, которая в условиях ухудшения деловой конъюнктуры ее деятельности увольняет преимущественно пожилых работников. Уволенные работники могут испортить свою репутацию и понести большие издержки, связанные с увольнением. Другие фирмы, которые позже берут их к себе на работу, рассматривают их только как низкопроизводительных работников. Это не только предостерегает рабочих от уклонения от работы, но также сдерживает квалифицированных работников, обученных в фирме, от увольнения.

Первостепенная мера, к которой прибегает японская фирма в ответ на временное снижение спроса на ее продукцию на рынке, заключается в сокращении общего количества часов работы с целью разделения бремени последствий данных изменений между всеми членами бригады. Другая мера заключается в направлении некоторых работников на учебные программы или на другие работы, на которые падение спроса не повлияло так сильно. Тем не менее, в случае, когда заранее ожидается долгосрочное или перманентное снижение спроса и общие издержки от использования чрезмерного числа работников однозначно превзойдут возможную прибыль от сохранения контекстуальных навыков, то увольнения становятся неизбежными даже в японской фирме. Не существует определенных критериев, показывающих какого работника японская фирма должна уволить в первую очередь. Однако, более пожилые работники являются наиболее уязвимыми для увольнения.

Таким образом, прогресс японских предприятий во многом определен особенностями кадровой политики: высокой степенью сопричастности сотрудников своей фирме (например, через систему пожизненного найма), постоянным обучением и ротацией, расширяющими профессионализм, особенностями системы стимулирования. Однако в основе этих методов лежат черты японского менталитета, что означает необходимость осторожного их заимствования для совершенствования управления организациями в других национальных культурах.

## **2. Западно-европейский менеджмент**

### **1. Общая характеристика европейского менеджмента**

#### **1.1 Формирование западноевропейской модели менеджмента**

#### **1.2 Особенности немецкой модели менеджмента**

#### **1.3 Система управления в Германии**

### **Введение**

Одной из ведущих экономических сил Европы и одним из мировых лидеров является Германия. Бывшая Западная Германия славилась высококачественными изделиями промышленности - такими, как инструменты, автомобили, электрические и электронное оборудование и химикаты. Восточная Германия была известна как производитель и поставщик многих видов техники, электрического оборудования, химикатов, и кораблей в бывший СССР и другие социалистические страны. Но после падения коммунистического режима в Восточной Европе в 1989 году и объединения Германии в 1990 году лишь некоторые изделия Восточной Германии смогли конкурировать с продукцией других стран на свободном рынке. Заводы закрывались, многие люди стали безработные. В Западной Германии сельское хозяйство не считалось прибыльной отраслью экономики, поскольку сельскохозяйственная продукция производилась в основном на небольших семейных фермах. В Восточной Германии фермы сливались в огромные коллективные хозяйства. После объединения Германии в 1990 году они стали продавать гораздо меньше своей продукции.

### **1. Общая характеристика европейского менеджмента**

#### **1.1 Формирование западноевропейской модели менеджмента**

Заметное влияние на формирование европейского менеджмента оказали английские исследователи. Английские ученые внесли существенный вклад в разработку метода «исследования операций», который впервые зародился в Англии в 40-х гг., в связи с необходимостью решения некоторых военных стратегических и тактических задач. В дальнейшем центр работ переместился в Америку. [ 1 ]

Проблемами научного управления производством в Германии занимался германский промышленник, государственный деятель и публицист Вальтер Ратенау. Став в 1899 г. членом правления возглавлявшейся отцом «Всеобщей компании электричества» (АЭГ), а в 1915 г. после смерти отца — ее председателем, добился превращения ее в одну из крупнейших в Германии и ведущих в мире промышленных корпораций по производству электроэнергии.

В 1929—1933 гг. передовые капиталистические страны охватил мировой кризис. В этот же период времени английским ученым Дж. М. Кейнсом была сформулирована концепция государственного регулирования экономики. Кейнс обосновал необходимость государственного вмешательства в экономику. [2]

Большое влияние на развитие всей Европы в послевоенные годы оказал немецкий ученый, политик, министр экономики и канцлер Людвиг Эрхард. Политика Эрхарда получила поддержку всех слоев общества, а также ученых и практиков, занимающихся вопросами управления. Под руководством Эрхарда Западная Германия добилась экономического чуда. Концепция «социального рыночного хозяйства» (по Эрхарду) включает в себя два основных положения:

- Усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования.
- Введение индикативного планирования, пришедшего на смену директивному планированию. Индикативное планирование предполагает установление планов и показателей, достижение которых является наиболее желательным.

Определенный интерес представляет шведская модель социализма. Успехи Швеции в 50--60-е гг. XX в., как и ФРГ, объясняются, прежде всего, правильным выбором модели общественного развития. Этот выбор был сделан ученым, лауреатом Нобелевской премии Гуннаром Мюрдалем. Шведская модель социализма Мюрдаля учитывает специфические особенности Швеции, которая представляет собой страну с высоким уровнем материального и социального обеспечения населения. [1]

Теоретические истоки немецкой модели менеджмента относятся к началу прошлого столетия. Ее родоначальником следует считать выдающегося ученого, социолога и экономиста Маркса Вебера (1864-1920). М. Вебер был в первую очередь ученым-социологом, ряд его исследований имел прямое отношение к экономике, менеджменту и бизнесу. Концепция бюрократической рационализации, разработанная М. Вебером, явилась важной вехой становления классического менеджмента. Он считал, что компании должны управляться на безличной, сугубо рациональной основе, названной им «бюрократической» (не следует путать с современной трактовкой этого термина). Бюрократия (по Веберу) - система управления не на основе личных оценок, а в соответствии с точным следованием индивидов определенным правилам и процедурам. Формальная рационализация, по М. Веберу, подразумевала процесс, в ходе которого выбор действующими лицами средств достижения цели полностью был детерминирован правилами, предписаниями и законами, имеющими универсальное применение. Концепция включала: четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников; введение формальной отчетности; разделение функций собственности и управления. Это были, безусловно, прогрессивные базовые положения, характеризовавшие суть менеджмента. М. Вебером формулировались условия реализации предложенной им концепции:

- Должности организуются в иерархическую структуру в соответствии с формальными полномочиями, каждая должность находится в подчинении вышестоящей. Объем власти и объем полномочий по мере движения вверх по уровням иерархии возрастает.
- Отбор и продвижение сотрудников по службе осуществляется в соответствии с их квалификацией, уровень которой определяется на экзамене или в соответствии с опытом и обучением.

- Все административные (управленческие) акты и решения оформляются в письменном виде; ведение записей есть память организации, обеспечивающая преемственность во времени.
- Менеджеры не являются собственниками организации; они - наемные сотрудники; они работают только в интересах самой организации, а не в интересах отдельных персон и групп.
- Менеджеры работают в соответствии с четкими правилами и процедурами, что должно гарантировать надежность и предсказуемость их поведения. Формальные установки, которые определяют и контролируют поведение всех работников во время работы, способствуют обеспечению трудовой дисциплины и контролю для достижения поставленных целей. В конечном итоге гарантируют стабильность организации.
- Важной характеристикой бюрократического менеджмента являлась рациональность, которая требовала использования наиболее эффективных средств выполнения задач организации. Все принимаемые решения должны вести прямо к выполнению задач организации.

Не отрицая ряда недостатков теории М. Вебера, следует отметить, что она является вполне актуальной и сегодня (особенно для таких стран, как Россия). Теория рационализации М. Вебера имела многих последователей, в том числе и в наше время, и оказала серьезное влияние не только на немецкую школу менеджмента, но и на многие другие школы развитых стран мира.

Большинство исследователей считают, что теория и практика управления в США достигли значительно более высокого уровня развития, чем в других странах мира. По их мнению, высокая производительность труда в США обеспечивается за счет лучшей организации производства. Работая на европейском рынке, американские бизнесмены получают высокие прибыли, умело, приспосабливаясь к разным условиям на рынках. Именно отставанием в организации производства и подбора кадров западноевропейские ученые объясняют так называемый технологический разрыв между США и Европой. Одной из причин создавшегося положения следует считать то, что американцы проводят в Западной Европе политику подчинения европейских стран своим стратегическим планам. [3]

## **1.2 Особенности немецкой модели менеджмента**

Выделяют следующие особенности немецкой модели менеджмента.

### *1. Стимулирование профессиональной подготовки*

Характерные черты немецкой модели менеджмента можно обнаружить в национальной системе профессионально-технического образования, отличающейся вниманием к инженерному делу, техническому обучению и ремеслам и являющейся, по некоторым оценкам, лучшей в Европе. Она обеспечивает подготовку молодежи в возрасте 16-21 лет в течение 3 лет с получением государственного диплома.

Образовательный процесс предполагает как подготовку на рабочем месте (4 дня в неделю), так и теоретическое обучение (1 день в неделю). Содержание образовательной программы в

системе профессионально-технического образования утверждается тремя институтами - правительством, ассоциациями работодателей и профсоюзами. Общее руководство осуществляется местными торгово-промышленными палатами.

Как минимум 5% среднегодовой численности рабочей силы немецких предприятий составляют учащиеся системы профессионально-технического образования. Примерно 70% рабочих на промышленных предприятиях прошли через эту систему и сдали квалификационные экзамены, учитывающие особенности предприятия. Для сравнения: подобную квалификацию в Нидерландах имеют около 40% рабочих, а в США и Англии - 30%. Важное значение в подготовке квалифицированной рабочей силы имеет институт наставничества. Примерно 2/3 наставников на немецких предприятиях имеют сертификат мастера. В результате немецкие рабочие владеют знаниями и навыками, далеко выходящими за рамки потребностей конкретной профессии.

Стимулирование роста профессионального мастерства играет важную роль в немецких фирмах. При этом оно не ограничивается только рабочими или ключевыми специалистами. Все рабочие и специалисты постоянно сталкиваются с новыми технологиями и оборудованием, новыми правилами и инструкциями. Адаптация к меняющимся или новым технологиям, продуктам и услугам происходит относительно быстро и безболезненно, а затраты на переподготовку кадров в связи с новыми требованиями клиентов или новой тактикой конкурентов оказываются сравнительно небольшими.

## *2 Техническая подготовленность менеджеров*

Немецкие менеджеры известны как специалисты. Любопытно в этой связи, что в Германии не слишком высоко ценится общеуправленческая подготовка и соответственно, степень MBA не является распространенной. Поскольку менеджмент в Германии не считался отдельной научной отраслью, то соответствующие учебные дисциплины до 1980-х годов были редкостью в отличие от США. Как отмечает голландский ученый Г. Хофстеде, менеджер не является культурным героем в Германии, если кто и может считаться таковым, то это скорее инженер. Он написал книги "Последствия культуры", "Измерения национальных культур в пятидесяти странах и трех регионах" и создал этнометрию, которая помогает не только понять, почему в разных странах бизнес сведется совершенно по-разному, но и решать внутренние управленческие проблемы.

Немецкие менеджеры проходили через систему профессионально-технического образования и для них типично высшее образование. Профессиональные критерии являются наиболее важными в продвижении на предприятии. Вследствие высокого уровня технического образования специалистов и управленцев менеджмент в Германии в меньшей степени отдален от производственно-технологического процесса. Менеджеры среднего звена рассматривают техническую компетентность как наиболее важную составляющую своих властных полномочий.

Большинство немецких менеджеров промышленных предприятий, даже высшего звена управления, хорошо ориентируются в вопросах производственного менеджмента. Им трудно понять поведение менеджеров в США, которые предпочитают больше работать с

финансовой отчетностью вместо того, чтобы глубже изучать производственные процессы на предприятии. Немецкий менеджер убежден, что отлаженный технический процесс и высококачественная продукция значат гораздо больше для показателей экономической эффективности по сравнению с другими факторами.

### *3. Уважительное отношение к компетентности*

Профессионализм и компетентность играют решающую роль в немецкой культуре, требующей значительной самодисциплины и самоконтроля. Немецкие менеджеры ценят высокую квалификацию работников и стремятся быть ближе к цехам и производственным подразделениям. Такое отношение создает потенциал для взаимоприемлемых внутриорганизационных отношений, эффективной коммуникации между штабными и линейными структурами немецкой организации. Немецкая система управления предполагает наличие тесных связей между инженерно-техническим и административно-управленческим персоналом, поддерживаемым высококвалифицированными рабочими.

Кадровая политика, карьерный рост, повышение квалификации и т.п. - все это базируется на представлениях о том, каким образом формируется успешный менеджер. Немецкий подход состоит в том, что соответствующая техническая подготовка (образование) является важным требованием при приеме на работу. В дальнейшем главным условием продвижения становится производственный стаж. При этом производственная и управленческая карьера увязывается с функциональными обязанностями, и продвижение получается относительно медленным. Что касается топ-менеджеров, то их отличает более высокий образовательный уровень.

### *4. Расширенный объем ответственности и полномочий*

Если линейный персонал обладает высокой квалификацией, то он меньше нуждается в контроле и помощи со стороны административно-управленческого аппарата, удельный вес которого в немецких фирмах меньше по сравнению с аналогичными организациями в Англии и Франции. При этом больше доля производственных управленцев. Высококвалифицированными и ответственным немецким работникам не обязательно нужен для их «мотивации» менеджер американского типа («дженералист»). Они считают, что руководитель или мастер должен поручить им задания и выступать в качестве эксперта в решении технических проблем.

### *5. Лояльность менеджеров*

Среди немецких менеджеров меньше распространена перемена мест работы и соответственно выше уровень корпоративной лояльности. Средний стаж работы на одном предприятии в Германии составляет 8 лет, в то время как в американских фирмах - 3 года. В исследованиях 20 из 30 обследованных немецких управленцев на одном предприятии были заняты свыше 5 лет, а 6 из них - свыше 20 лет. С точки зрения британцев (как и американцев) столь длительный непрерывный стаж работы на одном предприятии имеет или будет иметь губительный эффект. Для немцев же длительный стаж работы на одном рабочем месте позволяет добиться необходимого уровня технической компетенции.

## *6. Качество и инновации*

Качество продукции, своевременная ее доставка и послепродажное обслуживание являются основной целью и конкурентным преимуществом немецких компаний. Высокий уровень доходов немецких потребителей, позволяет им платить за высокое качество. Стратегией, позволяющей сохранить и укрепить свои конкурентные позиции на рынке, было и остается техническое совершенствование и инновации. Такая стратегия может реализовываться различным путем: через слияния и поглощения, создание совместных предприятий, закупку патентов и лицензий или инвестирование в НИОКР. Последний подход является наиболее распространенным в немецких компаниях, которые по сравнению с фирмами других стран тратят существенно большую часть доходов на финансирование НИОКР. Причем считается, что в кризисные годы эта доля должна быть даже больше.

Один немецкий феномен - это Ассоциация производителей в машиностроении (УЭМА). Состоящие в ней предприятия и организации платят 0,5% своих годовых доходов в исследовательский фонд, средства которого расходуются на отраслевые НИОКР.

## *7. Эффективные трудовые отношения*

Стабилизирующим фактором для немецкой экономики являются стабильные и устойчивые отношения между менеджерами и профсоюзами, а также рабочими советами. Поэтому идея долгосрочного сотрудничества и партнерства собственников, управляющих и рабочих находит благодатную почву в немецком обществе.

## *8. Формализованный производственный менеджмент*

Немецкие менеджеры придают важное значение детальному описанию трудовых функций и процедур. Относительно высокой является степень формализации в виде инструкции, правил, обязанностей и т.п. Менеджеры склонны меньше импровизировать, а больше действовать в соответствии с правилами и инструкциями. Причем эта особенность - точное определение роли и правил - особенно культивируется в государственных учреждениях и крупных корпорациях. Немецкие управляющие много внимания уделяют планированию. [6]

## **1.3 Система управления в Германии**

Европейский менеджмент имеет свои важные и поучительные особенности, но для российского читателя особый интерес представляет управленческий опыт именно Германии, так как эта страна начинала свое восхождение к "экономическому чуду" в условиях, напоминающих недавнее состояние экономики современной России. После второй мировой войны территория и экономическое пространство Германии значительно сократились, нарушились традиционные кооперативные связи между регионами, остро стояли проблемы конверсии промышленности, трудоустройства беженцев и переселенцев, борьбы с инфляцией - буквально те же задачи стояли и перед экономикой России в 90-е годы. Любопытно, что перевод экономики Германии на рыночные отношения встретил такое же активное противодействие оппозиции и левых политических сил, как и в современной России. Однако эти бросающиеся в глаза сходства и параллели не могут



служить основой для прямого перенесения принятых в Германии управленческих решений (как американских, так и японских!) на российскую почву. Основная причина — развитые страны Европы, Америки и Тихоокеанского региона уже давно строят свою экономику на основе свободных рыночных отношений, т.е. на принципах частной собственности на средства производства, на праве распоряжаться ею и индивидуально планировать развитие своего предприятия. Рыночная экономика Германии реализует известный принцип DIM: свобода принятия решений (*décision*) на базе рыночной информации (*information*) и системы стимулов (*motivation*). Россия лишь только начинает осваивать эти новые для нее принципы хозяйствования. [5]

Политика социальной рыночной экономики связана с именем Людвиг Эрхарда — министра экономики, затем заменившего К. Аденауэра на посту канцлера ФРГ. Основой этой политики была концепция "Фрайбургской школы" (Вальтер Ойкен, Вильгельм Репке) и работы Альфреда Мюллер-Армака о необходимости выравнивания положения социальных групп в условиях рыночной экономики. Подъем экономики Германии начался в 1948 г. с валютной реформы и реализации знаменитого плана Маршалла, так осмеянного советской пропагандой. Германия получила помощь в валюте и поставках стратегических товаров на сумму 1,5 млрд. долларов, две трети всех импортных поставок было осуществлено за счет этой помощи.

Важнейшими концепциями управления экономикой Германии при ее возрождении и до настоящего времени являлись приверженность методам рыночной экономики и регулирующая роль государства при безусловной экономической свободе предпринимательства. Рыночная экономика опирается на частную собственность на средства производства, свободное ценообразование, конкурентные рыночные отношения и выход на внешний рынок; государство обеспечивает стабильность стоимости денег, борьбу с экономическими кризисами, социальную справедливость и реализацию антимонопольных мероприятий.

Важнейшей функцией государственного управления является контроль за стабильностью денежной системы, так как инфляция затрудняет деятельность государственного планирования и нарушает ценовые пропорции. С середины 80-х годов немецкая марка благодаря своей стабильности и неограниченной конвертируемости стала выполнять роль "опорной валюты" европейской валютной системы. К основным постулатам немецкой системы государственного управления относятся:

- обеспечение эффективного функционирования рыночных механизмов как основы экономической системы страны и благополучия ее граждан;
- государственная экономическая стратегия должна быть социально ориентирована и выполнять функцию "социального выравнивания";
- для развития производства большая часть доходов должна оставаться в руках производителя, а не изыматься государством в виде налогов и сборов;
- по мере роста общественного благосостояния размеры социальных пособий должны сокращаться.

Малые предприятия имеют существенные преимущества перед крупными: гибкость управления, быстрая реакция на изменения конъюнктуры рынка, особая атмосфера межличностных отношений ("фирма -- одна семья") и т.п. Любопытно, что сотрудникам в малых и средних фирмах при учебе или повышении квалификации выделяют значительно больше учебных часов, чем в крупных. Приведенная ниже таблица 1 показывает, что на малых предприятиях с численностью персонала до 9 человек каждому работнику при повышении квалификации предоставляется около 148 часов в год, а на предприятиях с численностью персонала свыше 1 тыс. человек — не более 16 час.

Таблица 1

Численность персонала фирмы	Количество учебных часов в год	
до 9	20--49	147,8
100--199	72,4	
300-399	39,9	
более 1000	22,7	
	15,8	

Ориентация многих фирм (Германия, Финляндия) на достижение стратегических результатов с учетом возможностей фирм и конкретной хозяйственной ситуации : получила название "управление по результатам". Этот метод управления подразумевает коллегиальное определение важнейших направлений деятельности предприятия, определяются варианты действий для достижения целей, а конкретные методы решения поставленных задач выбираются самими исполнителями. Обеспечиваются четкий контроль и оценка промежуточных результатов, ход выполнения оперативных графиков производства работ, задействован аппарат ситуационного управления.

В немецкой промышленности прочно утвердились принципы демократизации управления. Для предотвращения забастовок на предприятиях тяжелой промышленности еще в 1951 г. был принят закон о закреплении за представителями рабочих 50% мест в советах директоров крупнейших компаний (этот факт, естественно, замечивался в советской прессе). Коллегиальный метод управления, реализация принципов партнерства значительно улучшают производственный климат на предприятиях, стимулируют заинтересованность рабочих в достижении поставленных управленческих, экономических и социальных задач. Опыт Германии был подхвачен в Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге и Швеции, где также были приняты законы об участии рабочих в работе советов директоров. В итоге Германия за короткий срок из побежденной, разрушенной войной страны превратилась в одно из ведущих промышленно развитых государств мира. По объему промышленного производства Германия занимает первое место в Европе и третье (после США и Японии) в мире. [6]

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и другие с учетом своих специфических особенностей. К сожалению, наша отечественная наука управления развивалась самостоятельно и обособленно, часто игнорируя зарубежный опыт искусства управления. В течение многих десятилетий в нашей стране господствовала административно-командная система управления, направлявшая в основном свои усилия на критику зарубежного опыта управления. Однако, опыт ведения бизнеса и осуществления менеджмента богат, зачастую неоднозначен и весьма полезен для изучения. Актуальность

заключается в том, что создание собственной модели менеджмента требует, с одной стороны, изучения всего ценного, что содержится в зарубежной теории и практике (но не бездумного его перенесения на отечественную почву), а с другой — использования его лучших достижений в своей деятельности.

### **1. Предпосылки формирования западноевропейской модели менеджмента**

Экономические отношения связывают национальные экономики и в значительной степени нейтрализуют национальные особенности экономического поведения. На основании этого нередко говорят о том, что экономическая деятельность и менеджмент как ее составная часть становятся интернациональными, то есть утрачивают национальную специфику.

Национальные особенности управления организацией важны для менеджера по следующим мотивам:

- в настоящее время многие организации активно взаимодействуют с зарубежными фирмами и компаниями. И в процессе взаимодействия могут возникать проблемы, связанные с тем, что его участники действуют в соответствии с традициями, принятыми в их культуре;
- опыт зарубежных компаний может быть полезным в других культурах. Особенно это важно в связи с формированием мировой экономики и усложнением связей между экономиками отдельных стран;
- менеджер может найти работу за границей. Естественно, ему потребуются хотя бы некоторые знания о том, как принято управлять деятельностью людей в данной стране. То же касается и обмена между предприятиями.

Понимание того, что менеджмент - это особый аспект функционирования организации, впервые было осознано в США. А это означает, что менеджмент сам по себе является во многом американским явлением, отражающим особенности американской картины мира.

США вполне можно считать страной, в которой в наибольшей степени менеджменту обучают.

Американский менеджмент характеризуется жесткой организацией управления. Для него в наибольшей степени характерно стремление к формализации управленческих отношений.

Для американского менеджмента очень характерно представление о персональной ответственности работника. Эффективность работы конкретного руководителя определяется на основании того, смог ли он лично достигнуть тех целей, которые были ему поставлены.

Европейский менеджмент отличается от американского в незначительной степени. Дело в том, что Европа и США - это достаточно близкие культуры, а поэтому обмен достижениями между ними протекает с меньшими трудностями.

В Европе, как и в США, очень важную роль в экономике играют мелкие и средние предприятия. Этим обусловлены и некоторые особенности европейского менеджмента. Для мелких фирм более настоятельной является потребность в выживании, поэтому необходимо более быстрое реагирование на любое, даже самое незначительное изменение ситуации, к которому необходимо приспособиться.

Одно из существенных отличий европейского менеджмента от менеджмента американского состоит в том, что в Европе даже в рамках крупных концернов и компаний дочерние компании сохраняют заметную долю самостоятельности. Эта самостоятельность может касаться и производственных, и финансовых решений, а также инноваций. Проблемы управления относительно небольшими предприятиями в Европе более актуальны, чем в США.

На японский менеджмент накладывает отпечаток самобытная культура Японии и то, что на мировой рынок она вышла только после Второй мировой войны. Япония переняла у Европы и США положительные аспекты опыта, прежде всего - ориентацию на новые технологии и психологические методы менеджмента. В Японии более высоко ценят опыт работы, чем образование, поэтому руководителей в Японии готовят непосредственно в процессе работы. Если в Европе и США сначала дают теоретические знания, которые затем закрепляются практикой, то в Японии предоставляют практику, которая только затем переходит в знания.

Японцы очень внимательно относятся к связям между людьми, а также к личностным особенностям работников, склонны подбирать должность под человека, а не человека под должность. Японцы избегают индивидуализма в своих действиях, не склонны к навязыванию персональной ответственности, практически не контролируют эффективность действий отдельного работника; гораздо более важной для них является коллективная (групповая) ответственность. Еще одна особенность японского менеджмента состоит в том, что руководящие работники особое внимание уделяют технологическим нововведениям. С этой точки зрения Япония превосходит все страны мира.

Польза японского опыта для российского менеджмента заключается прежде всего в связи с мягкой интеграцией лучшего, что было выработано в культуре бизнеса в Европе и США. Профессия "менеджер" одна из самых популярных и, что даже более важно, одна из наиболее востребованных.

Наука об управлении в России находится на стадии становления. Существенные отличия касаются культуры - ценностей и принципов, которые лежат в основе нашего общества. Специфическим является и поведение потребителей. Богатая традиция, созданная государственными деятелями и предпринимателями прошлых веков, еще ждет интеграции в наши представления об управлении.

Сегодня в мире действуют три основные модели построения системы бизнес-образования.

Первая, традиционная, которую можно назвать германской, основана на идее подготовки квалифицированного руководителя. В рамках этой модели выделяется, во-первых, высшее профессиональное образование, дающее базовые знания и специальность, во-вторых, повышение квалификации руководителей. Последнее ставит своей целью приобретение слушателями специальных знаний и умений, которые необходимы для конкретной работы в области управления и хозяйственной деятельности.

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 в американской модели, прежде чем получить законченное высшее профессиональное образование в области менеджмента, человек должен накопить некоторый опыт практической работы.

В Японии, существует всего лишь три школы бизнеса, главным образом для подготовки тех, кто намеревается работать за границей. Руководителей готовят сами фирмы на основе концепции "обучение посредством опыта", планомерно перемещая их по разным должностям. Это позволяет познать специфику различных аспектов бизнеса и досконально изучить свою фирму. Лишь в возрасте около 35 лет сотрудники имеют шанс получить первую руководящую должность. На японских фирмах учатся все - от рабочих до президента, и главная ответственность за это возлагается на руководителей каждого из подразделений, старшие учат младших.

Большинство западно-европейских стран, среди которых лидируют Италия, Франция, Испания и Нидерланды, придерживается смешанной модели, в которой сочетается традиционная европейская (Система вузовской подготовки германского типа с американской). Длительность обучения меньше чем в США, но зато большее значение имеют работа над проектами, практика на фирмах и т.д.

### **Шведская модель социализма" в условиях рыночной экономики**

Термин "шведская модель" возник в связи со становлением Швеции как одного из самых развитых в социально-экономическом отношении государств. Он появился в конце 60-х годов, когда иностранные наблюдатели стали отмечать успешное сочетание в Швеции быстрого экономического роста с обширной политикой реформ на фоне относительной социальной бесконфликтности в обществе. Этот образ успешной и безмятежной Швеции особенно сильно контрастировали тогда с ростом социальных и политических конфликтов в окружающем мире.

Сейчас этот термин используется в различных значениях и имеет разный смысл в зависимости от того, что в него вкладывается. Некоторые отмечают смешанный характер шведской экономики, сочетающей рыночные отношения и государственное регулирование, преобладающую частную собственность в сфере производства и обобществление потребления.

Другая характерная черта послевоенной Швеции - специфика отношений между трудом и капиталом на рынке труда. На протяжении многих десятилетий важной частью шведской действительности была централизованная система переговоров о заключении коллективных договоров в области заработной платы с участием мощных организаций профсоюзов и предпринимателей в качестве главных действующих лиц. причем политика профсоюзов основывалась на принципах солидарности между различными группами трудящихся.

Еще один способ определения шведской модели исходит из того, что в шведской политике явно выделяются две доминирующие цели: полная занятость и выравнивание доходов, что и определяет методы экономической политики. Активная политика на высокоразвитом рынке труда и исключительно большой

государственный сектор (при этом имеется в виду, прежде всего сфера перераспределения, а не государственная собственность) рассматриваются как результаты этой политики. Основными целями модели, как уже отмечалось, в течение длительного времени были полная занятость и выравнивание доходов. Их доминирование может быть объяснено уникальной силой шведского рабочего движения. Более полувека - с 1932 г. (за исключением 1976-1982 гг.) - у власти находится Социал-демократическая партия Швеции (СДРПШ). В течение десятилетий с СДРПШ тесно сотрудничает Центральное объединение профсоюзов Швеции, что усиливает реформистское рабочее движение в стране. Швеция отличается от других стран принятием полной занятости в качестве главной и неизменной цели экономической политики, а шведский народ в целом - активный ее сторонник.

Стремление к равенству сильно развито в Швеции. Когда лидер социал-демократов Пер Альбин Ханссон в 1928 г. выдвинул концепцию Швеции как "дома народа", где говорилось об общности интересов нации в создании общего дома, большие группы населения вне рабочего движения смогли принять его взгляды. В Швеции социал-демократические идеи привлекают значительную часть средних слоев.

К числу специфических факторов, присущих именно Швеции, надо отнести:

- неизменный внешнеполитический нейтралитет с 1814 г.;
- неучастие в обеих мировых войнах;
- рекордное по продолжительности пребывание у власти Социал-демократической рабочей партии;
- исторические традиции мирных способов перехода к новым формациям, в частности от феодализма к капитализму;
- длительные благоприятные и стабильные условия развития экономики;
- доминирование реформизма в рабочем движении, утвердившем эти принципы в своих отношениях с капиталом (их символом стали соглашения между руководством профсоюзов и предпринимателями в Сальтшебадене в 1938 г.);
- поиск компромиссов на основе учета интересов различных сторон.

На экономическое развитие, определенное влияние оказали культура и исторические предпосылки. Неотъемлемой частью шведских традиций является предпринимательство. Еще со времен викингов в Швеции известны предприятия по производству оружия и драгоценностей. Первая в мире компания - "Струра Коппарберг" (основанная более 700 лет назад) появилась в Швеции и до сих пор входит в дюжину крупнейших экспортеров страны.

Успешное функционирование экономической системы зависит от динамики цен, конкурентоспособности шведской промышленности и экономического роста. В частности, инфляция - угроза как равенству, так и конкурентоспособности шведской экономики. Следовательно, должны использоваться такие методы поддержания полной занятости, которые не приводят к инфляции и отрицательному воздействию на экономику. Как показала практика, дилемма между безработицей и инфляцией явилась самым уязвимым местом шведской модели.

С середины 70-х годов в связи с обострением конкурентной борьбы на внешних рынках и глубоким экономическим кризисом положение страны заметно осложнилось, и шведская модель стала давать осечку. В частности некоторые отрасли промышленности, попавшие в глубокий структурный кризис, стали получать государственную помощь, причем в очень большом масштабе. Но, не смотря на мрачные прогнозы многих экономистов, Швеция смогла выйти из кризиса. Продолжающийся с 1983 г. непрерывный экономический подъем показал, что шведская модель смогла приспособиться к изменившимся условиям и показала свою жизнеспособность.

Шведская модель исходит из положения, что децентрализованная рыночная система производства эффективна, государство не вмешивается в производственную деятельность предприятия, а активная политика на рынке труда должна свести к минимуму социальные издержки рыночной экономики. Смысл состоит в максимальном росте производства частного сектора и как можно большем, перераспределении государством части прибыли через налоговую систему и государственный сектор для повышения жизненного уровня элементы и коллективные денежные фонды.

Это привело к очень большой роли государства в Швеции в распределении, потреблении и перераспределении национального дохода через налоги и государственные расходы, достигшие рекордных уровней. В реформистской идеологии такая деятельность получила название "функциональный социализм"

Основные цели шведской модели - полная занятость и равенство, которые зависят от стабильности цен, экономического роста и конкурентоспособности. Сочетание общих реструктивных мер и активной политики на рынке труда рассматривалось как средство совмещения полной занятости со стабильностью цен. Всеобщая

политика благосостояния и профсоюзная политика солидарности в области зарплаты - составные части шведской модели. Модель развивалась в течение нескольких десятилетий и показала жизнеспособность идей политики солидарности в области зарплаты, полной занятости без инфляции, активной политики на рынке труда.

### **2.3 Другие страны Западной Европы: менеджмент и государственное регулирование экономики на макроуровне**

Интернациональное управление имеет различные уровни, направления и формы. Практика сотрудничества по упорядочению усилий для удовлетворения общественных интересов формируется между государствами, муниципалитетами, организациями (предприятиями). В свою очередь эти интересы возникают в любой сфере жизнедеятельности. Они порождают сотрудничество как на глобальном уровне, региональном, субрегиональном (на двухсторонней основе), так и на точечном. К формам международного менеджмента относятся международные организации, конференции, совещания, консультации и др. Самой крупной международной организацией является Организация Объединенных Наций (ООН), созданная в 1945 г. При ней функционирует ряд специализированных организаций, осуществляющих управление по различным направлениям деятельности государств.

Наряду с универсальными международными органами существуют региональные, членами которых являются государства определенных географических районов. К ним относятся Организация африканского единства (ОАЕ). Организация американских государств (ОАГ), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН). Содружество Независимых Государств (СНГ).

Форма управления на международном уровне - ежегодные совещания семи наиболее развитых в экономическом отношении стран: США, Японии, ФРГ, Великобритании, Франции, Италии и Канады. Авторитетными международными организациями являются Совет Европы и Европейский Союз (ЕС).

Совет Европы создан в 1949 г. и объединяет более 30 государств. Его цель - сотрудничество по правам человека, культуры, образования, охраны окружающей среды, здравоохранения и др.

В Европейском Союзе, часто называемым Общим рынком, сочетаются черты как международной организации, так и федерации государств. Его цель - углублять интеграцию входящих в него стран для образования экономического, таможенного и политического союза.

Страны ЕС осуществляют активную интеграционную политику на различных направлениях и, прежде всего, в экономике.

Важнейшим шагом на пути образования федерации государств ЕС стало введение с 1 января 1999 г. новой единой денежной единицы - евро с одновременным упразднением национальных валют.

Основой для международного муниципального менеджмента в Европе служит Европейская Хартия местного самоуправления 1995 г. Она предусматривает возможность принадлежать к международным ассоциациям местных властей, что должно быть признано законодательством в каждом государстве.

Международный менеджмент развивается и на уровне предприятий и организаций. К ним относятся транснациональные корпорации, совместные предприятия и др.

К 90-м годам XX века в менеджменте как науке сформировались ряд научных школ, издано достаточно книг и учебников. Менеджмент развивается в масштабах многих стран, приобретает интернациональный характер. В подготовке менеджеров наряду с изучением теории важным становится получение практических навыков. В последнее время стало выходить немало работ о новейших достижениях в сфере менеджмента - управление производством в Японии, США, Швеции, Финляндии, Франции и др. К примеру, стали бестселлерами книги Ли Якокка "Карьера менеджера", К. Татенси "Вечный дух предпринимательства", Г. Форда "Моя жизнь, мои достижения", Ж.-Л. Сулицер "Зеленый король" и т.д. Анализ этих работ и попытки применить их на практике позволяют избежать многих ошибок в сфере менеджмента, быстрее и точнее находить пути решения управленческих проблем. Особенно важны апробированные знания о том, как надо работать в сфере управления, для российских руководителей предприятий, организаций, фирм. Классические произведения менеджмента, на которых воспитаны поколения зарубежных менеджеров, содержат фундаментальные идеи теории и практики управления, на их основе создаются новейшие достижения менеджмента.

Заметное влияние на формирование менеджмента оказали английские исследователи. Так, англичане Р. Фэлк и Л. Урвик занимались разработкой принципов управления.

Английские ученые внесли существенный вклад в разработку метода "исследования операций", который впервые зародился в Англии в 40-х гг., в связи с необходимостью решения некоторых военных стратегических и тактических задач. В дальнейшем центр работ переместился в Америку.

Во Франции вопросами научного управления занимались Анри Луи Ле Шателье, Шарль Фремениль, братья Андре и Эдуард Мишлен. Неоценимый вклад в понимание менеджмента как науки внес Анри Файоль.

Проблемами научного управления производством в Германии занимался Вальтер Ратенау. Огромный вклад в исследование принципов организации внес известный немецкий социолог Макс Вебер, разработавший "идеальный тип" административной организации, названный им термином "бюрократия". Особого внимания заслуживают работы по организации производства, которые выполнил Кароль Адамецкий. Западногерманские теоретики школы "человеческих отношений" выступали за более жесткий подход к управлению персоналом, чем их коллеги в США и Японии.

В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запада широко прорабатывались также вопросы привлечения работников к "участию в управлении".

Западноевропейские ученые оказали заметное влияние на формирование подхода к управлению с позиции "социального человека". Этот подход позволял изучать поведение людей с точки зрения воздействия на них группового поведения.

В 1929-1933 гг. передовые капиталистические страны охватил мировой кризис. В этот же период времени английским ученым Дж. М. Кейнсом была сформулирована концепция государственного регулирования экономики. Кейнс обосновал необходимость государственного вмешательства в экономику.

Большое влияние на развитие всей Европы в послевоенные годы оказал немецкий ученый, политик, министр экономики и канцлер Людвиг Эрхард. Под руководством Эрхарда Западная Германия добилась экономического чуда. Концепция "социального рыночного хозяйства" (по Эрхарду) включает в себя два основных положения:

1) Усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования.

2) Введение индикативного планирования, пришедшего на смену директивного планирования.

Индикативное планирование предполагает установление планов и показателей, достижение которых является наиболее желательным.

Политика Эрхарда получила поддержку всех слоев общества, а также ученых и практиков, занимающихся вопросами управления.

Определенный интерес представляет шведская модель социализма. Успехи Швеции в 50-60-е гг. XX в., как и ФРГ, объясняются прежде всего правильным выбором модели общественного развития. Этот выбор был сделан ученым, лауреатом Нобелевской премии Гуннаром Мюрдалем. Шведская модель социализма Мюрдаля учитывает специфические особенности Швеции, которая представляет собой страну с высоким уровнем материального и социального обеспечения населения.

Большинство исследователей считают, что теория и практика управления в США достигли значительно более высокого уровня развития, чем в других странах мира. По их мнению, высокая производительность труда в США обеспечивается за счет лучшей организации производства. Работая на европейском рынке, американские бизнесмены получают высокие прибыли, умело приспосабливаясь к разным условиям на рынках. Именно отставанием в организации производства и подбора кадров западноевропейские ученые объясняют так называемый технологический разрыв между США и Европой. Одной из причин создавшегося положения следует считать то, что американцы проводят в Западной Европе политику подчинения европейских стран своим стратегическим планам.

### **3. Особенности развития западноевропейской модели менеджмента на современном этапе**

А что же является наиболее характерным признаком европейского менеджмента в сегодняшнее время? Вследствие интернационализации менеджмента были объединены теории и практики управления специалистов разных стран и их коллективное творчество в этой области познания. Потому то и в подавляющем числе Европейских стран системы управления во многом схожи с принципами менеджмента американской модели.

Дальнейшее развитие наук в целом значительно влияло и на менеджмент. Так развитие кибернетики, экономико-математических методов, компьютеризация управления способствовали активному внедрению в управление системного подхода, не концентрирующегося на одной грани интересующей проблемы. Эволюция менеджмента приводят к окончательному решению спора между различными школами управления. К 70-м годам нашего века широкую популярность завоевывают идеи ситуационного подхода, подтверждающие правомочность различных систем управления. В 80-е годы к основным направлениям: ратующем за изменение и совершенствование техники и технологии производства и уверенном в примате четкой организации деятельности индивида и всего коллектива прибавляется направление "организационной культуры", придающее значение системным и поведенческим особенностям предприятия.



Такая функция, как "организация производства", была определена как главная в обеспечении роста производительности труда не только в США, но и в европейских странах.

В настоящее время в Европе находятся офисы крупнейших и старейших корпораций. Их методы управления сравнимы с американской моделью, но большей частью это касается небольших и простых в организационном плане промышленных компаний. Европейский корпоративный менеджмент несколько отличается.

Во-первых, как и в корпоративной США, с появлением трудностей в координации действий вырастает численность управленческого аппарата.

Во-вторых, Европа раньше всех подвергается новым технологическим веяниям и модным тенденциям, в том числе и в управлении.

В-третьих, вследствие этого европейский менеджмент являет собой смесь американской и японской модели управления, и эти варианты варьируются от страны к стране. Поэтому однозначно говорить о европейском менеджменте, как о конкретной, четко сформировавшейся модели, не совсем корректно.

Европейцы занимают промежуточную позицию между двумя управленческими культурами: американской и японской. С одной стороны, они имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, как американцы, хотя и не в таком количестве, с другой - управление как вид деятельности до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку. И тем не менее, жизнь берет свое, и хорошие "школы бизнеса", фирмы консультационных и других деловых услуг во всех странах не только не разоряются, но и процветают даже в условиях спадов производства. Просто необходимо управлять эффективно, тем более, необходимо учить этому, овладевать знаниями, развивать в себе навыки эффективного управления, избегая ошибок, находя наилучшие пути к успеху.

В целом, можно сказать, что опыт европейских компаний весьма показателен и может быть полезен российским организациям в их движении к успеху и достижению высокого уровня конкурентоспособности. Это позволит им на равных конкурировать с западными фирмами и уверенно отвечать на вызовы рынка. Существенное влияние на реформирование российского менеджмента оказали и продолжают оказывать весьма специфические общеэкономические факторы, и, прежде всего:

- экономическая и политическая нестабильность в стране;
- спад промышленного и сельскохозяйственного производства;
- высокий уровень безработицы;
- высокий уровень налогообложения организаций;
- высокий уровень инфляции;
- низкая платежеспособность многих организаций;
- несовершенная и нестабильная законодательная и нормативная база функционирования экономики:
  - использование государственными и местными органами, моделей и решений, неадекватных сложившимся, условиям. Имеет место игнорирование горизонтального системообразования, самоуправления, недостаточный учет современных тенденций в развитии социально-экономических систем;
  - коррумпированность, государственных и местных органов регулирования экономики;
  - хроническая асимметричность информационного пространства, деловой информации, что крайне затрудняет формирование сделок;
  - неразвитость рыночных отношений, инфраструктуры рынка, информационной среды; высокий уровень неопределенности, рисков на рынке товаров и услуг;
  - высокий уровень криминализации экономики, незащищенность предпринимателей от криминальных структур.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма; все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. Современный российский менеджер должен отличаться гибкостью в определении целей и задач управления и твердостью, когда цель выбрана, в неуклонном стремлении к ее достижению.

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

становления и мы пытаемся найти среднее между Японской школой менеджмента и Американской и ищем приемлемые методы из той и другой.

Менеджмент на российских предприятиях предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала и стилю управления. В условиях дефицита денежных ресурсов появилась необходимость использовать наработанные мировой практикой менеджмента методы мотивации.

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. Без этого более вероятно, что будут проявляться ее слабые стороны.

Очевидно, что в этом отношении полезен опыт западной модели. В первую очередь - опыт процедурного обеспечения общей работы, опыт процедурного принуждения к исполнению. Вообще проблема "вживления" опыта западной модели является пока неразрешенной. Мы уже имеем длительный исторический опыт попыток ее использования. Можно сказать, что первой были реформы

Петра I. Ну и то, что проблема не разрешена и по сей день, подтверждается совсем недавним опытом реформ начала 90-х годов XX века, в которых была повторена та же ошибка - прямое копирование западного опыта.

Действительно, стоит отметить то, что обе эти модели менеджмента порождены существенно разными людьми, с разной ментальностью. В настоящее время общепризнанно, что национальный и региональный менталитеты - важнейший фактор, влияющий на формы, функции и структуру управления. Между менеджментом и менталитетом существует более глубокая взаимосвязь. Анализируя формы и методы управления в разных странах, мы не можем не учитывать немецкую пунктуальность; английский консерватизм, американский догматизм, японский патернализм, российскую расхлябанность. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной иерархической системе: или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. В этом проявляется соответствие менеджмента менталитету.

Заимствование чужого опыта Россией может принести еще более отрицательный результат. Это объясняется тем, что российский менталитет характеризовался наличием полярности, стремлением к гротеску, доведением любой ситуации до крайности. Россия представляет собой причудливое сочетание западничества и славянофильства, она всегда стояла между Европой и Азией. От Азии Россия впитала форму группового мышления - группизм, а от Европы - индивидуализм с присущим ему мировоззрением. Группизм и индивидуализм - два фундаментальных качества, составляющие основу русского менталитета. Причем надо учитывать, что русский менталитет выступает как динамичный, имеющий тенденцию к индивидуализации, пробивающей себе дорогу в условиях формирующегося рынка. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность.

Особенности российского менеджмента определяются:

- чрезвычайно высокой скоростью протекания социально-экономических, политических и др. процессов, определяющих среду существования российского менеджмента;

- комплексом факторов, затрудняющих и благоприятствующих укреплению менеджмента в России;

- культурная среда, особенности общественного сознания и т. п.

Воздействие факторов внешней и внутренней среды придало российскому менеджменту специфические черты. Россия сейчас находится в положении "догоняющего" и вынуждена идти революционным путем к освоению методов современного менеджмента.

Российские менеджеры должны не только изучать науку и практику менеджмента, но и знать суть западной и восточных культур (Россия является евроазиатской страной). Без этого невозможно совершенствовать собственный стиль руководства, повышать имидж, создавать условия для повышения конкурентоспособности предприятия.

Специфической чертой российского менеджмента должна стать опора на трудолюбие работника, ориентация на старательность и пунктуальность. Эти заложенные в народе качества необходимо всячески поощрять. При воспитании данных качеств, в процессе становления национальной системы управления, мы можем осуществить постепенный переход от жестких управленческих решений к 'гибким. Сегодня жесткость является

необходимой, но вынужденной мерой. Стратегическая перспектива русского менеджмента - движение к более мягкому по форме, но и более эффективному по содержанию управлению.

### **Заключение**

Подводя итог всему вышеизложенному можно сделать следующие выводы:

- Западноевропейские ученые оказали заметное влияние на формирование подхода к управлению с позиции "социального человека". Этот подход позволял изучать поведение людей с точки зрения воздействия на них группового поведения.

- Большое влияние на развитие всей Европы в послевоенные годы оказал немецкий ученый, политик, министр экономики и канцлер Людвиг Эрхард. Под руководством Эрхарда Западная Германия добилась экономического чуда. Политика Эрхарда получила поддержку всех слоев общества, а также ученых и практиков, занимающихся вопросами управления.

- Определенный интерес представляет шведская модель социализма. Успехи Швеции в 50-60-е гг. XX в., как и ФРГ, объясняются прежде всего правильным выбором модели общественного развития. Этот выбор был сделан ученым, лауреатом Нобелевской премии Гуннаром Мюрдалем. Шведская модель социализма Мюрдаля учитывает специфические особенности Швеции, которая представляет собой страну с высоким уровнем материального и социального обеспечения населения.

- Японское управление в первую очередь учитывает человеческий фактор. В то же время в США лица, ответственные за распределение капитала, сосредоточены в высшем управленческом аппарате, и динамическая и сбалансированная стратегия проводится только с помощью служащих, ответственных за эту стратегию.

- Большое значение приобретает изучение передового и прогрессивного опыта управления зарубежных стран и использование его при анализе собственных управленческих проблем. Поэтому изучение истории развития теории и практики зарубежного менеджмента крайне актуально.

### **3. Особенности российского менеджмента, его отличия от западной модели управления**

Все мы очень часто слышим пришедшее к нам из английского языка слово «менеджмент», дословно переводящееся как «администрация, управление». Сегодня существует огромное количество определений данного термина, и все они верны. Менеджмент - это особый вид профессиональной деятельности человека, который направлен на достижение поставленных целей.

Менеджмент - определенная направленная на получение прибыли в будущем система прогнозирования, планирования, организации производства товаров или услуг. Как и любой другой вид деятельности, менеджмент имеет свои особенности. Российская система управления, несомненно, отличается от европейской. Обусловлено это множеством факторов

. В России менеджмент появился сравнительно недавно, с зарождением рыночных отношений и развитием предпринимательства. Основой его являются человеческие ресурсы (работники) и предпринимательская деятельность.

Особенности российского менеджмента заключаются в

- чрезвычайно высокой скорости протекания политических и социально-экономических процессов в стране, которые не могут не оказать значительного влияния на все сферы человеческой деятельности;

- сочетании факторов, способствующих развитию и укреплению системы менеджмента или, наоборот, ей препятствующих;

- особых чертах менталитета русского человека

. Особенности российского менеджмента заключаются еще и в том, что само понятие «менеджер» у нас в стране весьма размыто. В узком смысле этого слова менеджер - управленец, руководитель предприятия, крупной компании. В нашей стране сегодня данным термином обозначается разный вид деятельности. В российских компаниях секретарь, администратор, отвечающий за мелкую бумажную работу, также называется менеджером, что не совсем верно.

По уровню развития рыночных отношений Россия отстает от западных стран как минимум на полвека. Сегодня наша страна проходит тот этап развития рыночных отношений, который Европа прошла несколько

десятилетий назад. В России нет такого богатого опыта управления предприятиями в условиях свободной конкуренции, какой имеется на Западе, в связи с чем отмечаются такие проблемы российского менеджмента, как: недостаточная изученность спроса. Спрос на тот или иной продукт определяется только по достижению конечного результата деятельности; отсутствие долгосрочных целей развития бизнеса; отсутствие независимой оценки деятельности российских менеджеров; отсутствие школы руководящего резерва, коррупция, невозможность добиться желаемого результата своей предпринимательской деятельности без наличия связей в высоких кругах, денежных средств и т.п. Особенности современного российского менеджмента более всего проявляются в четырех основных факторах:

- инфраструктура управления, политические и социально-экономические условия его существования;
  - расстановка приоритетных задач и направление усилий на их выполнение;
  - комплекс мер, направленных на развитие сферы управления в России;
  - особенность общественного сознания, для изменения которого требуется очень длительный период времени.
- Сегодня многие руководители российских предприятий стараются перенять опыт управления западных фирм, что не всегда заканчивается благополучно. Следует понимать, что некоторые успешно работающие в Европе законы и правила управления совершенно не пригодны для работы в российских условиях. Особенности российского менеджмента рассматриваются в качестве основного отличительного признака в управлении фирмой в России и на Западе. Человек, выросший в нашей стране и получивший российское образование, имеет свой подход к решению той или иной проблемы, по-своему реагирует на различные ситуации, что создает определенные трудности в следовании западной

модели управления. Это вовсе не означает, что следует полностью отказаться от опыта развитых стран в области управления и искать его новые пути с нуля. Учитывая все основные особенности российского менеджмента, досконально изучая опыт страны, вырвавшейся в сфере управления далеко вперед, можно весьма преуспеть во многих сферах деятельности, доступных российскому предпринимателю и управленцу

Сегодня Российская Федерация находится на важном участке своего развития. Россия должна ответить на те вызовы, которые стоят сегодня перед ней. В среднесрочной перспективе необходимо предотвратить дальнейшее увеличение разрыва между Россией и развитыми странами, а в долгосрочной перспективе - восстановить и упрочить позицию России как одной из стран - лидеров мирового развития.

Чтобы воспользоваться "окном возможностей", важно определить, какой-путь ведет к реализации потенциала и сбалансированному развитию.

Стратегия развития государства основана на высвобождении частной инициативы и усилении роли государства в обеспечении благоприятных условий хозяйствования, включая финансовую и социальную стабильность.

Именно эта модернизация позволит достичь цели радикального повышения уровня жизни населения на основе самореализации каждого гражданина, снижения социального неравенства, сохранения независимых и культурных ценностей России, восстановления экономической и политической роли страны в мировом сообществе. Эта цель и является целью стратегии развития России до 2010 года.

Для достижения этой цели обществу необходима обновленная система ценностей, отвечающая традициям России и требованиям современности: свобода, ответственность, доверие, высокая ценность личности. Своей цели нужно добиваться за собственный счет и собственными усилиями. Путь к процветанию – добросовестный труд, честная конкуренция, сознательная законопослушность.

При этом масштаб задач по созданию и подготовке российского менеджмента просто огромен. Для примера в форме федеральных государственных унитарных предприятий существует 14 тыс. предприятий, в форме учреждений - 23 тысячи.

Формируя социально ориентированную экономику в России, необходимо решить главный вопрос: как и сколько платить. Если платить по труду, то надо учитывать, что труд — это процесс совместной деятельности, он не имеет стоимости, его нельзя взвесить. Не следовало бы мудрить, вводя различные измерители этого процесса, в частности нормативы — условные, абстрактные и т.д. Платить надо за полезность создаваемого

продукта, оплата должна зависеть от потребительной стоимости. Платить не по затратам, а по конечному результату труда, выкристаллизовавшемуся в стоимости проданного продукта труда и оказанных услуг.

Следует строить государство и общество с общедемократическими идеалами на основе воссоздания таких социально ориентированных структур, в рамках которых взаимодействовали бы религиозные традиции, формы семейного воспитания, сохранялся определенный социальный контроль за молодым поколением, гуманизацией общества...

Что же представляла собой прежняя экономика?

Ранее считалось, что экономика функционирует согласно закону планомерного и пропорционального развития. Провозглашенный волевым образом закон не сработал. А постулат о единстве и согласованности экономических интересов общества, коллективов и работников носил абстрактный характер, и его действие на практике не ощущалось. Ясно одно: активизация деятельности людей зависит от действенности мотивационного механизма, который до сих пор недооценивается.

Нужно также помнить, что чем больше ограничений имеет малоорганизующаяся система, тем больше она требует ресурсов и энергии для поддержания своего существования, следовательно, развивается труднее, медленнее, чем система без лишних ограничений.

Динамика развития сложных материальных процессов всегда нелинейна и многовариантна, и тот процесс, который реализуется в действительности, зависит от множества факторов, даже мельчайших. Нужно иметь в виду, что приближаться к оптимальным решениям или выходить из неожиданных ситуаций может лишь та система, которая раскрепощена, имеет экономическую свободу, свободу организации, свободу мышления и слова.

Необходимо учитывать, что рынок может быть только неравновесным, в лучшем случае, в идеале, — рынком в состоянии текущего равновесия, так как мощный прессинг научно-технического прогресса приводит к тому, что точка равновесия все время смещается. Любые установки и нормативы губительны для НТП, а творить его необходимо, творить на свободном рынке, где ни покупатель, ни производитель, ни торговец не знают никаких ограничений, кроме моральных норм.

В настоящее время выдвигается идея о том, что, во-первых, экономике присуща диссипативная структура; во-вторых, производственные процессы развиваются в сторону дезинтеграции, т.е. распыления; в-третьих, возникает необходимость выяснения роли технологических разрывов в экономическом процессе.

Диссипативность — это сущность динамического развития экономики. Главной движущей силой упорядоченности и самоорганизации социально-экономических систем является удаленность от равновесия, что прямо противоположно утопическому стремлению некоторых ученых-экономистов к равновесию. Такой принципиально новый подход к формированию рыночного механизма позволяет создавать гибкие, самоорганизующиеся и самоуправляемые структуры различных форм собственности. Экономика России может выжить только в том случае, если она будет совмещать разнообразные формы собственности, в том числе с частным сектором как наиболее оправдавшим себя во всем мире. Совмещение многообразных форм собственности должно осуществляться не путем волевого разделения долей государственного сектора, а в условиях свободной конкуренции на рынке.

Увеличение потоков информации не является самоцелью, а служит главным образом инновационным средством, т.е. способствует увеличению производства наукоемкой продукции: новой продукции, новых видов услуг, новой технологии и средств производства, новых форм организации производства и др.

Успех в конкурентной борьбе невозможен без технологического обновления производства, ресурсосбережения. Справедливо и обратное: непрерывное изменение экономических структур способно стимулировать изменения в технологии. Значит, условие выживания социально-экономических систем как диссипативных структур заключено в их непрерывном изменении, в разнообразии экономических укладов и свободе переходить в любой из них, в радикальном изменении значения обратной связи, что может осуществиться только на свободном рынке, но не при административной системе, сигналы от которой поступают с опозданием, искажением.

Основами эффективного производства в рыночной экономике являются технология и прогрессивный механизм ее реализации. Между затратами на технологию и эффективностью производства имеется связь, похожая на вытянутую по строке Б-образную кривую. Вначале затраты больше, а отдача меньше, затем отдача резко возрастает при довольно скромных затратах, в последующем эффективность падает и, достигнув предела, уже не зависит от финансовых вливаний. Предельные состояния — это неотъемлемая часть жизни, когда достижение нового уровня технического прогресса становится все более трудным и дорогостоящим.

Кардинальное средство избежать потерь и чрезмерных затрат — переход на новую Б-образную кривую, так как их смена — это и есть технический прогресс (ТП). Ключ к успеху — это нововведения. Для

предприимчивых менеджеров нет более ответственного момента, чем кардинальная и своевременная смена технологий, т.е. переход с одной Б-образной кривой на другую.

За рубежом такой переход называют технологическим разрывом. Если эволюционное развитие технологии путем некоторого улучшения старого процесса позволяет достичь успеха, то переход может дать 10-кратный выигрыш, прибыль в 100—500%. Однако этот переход вносит дезорганизацию в производство. Именно в этот момент по статистике погибают 7 из 10 фирм. Погибают те, которые не учитывают, что в предпринимательском мире наступила четвертая эра технологического разрыва (ТР) -- эра управления технологическим обновлением (УТО).

Меняется само содержание ТП: это уже не функция времени, а функция затрат на новую технологию. Главным сейчас становится экономический выигрыш в перспективе за счет сегодняшнего вложения средств. Ни одна другая сфера управления не может сравниться с УТО по потенциалу роста производительности труда. Эра УТО набирает ускорение. ЗБ-переходы учащаются и становятся круче. Главное средство преуспеть — это конкурировать с самим собой, своевременно осуществляя переходы. Сегодняшняя экономичность за счет упущения технологической результативности — самоубийство, так как старая технология весьма уязвима в условиях конкуренции.

Выход из этой сложной фазы — непростое дело: необходимы политическая стабильность, Национальное согласие, научно обоснованная уверенность в завтрашнем дне, профессиональные руководители в системе государственного управления и опытные менеджеры рыночных структур.

## 2. Взаимосвязь форм собственности и систем менеджмента.

Перестройка системы хозяйствования — одно из важнейших направлений реформирования экономики России. Особое значение она имеет на уровне предприятий, организаций, объединений, акционерных обществ, которые здесь объединены термином «корпорация», или «социально-экономическая система», так как основные методологические и практические рекомендации могут быть применены и к коммерческим, и к некоммерческим организациям.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации термин «предприятие» сохранил свое значение только для групп предприятий, находящихся в государственной или муниципальной собственности. Все остальные юридические лица получили название организаций, которые подразделяются на две группы:

- 1) коммерческие, основной целью деятельности которых является извлечение прибыли;
- 2) некоммерческие, основная цель деятельности которых заключается в эффективной организации и реализации какой-либо функции на основе бюджета, не связанной с извлечением прибыли.

Одним из условий развития конкуренции в российской экономике является создание многообразия форм собственности соответствующих им методов хозяйствования. В результате разгосударствления и приватизации появляются альтернативные государственному сектору структуры хозяйствования.

Отношения собственности составляют глубинную основу реформирования всей системы управления производством. затрагивают фундаментальные сферы трудовой мотивации. От сущности и содержания трудовой мотивации во многом зависит характер поведения экономических субъектов, их отношение к имуществу, результатам производства, труду.

Зависимость систем менеджмента от форм собственности многообразна, сложна и противоречива. Сама по себе ни частная, ни смешанная, ни государственная, ни муниципальная собственность еще не гарантируют высокой эффективности менеджмента, рачительного и конкурентоспособного хозяйствования. Они лишь закладывают фундамент многообразия форм менеджмента и хозяйствования, в корне изменяют экономические условия функционирования социально-экономических систем, требуют принципиально новых подходов к организации корпоративного управления. Основная задача состоит в выборе собственника, способного обеспечить эффективное, конкурентоспособное предпринимательство.

По формам собственности, организации и содержанию экономической деятельности можно выделить несколько видов предпринимательства: подрядное и арендное (собственность на результаты труда и доход, распоряжение имуществом); партнерское и частное с образованием юридического лица с ограниченной ответственностью (малые предприятия, товарищества, кооперативы, как правило, использующие наемный труд); коллективное (собственность трудового коллектива на имущество, продукцию и доходы); акционерное (собственность владельцев акций, включая сторонние предприятия и организации); инновационное (на базе интеллектуальной собственности); по контракту (на базе договора менеджера или администрации в целом с собственником предприятия); финансовое (операции с ценными бумагами, в том числе поручаемые финансовым и страховым компаниям, без обязательного личного участия в труде и управлении) и др.

Одним из наиболее перспективных направлений предпринимательских структур становятся так называемые инкубаторы. Они, предоставляя всем участникам предпринимательской деятельности равные права на риск и ошибки, позволяют подготавливать специалистов к работе в рыночных условиях и к руководству людьми. Получив свободу действий, организаторы и участники предпринимательских (интрапренерских) подразделений легко осваивают предпринимательский стиль управления, овладевают принципами и методами инновационного менеджмента и учатся работать в условиях повышенного хозяйственного риска. К самостоятельности добавляется не только административная, но и личная ответственность за себя и свой коллектив.

Однако этим преимуществам инкубаторов не ограничиваются. В организациях, особенно там, где используется венчурный капитал, можно применять, не особенно беспокоясь за последствия, принципиально новые технологии, новые методы оргпроектирования децентрализованных производственных структур, новые способы стратегического планирования и инновационного менеджмента. При этом нет опасности сорвать основную производственную программу головного предприятия.

По степени стратегической значимости разработок и их технологичности с точки зрения существующей производственной структуры применяется следующая классификация интрапренерских структур в виде инкубаторов:

- 1) непосредственная интеграция (нововведение имеет большую стратегическую значимость и тесно связано с основным производством);
- 2) отдел разработки нового продукта или развития нового направления хозяйственной деятельности (нововведение имеет большую стратегическую значимость и частично связано с основным производством);
- 3) новые специализированные хозяйственные единицы (нововведение имеет большую стратегическую значимость, однако слабо связано с основным производством);
- 4) микроотделы новых рискованных инициатив (нововведение имеет неопределенную стратегическую значимость, но при этом сильно связано с основным производством);
- 5) независимые хозяйственные единицы (нововведение имеет неопределенную стратегическую значимость и совершенно не связано с основным производством).

На государственном уровне, устанавливаются образцы, нормы социального действия и поведения, осуществляется контроль за их выполнением, а также координация и взаимодействие различных секторов экономики.

Почему необходимы государственное управление, прогнозирование и регулирование? В системе вертикального взаимодействия функционируют различные формы собственности. Разнообразие форм собственности предопределяет различие целей функционирования, единство и различие интересов субъектов и объектов, как государственного управления, так и менеджмента в коммерческих, негосударственных структурах.

Формирующаяся система организационно-управленческих, социально-экономических и межличностных отношений в различных формах собственности характеризуется существенным различием как по сути, так и по содержанию.

Поэтому при выборе модели мотивационного механизма и государственного управления и менеджмента горизонтальных структур необходимо выявить структуру организационно-управленческих отношений, определяя потребности, стимулы и мотивы субъектов и объектов.

В результате изменений на западном рынке, появились новые типы технологий, и ускорилась их обновляемость. Уже сейчас более быстрое обновление некоторых видов товаров становится характерным и для российского потребительского рынка.

Стихийная сила рынка не в состоянии обеспечить эффективное функционирование экономики, а тем более развитие современного конкурентоспособного производства. Сама жизнь требует соответствующего централизованного и прогнозируемого развития экономики.

Современное производство глубоко дифференцировано и диверсифицировано в различных отраслях, специализирующихся на выпуске определенной продукции. Но по мере дифференциации, возникновения все новых и новых отраслей возрастает роль межотраслевой координации, кооперирования связей, причем не только отраслей, но и экономических районов и территорий. Естественно, что ни отдельный собственник, ни даже крупная корпорация не в состоянии эффективно реализовать объективную тенденцию централизации. Эта тенденция и находит свое выражение в государственном управлении и регулировании.

В условиях современной научно-технической революции уже существуют и возникают вновь такие отрасли производства, техники и науки (атомная энергетика, электроника, космическая техника и др.), организовать и усиленно развивать которые в рамках собственности отдельной корпорации, не говоря уже об отдельном собственнике, невозможно. Здесь нужно объединение, концентрация огромных средств и материалов, усилий

больших коллективов ученых, инженеров, рабочих. Система государственного управления является тем органом, который вынужден брать на себя эти сложные, динамически развивающиеся, подчас противоречивые функции.

Теория и практика современного менеджмента в России еще не освоены, а отечественные менеджеры пока не овладели должным образом передовым опытом.

Капиталовложения сами по себе не дают оптимального эффекта. Качество продукции и производительность труда рабочих зависят от качества современного менеджмента. Профессиональные менеджеры определяют, изучают и анализируют проблемы. Они с головой уходят в специализацию, стандартизацию, эффективность, производительность и оперирование цифрами, однако они идут на всякие увертки, когда надо принимать сложные решения. Иногда они жалко выглядят, когда им поручают добиться прибыльности, обеспечить нормальную работу и продвинуть организацию на новые рубежи. Менеджеры слишком мало занимаются своими рабочими, они их побаиваются.

Стандартное образование больше не обеспечивает будущих высших руководителей (президентов) глубоким практическим знанием производственно-технологической базы их компаний. Им нужны финансовые, юридические, социально-психологические и другие знания. Остроту проблемы усугубляют утрата перспективы и отсутствие чувства целостности системы. Менеджерам не хватает гуманитарного образования, широты взглядов, чувства истории.

По мере того как менеджеры продвигаются по служебной лестнице, их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а в характере переплетаются очень разные, порой противоположные черты: стремление к сотрудничеству и конкуренции, лаконичность стиля руководства и нетерпимость к бюрократизму, склонность к риску и трезвый расчет и т.д.

Однако все это касается в основном интеллектуально-волевых, а не эмоционально-душевных качеств, т.е. тех черт личности, которые необходимы руководителю для правильного общения с людьми.

Решающее значение для выявления сущности менеджмента имеет собственность, которая в настоящее время тесно связана с ходом приватизации. Приватизация означает приобретение юридическими или физическими лицами у государства и местных органов управления в частную собственность: предприятий и их подразделений; материальных и нематериальных активов предприятий; долей, паев, акций государства и местных органов управления в капитале акционерных обществ и товариществ; долей паев, акций приватизируемых предприятий в капитале иных АО и товариществ, предприятий с участием иностранного капитала, коммерческих банков, концернов, союзов и других объединений предприятий.

Приватизация осуществляется несколькими способами: продажей акций акционерного общества открытого типа; продажей предприятий на аукционе; продажей предприятий по коммерческому конкурсу; инвестиционными торгами; продажей активов ликвидируемых и ликвидированных предприятий; выкупом арендованного имущества.

Целями приватизации являются: создание слоя частных собственников; повышение эффективности работы предприятий; социальная защита работников; содействие финансовой стабилизации; создание конкурентной среды; демонополизация и привлечение иностранных инвестиций.

Важная роль в решении этих задач принадлежит менеджменту и профессионалам-менеджерам. Их отношения регулируются контрактами, тем не менее большую роль играют личные контакты, взаимное доверие, стремление к сотрудничеству и процветанию корпорации.

Действия предпринимателя определяются главным образом поведением поставщиков, потребителей и конкурентов, а действия финансового менеджера — поведением инвесторов, акционеров, кредиторов (включая коммерческие банки, финансовые органы, в том числе налоговые инспекции, страховые компании).

Собственник или лица, уполномоченные собственником управлять его имуществом, в соответствии с законом и учредительными документами решают вопросы создания предприятия, определяют цели его деятельности, реорганизации и ликвидации, осуществляют контроль за эффективностью использования и сохранностью имущества, распоряжаются финансовыми ресурсами и проводят самостоятельную финансовую политику.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как самим собственником, так и субъектом, управляющим его имуществом на праве полного хозяйственного ведения с установлением пределов такого ведения собственником имущества. Отношения субъекта, управляющего предприятием, и собственника имущества регламентируются контрактом.

Контракт на ведение предпринимательской деятельности, заключаемый предпринимателем и собственником имущества, определяет взаимные обязательства сторон, устанавливает ограничения прав использования имущества и осуществления отдельных видов деятельности.



В том случае, когда предприниматель и собственник — одно лицо, ему принадлежит право ведения предпринимательской деятельности путем учреждения и приобретения предприятия, найма и увольнения работников, полного распоряжения прибылью после выполнения обязательств перед бюджетами и банками.

Менеджеры в своей деятельности руководствуются следующими организационно-экономическими принципами.

1. Равенством производителей (продавцов) и потребителей (покупателей) перед внешними факторами.
2. Равновесием цен (курсов, процентных ставок) на основе сбалансированности спроса и предложения.
3. Экономическим регулированием самостоятельных действий субъектов рыночных отношений (производителей, продавцов, посредников, потребителей, покупателей).
4. Использованием юридических законов для экономического регулирования.
5. Наличием конкуренции как условия экономического прогресса и экономического регулирования.

#### 2. Отношения государственного управления и менеджмента.

Управление появилось, во-первых, с разделением и специализацией труда; во-вторых, с необходимостью организации коллектива для достижения какой-либо цели; в-третьих, с необходимостью в защите и охране социума, в установлении определенного законопорядка, в координации и регулировании развития различных сфер деятельности и т.д.

Существует ли взаимосвязь государственного управления и менеджмента? Хотя значения русского слова «управление» и английского «менеджмент» близки, их нельзя трактовать однозначно — следует учитывать макро- и микроэкономические подходы, принципы и методы хозяйствования.

Принципиальные различия в трактовке и применении этих понятий доступны, правда, только в основном, управленцам-практикам и ученым, изучающим историю развития управленческой мысли. Крайне важно разобраться в их происхождении, сути, содержании, а также в их взаимосвязи и различии (табл. 1.1).

Понятие управления вообще и государственного управления в частности намного шире принятого понятия «менеджмент» в США, Европе, Японии.

Государственное, а тем более социальное управление, применяется к самым различным видам человеческой деятельности.

Имеются три основные области, сферы управления:

- 1) управление системами машин, технологическими процессами и вообще процессами, имеющими место при целенаправленном воздействии человека на природу;
- 2) управление деятельностью коллективов, решающих ту или иную задачу;
- 3) управление процессами, происходящими в живых организмах.

Система государственного управления России имеет дело с социально-экономическими процессами, происходящими в многоукладной экономике, — в государственном, смешанном, частном секторе, а также в общественных некоммерческих организациях, применяя специфические, методы регулирования, своеобразные экономические и организационные способы мотивирования и регулирования поведения различных структур хозяйствования в системе рыночных отношений.

#### 3. Разграничение сфер деятельности между государственным и рыночным секторами экономики.

В условиях реформирования системы управления проблема разграничения сфер деятельности между государственным и рыночным секторами экономики приобретает особую актуальность. Возможно ли ввести приемы и методы работы рыночного сектора в государственную сферу и до какой степени такое возможно? Мнения практиков и ученых разделились. Одни отстаивают мнение о неприменимости методов рыночного сектора для государственной сферы, другие делают упор на черты сходства между ними, высказывая мнение, что любые различия между рыночным сектором и государственной сферой будут постепенно стираться.

Сторонники мнения о неприменимости методов деятельности рыночного сектора к государственному приводят следующие аргументы:

- государственные учреждения и организации не испытывают на себе влияния конкуренции и не имеют никаких стимулов для снижения затрат и повышения эффективности;
- цели деятельности в государственной сфере — служить обществу, сохранять законность и порядок, бороться с бедностью, повышать благосостояние населения и др.;
- государственные учреждения и организации гораздо больше подвержены влиянию со стороны политиков, групп давления, избирателей — тех, кто так или иначе заинтересован в деятельности государственного сектора;
- функции государственной сферы ограничиваются законотворчеством;
- государственная деятельность основана на налогообложении, а не на плате за ее услуги;
- определенные виды деятельности должны обеспечиваться только государством (оборона, фавопорядок, социальная сфера и др.) и не могут быть отданы на откуп рынку.

Сторонники конвергенции государственной сферы и рыночного сектора считают, что различия между ними будут стираться, и это уже проявляется в следующем:

- государственные учреждения начинают взимать плату за некоторые услуги;
- рыночный сектор тоже заинтересован в решениях, принимаемых политиками, особенно тогда, когда некоторые фирмы сталкиваются с повышением затрат и снижением продаж;
- деятельность рыночного сектора также ограничивается законодательными актами;
- имеет место партнерство государственной сферы и рыночного сектора на местном уровне, например в работе по улучшению коммунального хозяйства.

Все это свидетельствует о том, что зачастую провести четкое разграничение между государственной сферой и рыночным сектором довольно трудно. Целесообразнее сравнивать их организационные аспекты (размер, процесс принятия решений, структуру, стиль и методы управленческой деятельности и др.).

Анализ зарубежной практики показывает, что сравнение государственной сферы и частного сектора нужно делать с большой осторожностью. В частном секторе существует прямая связь между коммерческим успехом и качеством предоставляемой клиенту услуги. Государственные же учреждения находятся в гораздо более сложном положении, по многим параметрам весьма отличающемся от положения частного сектора.

В принципе, предоставление услуг государственными учреждениями, характер этих услуг, способ их предоставления не находятся в зависимости от фактора рынка. В подобных обстоятельствах соотношение между общественными ожиданиями и уровнем предоставляемых государственными учреждениями и организациями услуг определяется на основе политической оценки социальных и экономических приоритетов. Поэтому напрашивается вывод: лица, исполняющие свои функции от имени государства, профессионально ответственны за то, чтобы выполнять свою работу с как можно более высоким качеством при имеющихся ресурсах.

Решая вопросы разграничения сфер деятельности между государственным и рыночными секторами экономики России, рекомендуется учитывать характерные черты, которые приведены ниже.

1. Приверженность к действию. Эффективная коммерческая организация сразу приступает к делу, а государственный чиновник анализирует, советуется, но не принимает решения, пока его не вынудят к этому.
2. Быть ближе к клиенту. Коммерческая организация чутко прислушивается к запросам клиента и реагирует на его требования. В противном случае она разоряется. Основной же части органов государственного управления такой исход не грозит.
3. Самостоятельность и предприимчивость. В людях следует стимулировать проявление ответственности и инициативы, отказ от рутины и покорного следования шаблонам и инструкциям.
4. Эффективность через людей. Каждый работник коммерческой организации стимулируется за проявление новаторства, служащего улучшению работы. В государственной же сфере акцент делается на снижение затрат, а не на улучшение качества услуг.
5. Выполнять работу несмотря на изменения в системе ценностей. Люди, работающие в коммерческой организации, разделяют общую систему ценностей и имеют в качестве мотивации цели коммерческой организации. Ценности, которых придерживаются чиновники и политики, меняются с течением времени. Так что же, если государственные служащие разделяют идеи одной партии, они не могут работать, если к власти придет другая партия? Избежать данной ситуации можно, если исходить из таких ориентиров, как профессионализм, концентрация усилий на конкретных требованиях клиента.
6. Выбор сферы деятельности. Коммерческая организация должна уметь найти тот род деятельности, для которого она более всего пригодна, и заняться им. Что касается учреждений государственной сферы, то они выполняют те виды деятельности, которые предписаны им законодательством, распоряжениями и т.д.
7. Простота структуры, нераздутые штаты. Коммерческая организация имеет простую структуру с небольшим числом иерархических уровней. Такой подход противоречит традиционной бюрократической структуре со множеством иерархических уровней.
8. Сочетание жесткости и мягкости. Реализация основных целей контролируется сверху. В то же время 17ижние иерархические уровни самостоятельны в действиях, способствующих достижению этих целей. Должен быть найден баланс между централизованным управлением и свободой действий на местах.

Государственное управление, приобретающее характер социального управления, как сфера сложной профессиональной деятельности становится объектом изучения ряда наук: социологии, политологии, правоведения, психологии, организационного администрирования, экономики, информатики и т.п. Каждая из этих наук должна иметь свой предмет исследования.

В настоящее время возникла необходимость в переосмыслении ряда положений отечественной теории и практики управления и зарубежных концепций менеджмента.

В зависимости от форм собственности возникают различные организационно- управленческие и социально-экономические отношения в государственных, смешанных и частных структурах и между субъектами и объектами хозяйствования в них. Цели, задачи и организационная культура в структурах государственного управления и в системе менеджмента горизонтальных коммерческих структур тоже различны. Поэтому неправомерны ни концепции, ни гипотезы, ни принципы глобального менеджмента, ни, тем более, построения модели глобального менеджмента на макроэкономическом уровне государственного регулирования. Ведь известно, что во всех развитых странах, в том числе и в России, существуют соответствующие системы государственного управления, инфраструктурой которых является государственная служба.

Рыночная экономика характеризуется взаимосвязью и степенью использования потенциалов как смешанного, государственного, так и частного, негосударственного, секторов. Поскольку потенциал рыночной экономики — это сумма различных потенциалов экономики, то определяющим фактором являются закономерности перехода от государственных форм собственности к частным, коммерческим, негосударственным и смешанным.

Важнейшей причиной инфляции и спада производства стали недостаточно проработанная идеология приватизации и тактика ее реализации. Вряд ли было экономически целесообразно так интенсивно разрушать, например, государственный сектор легкой и пищевой промышленности, не создав реальных условий для формирования качественно нового частного и коммерческого секторов в этих отраслях.

Поскольку процессы управления государственным сектором — это реализация складывающихся производственно-экономических общественных отношений в целях обеспечения социальной защиты населения, то здесь приходится иметь дело с государственным, региональным и муниципальным управлением, которому присущи свои ценности, стиль, методы работы и т.д.

Что касается негосударственного, частного, коммерческого секторов в разнообразных сферах деятельности, где формируются иные производственно-экономические отношения, то здесь приходится иметь дело с теорией и практикой менеджмента в системе горизонтальных рыночных структур.

Принципиальным концептуальным положением формирования и развития государственного управления и менеджмента является системный подход с точки зрения ресурсов и потенциала к функционированию различных секторов экономики и пропорционально сбалансированного их развития. Для этой цели руководители, государственные деятели и менеджеры должны уметь прогнозировать системное развитие государственного и негосударственного секторов и отдельных корпораций (социально-экономических систем), как производственных, так и непроизводственных. Их развитие прогнозируют исходя из критерия эффективности хозяйствования.

#### 4. Ресурсно-потенциальный подход к определению системы хозяйствования.

Наиболее конструктивным, отвечающим требованиям современной перестройки механизма хозяйствования, является ресурсно-потенциальный подход к определению эффективности хозяйствования. Применительно к проблеме измерения эффективности деятельности корпораций или социально-экономических систем ее целесообразно рассматривать по составляющим оценки:

- \* критерию эффективности хозяйствования;
- \* ключевому принципу оценки эффективности;
- \* показателям (системе показателей) эффективности;
- \* методике расчета эффективности хозяйствования;
- \* организационно-экологическим мероприятиям по введению новой системы оценки в практику.

В условиях формирования и функционирования открытой смешанной экономики использование потребностного критерия при оценке эффективности хозяйствования представляется существенным методологическим принципом.

Следовательно, разрабатываемая система оценки эффективности хозяйствования должна базироваться /а потребительной стоимости — продукте, выдержавшем проверку на общественную полезность. Значит, мерой эффекта должен быть не произведенный, а потребленный общественный продукт, т.е. такой продукт, который прошел через все стадии воспроизводства. Этот принцип должен применяться при оценке эффективности хозяйствования на любом иерархическом уровне. Различие здесь будет лишь в сути формулирования конкретных конечных результатов, а не в методологии оценки.

Понятие «потенциал» происходит от латинского слова «ро Iешда», что означает возможность, мощность, скрытые возможности. Под потенциалом подразумеваются запасы, источники, имеющиеся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, региона, государства в определенной области.

До последнего времени эта категория применялась в основном только для обобщенных количественных характеристик (фонды, людские ресурсы) народного хозяйства в целом.

К потенциальным возможностям относятся кадры, финансы, средства производства, информационные ресурсы, организационный потенциал, инновационный потенциал, инфраструктура рынка, строительный потенциал, транспортный потенциал и др.

Государственный сектор экономики развивается по гиперболе, а негосударственный — по экспоненте. Пересечение этих двух кривых дает точку экстремума. Эта точка подвижна и зависит от внутренних и внешних обстоятельств, политики государства. Пересечение двух кривых характеризует соотношение государственного и негосударственного секторов.

Эффективность того или иного сектора определяется критерием, принципом его оценки. Чтобы задействовать критерий в определенный момент, нужна система показателей.

Критерий эффективности государственного сектора — это максимизация удовлетворения социальных потребностей граждан при рациональном использовании имеющихся возможностей. Критерий эффективности негосударственного сектора характеризуется уровнем развития предпринимательства и ростом прибыли.

В любой системе решается задача максимально удовлетворить потребности человека, социума, общества, коллектива. Но потребности человека растут, поэтому и в государственном, и негосударственном секторах необходимо рационально использовать имеющиеся потенциальные возможности.

Вектор потребностей характеризует материальные, духовные и социальные потребности. Материальные потребности включают потребности в пище, одежде, жилье. Духовные потребности — это потребности в образовании, культуре и др. Социальные потребности включают потребности в труде, отдыхе, среде обитания (экология), потребность участия в управлении.

Для того чтобы количественно рассчитать эффективность хозяйствования, необходимо выделить ключевой принцип эффективности. Как отмечалось ранее, система оценки эффективности должна базироваться на потребительной стоимости, т.е. стоимости продукта, выдержавшего проверку на общественную полезность. Этот принцип и является ключевым.

#### 5. Менеджмент и менеджеры.

Российский менеджмент — это комплексная инновационная наука, которая только зарождается одновременно с формированием рыночной экономики, развитием предпринимательства, созданием конкретных условий и конкурентоспособности, формированием благоприятных предпосылок для активизации деятельности физических и юридических лиц.

Менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое, информационное и организационно-техническое явление, одновременно процесс деятельности и науку, имеющие дело со сменой состояний, качеств объекта.

Он имеет определенные закономерности и принципы, как и любая другая наука.

Менеджмент характеризуется определенными тенденциями, тормозящими или ускоряющими его развитие, и потенциалом, имеющим соответствующую динамику.

«Поэтому необходимо своевременно выявлять намечающиеся тенденции и динамику и умело использовать их в процессе управления. Менеджмент можно рассматривать как элемент культуры, системы ценностей и убеждений.

Основой современного менеджмента являются человеческие ресурсы и предпринимательская деятельность. Поэтому главная задача менеджмента — сделать информацию, знания, опыт и нововведения производительной силой.

Наиболее характерны для инновационной управленческой мысли четыре новые тенденции:

- 1) интернационализация менеджмента, осмысление новых реалий, порождаемых углублением международного разделения труда, возрастанием взаимозависимости в мировой экономике, развитием транснациональных корпораций и международных систем информации;
- 2) рост международной конкуренции, ведущей к выживанию наиболее эффективных корпораций;
- 3) ориентация на такие ценности, как социальная и экономическая эффективность, реализация потенциала работника и системы, растущая готовность к нововведениям;
- 4) сочетание различных типов систем управления — как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе в зависимости от принятой организационной культуры и человеческих отношений.

Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между людьми, включая их в созидательный процесс коллективной трудовой деятельности. Поэтому одна из важнейших задач менеджмента состоит в содействии развитию персонала, его обучению и в гарантии его роста. Менеджеры должны уделять постоянное внимание продвижению сотрудников по служебной лестнице на основе планирования их карьеры.

Менеджерская деятельность связана с анализом и диагностированием ситуаций, определением главных задач, основных противоречий и доминирующих тенденций; выдвиганием управленческих альтернативных вариантов действий, оценкой каждой альтернативы, определением наиболее соответствующих требованиям действий; разработкой конкретного курса (программы действий), который будет эффективен с точки зрения перевода данной управленческой ситуации в более благоприятную.

Существует еще самоменеджмент (более правильно — самоуправление). Эффективное самоуправление объективно связано как с человеческой природой (биоритмами, генетической программой), так и с организацией (вещами, людьми, идеями, отношениями), социальным управлением.

Сила современного менеджмента, с одной стороны, в том, что он позволяет превратить человеческие знания, опыт и достижения научно-технического прогресса в производительную силу, а с другой — в созидательном применении информационных технологий, способствующих наращиванию информационного потенциала работников, что инициирует творчество и инновационные процессы.

Кто же такой менеджер? Функции менеджера и ситуации, в которых они реализуются, различны. Менеджер руководит работой одного, нескольких или многих сотрудников, он управляет фирмой или ее функциональным подразделением, имея определенную самостоятельность для принятия решений. Менеджер — это, прежде всего, наемный управляющий, который организует конкретную деятельность подчиненных ему работников и одновременно выполняет определенные управленческие функции.

Менеджмент призван обеспечить надежное взаимодействие человека и системы, суть которого состоит в том, что менеджер, являясь центральной фигурой этого процесса, должен знать, какие характеристики личности определяют поведение человека в системе и какие параметры окружающей среды воздействуют на включение человека в целенаправленную деятельность данной фирмы.

Менеджмент — особая динамическая организация управления, необходимая экономически самостоятельному хозяйственному объекту, гибкая система предприимчивого и инновационного руководства, способная чутко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции и своевременно перестраиваться с учетом требований внешней среды.

## 6. Российский менеджмент и национальная культура.

### 6.1 Особенности национальной деловой культуры.

Глубокие, исключительно трудные, во многом противоречивые, но исторически неизбежные преобразования экономической среды хозяйствования в России пробудили активный интерес к менеджменту.

Едва ли найдется в России менеджер или предприниматель, который не примерил бы на себя управленческие «одежки» из американского, реже — из японского гардероба. Глобализация бизнеса отчетливо показала, что на его эффективность влияют не только так называемые жесткие факторы: земля, климат, оборудование, но и мягкие, которые нельзя осязать или измерить, но влияние которых весьма ощутимо. Одним из них является отношение к работе, формирование деловой культуры. В совокупности мягкие факторы образуют присущую жителям данной страны культуру, понимаемую как наработанный веками набор образцов поведения и привычек. Руководителей интересует прежде всего деловая культура. До сих пор не известно ни одного исследования, из которого можно было бы узнать об особенностях, преимуществах и недостатках российской деловой культуры. Между тем знание особенностей национальной деловой культуры позволяет руководителю осознать причины и вероятные последствия многих собственных решений, решений и поступков коллег и подчиненных, своего начальства или акционеров.

российским менеджерам необходимо изучать деловую культуру своей страны, поскольку Россия позже других начала строить современные рыночные отношения.

Осознать это необходимо, потому что как бы мы ни пытались копировать западные и восточные образцы или чувствовать себя русскими предпринимателями досоветского периода, существуют реальные условия, и очень полезно их знать. Нужно попытаться понять, что уже сформировалось в российской деловой культуре и какие черты ей присущи. Разобравшись в этом, легче предвидеть, каковы реальные шансы внедрения разных моделей менеджмента в России.

Существуют три уровня культуры в бизнесе: первый — это национальная культура; второй — организационная культура, культура данной деловой организации; третий, нижний, уровень — это управленческая культура. У нас ее еще называют стилем руководителя: как руководитель реализуется в своих действиях.

Национальная культура сильно влияет на организационную, которая в свою очередь влияет на управленческую. Но при сильном, волевом руководителе управленческая культура может определить организационную, а в совокупности организационные системы могут менять национальную культуру.

Предпринимательство в нашей стране не может развиваться без такого важного элемента, как контрактная культура. Если контракт подписан, его надо выполнять. Он может стать частью национальной культуры. В настоящий момент контрактная культура у нас весьма низкая.

В России существуют две основные проблемы: проблема власти, поскольку руководитель в системе без власти — не руководитель, и проблема отношения к работе. В большинстве российских деловых организаций власть построена по принципу виноградной грозди: во-первых, сверху вниз, а во-вторых, кластерами — замкнутыми группами. И хотя между ними существуют какие-то информационные и иные связи, ярко выражена обособленность каждой группы.

Стоит ли сохранять такое положение, эффективно ли это для предпринимательской экономики, нужно проверить каждой организации.

Кластерная форма характерна и для западных бизнес-структур, но на Западе такая группа — это сплоченная команда. Значит, можно поставить вопрос: русские — коллективисты или индивидуалисты? Как показали социологические исследования, россияне — большие индивидуалисты. Однако власть считается больше с группой, чем с индивидом. Нам еще предстоит, если мы хотим видеть каждого отдельного человека в системе, менять образцы поведения как руководителя, так и подчиненного.

Однако даже при экстремальном индивидуализме русские уживаются друг с другом в коллективе, группе, считая, что группа является наиболее важной частью социально-экономической системы, т.е. понимая, что с группой считаются, что она может заставить руководителя что-то изменить. Для россиянина группа — это защита.

Когда человек устраивается на работу, важно понять, видит он в группе защиту или идет в нее как в команду единомышленников. Это должен проанализировать руководитель, чтобы у него с группой не возникло конфликта.

В отличие от Запада у нас работа в группе плохо структурирована, плохо расписаны обязанности и функции каждого работника. При групповой работе русские опасаются, что кто-то «прокатится зайцем» за их счет, хотя, в принципе, любят работать вместе.

На Западе при работе в группах все-таки используется индивидуальное задание и индивидуальная ответственность. Поэтому работа в группе более эффективна. В России же в группу «бросили» задание, и там начинают между собой разбираться, что нужного эффекта не дает, хотя работа в группе сегодня эффективнее, чем при любой другой организации труда.

Многое зависит от руководителя. Он должен уметь делиться своим успехом, и чем лучше он умеет это делать, тем больше шанс, что люди будут работать лучше, пойдут за ним.

Участие в управлении невозможно без принятия на себя определенных обязательств и ответственности отдельными работниками. И это работа прежде всего в интересах системы, а не в своих личных. В России же под участием в управлении понимают другое: человек пытается пролезть наверх и дать какие-то предложения, чтобы заявить о себе, не собираясь при этом брать на себя ответственность за реализацию предложений или хотя бы их части.

Очень важно создать в системе такую среду, в которой безответственный человек чувствовал бы себя неуютно. Предприниматель, тот, кто создавал фирму (а создать ее нельзя, если не взять на себя ответственность), знает, как это делается, у него есть практический опыт. Так вот, он должен помочь своим подчиненным научиться созидать. Обучение происходит в основном на работе. Нормальный руководитель до 40% времени тратит на работу с людьми, на обучение подчиненных. Ведь ответственность возможна только тогда, когда вы обучены, компетентны и не боитесь принимать решения.

Для того чтобы решить вопрос о том, что является стимулирующим фактором в российских условиях, надо разобраться, чем мотивирована нация.

Принято выделять четыре основных вида мотивации, которые соответствуют той или иной группе стран либо культур.

Первый вид — достижение цели, где деньги играют большую роль, например, желание стать лидером на рынке, первым выйти с новинкой.

Второй вид — защитная мотивация, т.е. стремление к тому, чтобы никто не вмешивался в дела, желание создать свой мир (этому соответствует кластерная структура). Эта группа стран больше всего ценит стабильность.

Третий вид — это группа социальной мотивации, где зачастую действует уравнилельный подход. В странах третьей группы люди хотя и ценят качество жизни, но считают, что лучше ничего не менять, чтобы не стало хуже.

Четвертый вид — это тоже в основном страны с социальной мотивацией, однако они, желая повысить качество жизни, согласны идти на риск.

По результатам исследований «новые русские» по своей мотивации примыкают ко второй группе, которая больше всего ценит стабильность. Это очень важный результат, так как он показывает, что россияне предпочитают мотивацию на достижение и отказались от мысли ничего не менять. Правда, наши руководители в бизнесе по-прежнему считают, что изменения не должны влиять на стабильность их положения, т.е. достижение для них не играет большой роли, но сдвиг все равно наметился.

Будут ли русские в дальнейшем больше мотивированы на достижение, т.е. двигаться в сторону первой группы мотивации? Для того чтобы спрогнозировать это, нужны исследования экономики России.

Сейчас говорят, что есть русская специфика в бизнесе. Этому способствует новый уровень культуры — так называемая институциональная культура: бизнес и предпринимательство являются одним из институтов общества, который занимается созданием дополнительной потребительной стоимости, развивая свою культуру. И в этой культуре есть некая доля интернациональности. Поскольку политика протекционизма широко распространена в мире, ею приходится пользоваться и в системе менеджмента.

Опыт показывает, что свой, или третий, путь не всегда оказывается самым лучшим, а институциональная культура бизнеса, привнесенная с Запада, доказывает свою эффективность всегда, в том числе и в России.

Отсюда следует вопрос: можно ли привить в стране иностранную бизнес-культуру?

Создание предприятий с участием иностранного капитала показывает, что такое возможно.

Однако исследования показали, что есть возрастные границы усвоения человеком другой культуры, по достижении которых изменить что-либо довольно сложно. Значит, теперешнему поколению в бизнесе не стоит рассчитывать на серьезные изменения в поведении отечественных партнеров.

Новое поколение российских предпринимателей и менеджеров должно обучаться образцам поведения с детства, тогда будет возможен успешный результат.

В бизнесе важна моральная среда, для предприятия важна мораль нанимаемых работников, а формируется мораль религией, другого института человечество пока не придумало. Поэтому, когда мы

говорим о низкой морали, мы имеем в виду невысокое влияние религиозного и светского образования на воспитание людей.

Для бизнеса самое трудное — это менять людей, а не систему, но при помощи хорошей системы можно заставить людей поменять свои привычки.

Знание истории национальной культуры, ее ценностей и образцов поведения людей в различных хозяйственных ситуациях позволяет профессионально готовить и воспитывать будущих менеджеров. Без знания особенностей национальной деловой культуры невозможно решать на высоком профессиональном уровне сложные и комплексные задачи, особенно в системе предприятий с иностранными инвестициями.

## 6.2 Профессионализация менеджмента.

Эффективность корпоративного хозяйствования в динамически функционирующей рыночной экономике в решающей мере зависит от системы менеджмента и его профессионализма. В связи с этим нам еще предстоит пережить свою революцию менеджмента и менеджеров, без которой, как показывает мировой опыт, цивилизованное общество построить невозможно. А для этого предстоит изменить традиции пренебрежительного отношения к менеджменту вообще и к обучению управлению в частности.

До сих пор у нас широко распространено мнение, что управлять людьми несложно, никаких специальных знаний для этого не требуется, нужны лишь минимальные организаторские способности и некоторый опыт.

Проблему можно решать в двух направлениях. Во-первых, готовить в вузах дипломированных специалистов — аналитиков с очень основательной системой философских и управленческих знаний. Во-вторых, ввести соответствующие учебные дисциплины для всех студентов и слушателей, обучающихся по специальности «Менеджмент». Кроме того, необходимо поднять уровень аналитического подхода у руководителей всех звеньев, создать культуру системного мышления в обществе в целом.

В государственном образовательном стандарте в перечне специальностей сравнительно недавно появилась специальность «Менеджмент», и, конечно, сразу же возникли различные мнения по поводу ее названия, целесообразности, практического содержания, специфики и принадлежности к определенной области знаний и профессиональной деятельности.

Наиболее общей точкой зрения является та, что менеджмент — это специальность, профессия и квалификация, требующая фундаментального основания: экономического, технологического, информационного, юридически- правового, социально-психологического и т.д. В связи с этим; возникают серьезные теоретические и практические задачи отбора и формирования профессионального корпуса управленцев, организаторов,

менеджеров. Будущих менеджеров нужно готовить в вузах как на экономической и технологической, так и на инженерной базе, начиная с низшей ступени: референт, помощник, советник, консультант руководителя.

Не исключается возможность подготовки менеджера как специалиста смешанного типа:

экономиста-менеджера, инженера-менеджера, технолога-менеджера, юриста-менеджера, товароведа-менеджера, коммерсанта-менеджера, предпринимателя-менеджера, врача-менеджера и т.д.

Особенность специальности заключается в ее соединении с другими специальностями в процессе первого высшего образования.

Практика подтверждает необходимость подготовки профессиональных менеджеров в системе второго образования, но это вовсе не значит, что следует исключить первое образование. Профессионализм в любом деле формируется лучше, если он формируется с «чистого листа». Специальность «Менеджмент» в этом случае не исключение.

Менеджмент по опыту цивилизованных индустриально развитых стран, да и по опыту реформирования управления в России, необходимо рассматривать как инновационный тип управления в системе горизонтальных рыночных отношений между производителями, потребителями и посредниками.

Системно-инновационный тип управления порожден потребностями открытой либеральной экономики и обладает вполне определенными чертами. К ним относятся: приоритеты экономических интересов и процессов, важность человеческого фактора, гибкие организационные формы, конкурентоспособные системы управления, профессиональная подготовка менеджеров.

Профессионализация менеджмента обусловлена нарастающей сложностью управления, которая определяется не столько увеличением масштабов управления, сколько усложнением его структуры и технологии, усилением динамики, повышением социальной ответственности, обострением конкуренции.

Современный менеджмент — это управление в условиях экономического риска и угрозы банкротства.

Профессионализация менеджмента определяется шестью факторами:

- 1) профессиональной подготовкой самого менеджера;
- 2) профессионализмом персонала управления;
- 3) организационными и социально-экономическими условиями, в которых возможно проявление профессионализма, его практическая реализация;
- 4) стимулированием реализации потенциала менеджера в созидательном труде;
- 5) духовностью, терпимостью и поиском правды;
- 6) созидательным проявлением любви к Родине.

В своей профессиональной деятельности менеджер, как функциональный работник, так и системный руководитель корпоративного управления, выполняет разные роли: генератора идей; концептолога — проводника концепции управления; инноватора — как защитника, так и организатора реализации инноваций; организатора — проектировщика организационных структур; арбитра — главного лица в решении конфликтов; эксперта — человека, умеющего провести анализ и дать объективную оценку; консультанта — специалиста, способного дать полезные рекомендации, советы и установки.

Наконец, менеджер — это лидер, руководитель, принимающий решения и берущий на себя ответственность.

Профессионализм созидания и законопослушность управленцев и менеджеров должны стать основной мерой их ценности, поэтому профессиональное отношение к любому виду деятельности должно воспитываться как осознанная необходимость не только выживания, но и цивилизованного развития.

Разрабатывая модель специальности «Менеджмент» и квалификационные требования к ней, рекомендуется исходить из оценки четырех типов характеристик потребительной стоимости данного специфического товара:

- 1) профессионально-квалификационных, определяющих основное предназначение кадрового менеджера и обусловленных в свою очередь уровнем и содержанием его знаний, умения и навыков;
- 2) физических, связанных с социально-демографической ситуацией в стране (регионе);
- 3) психомотивационных, включающих психофизиологические особенности и мотивационный механизм профессиональной деятельности специалиста;
- 4) специфических, отражающих конкретные желания и предпочтения работодателя в отношении потребительной стоимости специальности «Менеджмент».

В настоящее время основное внимание акцентируется не столько на профессиональной способности к труду, сколько на особенностях потребительского спроса на рабочую силу. Поэтому важно изменить ситуацию купли-продажи рабочей силы путем смены подхода к построению системы содействия занятости населения и



профессиональной подготовки кадров, перехода от системы «рабочая сила — покупатель» к системе «покупатель — рабочая сила». Такой подход будет содействовать интеграции труда и соответствующего рынка с другими факторами производства и рынка, способствуя удовлетворению потребности в товарах и услугах наиболее целесообразным образом.

Модель личности специалиста — это динамическая система свойств и качеств, необходимых квалифицированному работнику для оптимального выполнения профессиональных функций в рыночных условиях хозяйствования (рис. 3.2).

Прогностическая ценность этой модели заключается в выявлении эффективных способов, методов обучения и воспитания работника, отвечающего ожиданиям работодателя. Практическая ценность состоит в создании основы для маркетинга персонала в корпорациях, муниципальных образованиях и регионах, корректировке учебных программ подготовки, например менеджеров, разработке должностных инструкций в сфере их профессиональной деятельности. Теоретическая ценность определяется возможностью нахождения путей такого соединения рабочей силы со средствами производства, которое содействовало бы максимизации прибыли предприятия, корпорации.

В основе модели личности специалиста лежат принцип адекватности, т.е. стремление обеспечить соответствие потребностям покупателя рабочей силы, и принцип динамичности, т.е. возможность периодически корректировать модель с учетом происходящих изменений.

Построение модели проводится в два этапа. На первом изучаются и анализируются предметная и функциональная сущности профессионального труда для выделения их базовых компонентов с тем, чтобы спроецировать практическую деятельность на методологию познания в процессе обучения.

На втором этапе определяется комплекс необходимых знаний, умения, мотивов и способностей к труду. Развитие совокупности профессионально значимых характеристик рабочей силы отражает прогрессивную динамику: знание подготавливает умение; умение совершенствует навык; навык способствует зарождению знания на более высоком уровне; мотивы профессиональной деятельности есть производное от знаний, умения, навыков и представляемой перспективы.

Установление и развитие договорных связей в системе «учреждения профессиональной подготовки — предприятия» — это, по сути, одна из форм контрактной системы найма и оплаты труда, позволяющая при формировании специфической рабочей силы ориентироваться на желания и предпочтения работодателя. Заказ на подготовку конкурентоспособного работника не должен быть просто формальной заявкой предприятия учебному заведению.

Будучи заинтересованным в высокой квалификации потенциального работника, предприятие расширяет рамки заказа различными формами участия в его выполнении. Среди них наиболее эффективными представляются использование в процессе обучения хозяйственных ситуаций, характерных для предприятия, решение конкретной перспективной задачи по рекомендации предприятия-заказчика, проведение совместных технико-экономических исследований силами учебного заведения и предприятия.

Профессионально-квалификационное продвижение связано с выявлением и использованием резервов психомотивационного механизма профессиональной деятельности работника. Для этого организуется сбор предложений работников по улучшению деятельности предприятия и проводятся конкурсы-отборы по оценке их эффективности. На основе полученных результатов делаются выводы о целесообразности и возможности продвижения работников.

При рассмотрении вопроса продвижения работника используют как метод интервьюирования в целях выявления перспективы развития карьеры, так и метод самооценки возможности профессионально-квалификационного роста.

На основе собранных материалов составляют отчет с прогнозом карьеры данного работника. Аналитический отчет включает следующие разделы: профессиональные знания, умение, навыки, характеристики психо-мотивационного механизма; интересы в сфере работы и служебного роста; степень соответствия свойств и качеств работника его профессионально-квалификационному статусу; возможные направления развития карьеры.

Полученные исходные данные могут быть использованы вузами для совершенствования учебных планов, учебно-методических материалов и подготовки специалистов по менеджменту и для переподготовки и повышения квалификации специалистов по новым рабочим местам в приоритетных областях деятельности.

В России появляется новый отряд предпринимателей и профессионалов-менеджеров, высокообразованных, энергичных и деловых. Большинство из них молоды — до 35 лет, имеют несколько высших образований, владеют иностранными языками, обладают острым умом, мгновенно ориентируются в

любой ситуации. Современные российские менеджеры по натуре агрессивны, напористы. Цель их жизни — стать лидером, доказать, что в России можно делать полезные дела.

Все они отличаются деловитостью, энергичностью, нестандартностью действий. Они ломают устаревшие нормы поведения в деловой жизни, экономике, политике, культуре, искусстве.

Современные менеджеры России, вступая «в баталии» с иностранцами — у себя ли, в Европе ли, с удовольствием обыгрывают их. Наши деловые, предпринимательские способности слишком долго подавлялись, а когда наступила свобода действий, то инициатива, предприимчивость стали извергаться как вулкан. Иностранцев расслабляют комфортные условия жизни и работы. На Западе все регламентировано, расписано, упорядочено, все давно открыто, запатентовано. Россия же кипит, открылись бескрайние горизонты политики и бизнеса.

#### Заключение

Подводя итоги можно сказать, что вместо полной закрытости или открытости в стране делается ставка на активную интеграцию России в мировое сообщество и хозяйство при одновременной защите российских производителей от недобросовестной конкуренции со стороны иностранных участников рынка. Это - политика здравого смысла, предлагающая реальные решения соответствующих проблем с учетом существующих на сегодня бюджетных и общих ресурсных ограничений.

Подготовка современного менеджмента позволяет минимизировать социальные издержки преобразований и отражать угрозы финансового кризиса.

Достижение этой цели невозможно без раскрепощения общества, позволяющего включить его внутренние источники развития. В стране должно возобладать оптимистическое мировосприятие, должно восстановиться практически полностью утраченное доверие между гражданами и государством, между гражданами и бизнесом, между бизнесом и властью.

Для широкомасштабной модернизации экономики необходимо создать и гарантировать благоприятный инвестиционный и предпринимательский климат, проводить предсказуемую и стимулирующую рост макроэкономическую политику, осуществить структурную перестройку экономики.

Эти задачи и стоят перед современным российским менеджментом.