

Сравнительный менеджмент

Дмитрий Александрович Штырно, к.э.
н.

Российская экономическая академия
им. Г.В.Плеханова

Что такое «Сравнительный менеджмент»

- Глобализация не приводит к стиранию культурных различий, скорее, наоборот, усиливает национальное и культурное разнообразие в современном мире
- Глобализация экономики, развитие информационных и коммуникационных технологий, повышение роли факторов культуры в обеспечении конкурентоспособности стран и фирм делают актуальным **сравнительный анализ национальных моделей менеджмента.**

- Общие тенденции глобализации экономики и развития информационных и коммуникационных технологий, повышение роли факторов культуры в обеспечении конкурентоспособности стран и фирм делают актуальным **сравнительный анализ национальных моделей менеджмента.**

- С 1950-х гг. стали проводиться исследования межкультурных различий в управленческой практике
- 4 основных подхода:
 - социально-экономический
 - экологический
 - поведенческий
 - эмпирический

Сравнительный менеджмент в России

- Копирование
- Адаптация

- **Понятие «культура»**

Культура — это совокупность ценностей и норм данного общества.

- **Характерные черты**

- **Факторы национальной культуры:**

- *Понятие индивидуальной свободы, семьи*

- *Система приобретения знаний*

- *Отношение к собственности*

- *Политическое устройство*

- *Религия*

- *Отношение к здоровью и отдыху*

Подходы к изучению культуры

1. Универсальный подход – теория культурных универсалий (1948 г., 70 понятий)
2. Системный подход

Структура культурного окружения международного



• 3. Ценностный подход

| Базовые ценности | Инструментальные ценности |
|--|--|
| <p>Жизненный комфорт, Безопасность семьи, Зрелая любовь, Социальное признание, Захватывающая (полная событиями) жизнь, Удовольствие, Чувство завершенности, Мудрость, Спасение (в христианском понимании), Мир в мире, Свобода, Самоуважение, Красота в мире, Счастье, Настоящая дружба, Равенство, Внутренняя гармония, Национальная безопасность</p> | <p>Стремление к карьере (амбициозность), Великодушие, Логичность, Широта взглядов, Готовность помочь, Влюбленность, Способности (потенциальные возможности), Честность, Готовность подчиняться, Бодрость/веселость, Воображение, Вежливость, Чистоплотность/опрятность, Независимость, Ответственность, Мужество/отвага, Интеллектуальность, Самоконтроль</p> |

Классификации деловых культур

По организации коммуникаций

- Низкоконтекстные
- Высококонтекстные

| Монохронная личность | Полихронная личность |
|--|--|
| В каждый момент времени делает только одно дело | Делает несколько дел одновременно |
| Концентрируется на работе | Легко приходит в замешательство и склонен делать перерывы |
| Очень серьезно относится к договоренности о сроках (четкое планирование времени, расписание) | Рассматривает выполнение договоренности о сроках как желательное |
| Скорее находится под влиянием низкоконтекстной культуры и по большей части нуждается в большом объеме информации | Скорее находится под влиянием высококонтекстной культуры и по большей части обладает значительным объемом информации |
| Скорее ориентируется на работу и карьеру | Скорее ориентируется на людей и личные отношения |
| Строго придерживается планов | Часто и быстро меняет планы |
| Строго придерживается норм частной жизни и доверительных отношений | Поддерживает тесные отношения с доверенными лицами |
| Очень уважает частную собственность, редко берет и дает в долг | Дает и берет в долг часто и просто |
| Преимущественно предпочитает прямоту | Соотносит степень прямоты с глубиной личных отношений |
| Часто и просто осуществляет краткосрочные контакты | Ярко выраженная тенденция к установлению долгосрочных (на всю жизнь) контактов |

| № п/п | Описание срочности задания | Приоритетность задания (средний ранг по выборке) | |
|----------|-------------------------------|---|---------|
| | | немцы | русские |
| 1 | Безотлагательно | 1,1 | 1,6 |
| 2 | Сейчас же | 1,3 | 3,6 |
| 3 | Немедленно | 2,0 | - |
| 4 | Срочно | 3,0 | 3,8 |
| 5 | Сразу же | - | 2,4 |
| 6 | Скоро | 4,6 | 7,3 |
| 7 | Довольно скоро | 5,6 | - |
| 8 | Немного позднее | 6,7 | 8,5 |
| 9 | На днях | 8,4 | 8,3 |
| 10 | В ближайшем будущем | 8,9 | 8,6 |

Классификация культур Льюиса

- моноактивная (немцы, англичане, американцы, австралийцы, новозеландцы, скандинавы кроме финнов)
- полиактивная (испанцы, итальянцы, латиноамериканцы, арабы)
- реактивная (японцы, китайцы, финны)

Исследования Г. Хофстеде

- 1 - Индекс «Дистанция власти»
- 2 - Индекс «Индивидуализм-коллективизм»
- 3 - Индекс «Маскулинности (мужественности)»
- 4 - Индекс «Избежание неопределенности»
- 5 - Индекс «Долгосрочная ориентация (Конфуцианский динамизм)»

Исследования Г. Хофстеде

- Капиталистическая ментальность
- Разница в мотивации:

Швеция – принадлежность и достижения

США – достижения и уважение

Германия – безопасность, уважение

Франция – безопасность

Модели организации

- Пирамида людей
- Хорошо работающая машина
- Деревенский рынок
- Семья

Европейские теории менеджмента

Европейские теории менеджмента

Макс Вебер (1864—1920)

Бюрократический

менеджмент:

теория бюрократического
построения организации и

**«Бюрократическая система должна
обеспечить скорость, точность, порядок,
определенность, непрерывность и
предсказуемость»**



Анри Файоль (1841—1925)

Административный (классический) менеджмент – 6 видов деятельности в организации:

- **техническая**
- **коммерческая**
- **финансовая деятельность**
- **обеспечение безопасности**
- **анализ и учет**
 - **управление: планирование, организация, (распорядительство, координация) и контроль**



14 принципов управления Анри Файоля

1. Дисциплина
2. Вознаграждение персонала
3. Справедливость
4. Корпоративный дух
5. Подчиненность личных интересов общим
6. Разделение труда
7. Полномочия и ответственность
8. Единоначалие
9. Единство направления
10. Централизация
11. Скалярная цепь
12. Порядок
13. Стабильность рабочего места для персонала
14. Инициатива

Кароль Адамецки (1866-1933)

1) рационализация («гармонизация»)

трудовых и производственных процессов

2) четыре основных закона эффективной и безопасной организации труда:

- возрастающего производства
- специализации труда
- концентрации производства
- гармонии труда

3) теория контроля

Американские теории менеджмента (1)



- Фредрик Тейлор – школа научного управления - принципы оценки и рационализации трудовых затрат, управления производством, НОТ

- Принцип функциональной дифференциации
- Принцип специализации
- Принцип материальной заинтересованности

«Прежде чем мечтать управлять рабочими, нужно сначала узнать их способ рассуждения, их манеру выражаться и их предрассудки»

Фрэнк (1868-1924) и Лилиан (1878-1972) Джилбрет

повышение прибыли
владельцев и
удовлетворенности
работающих

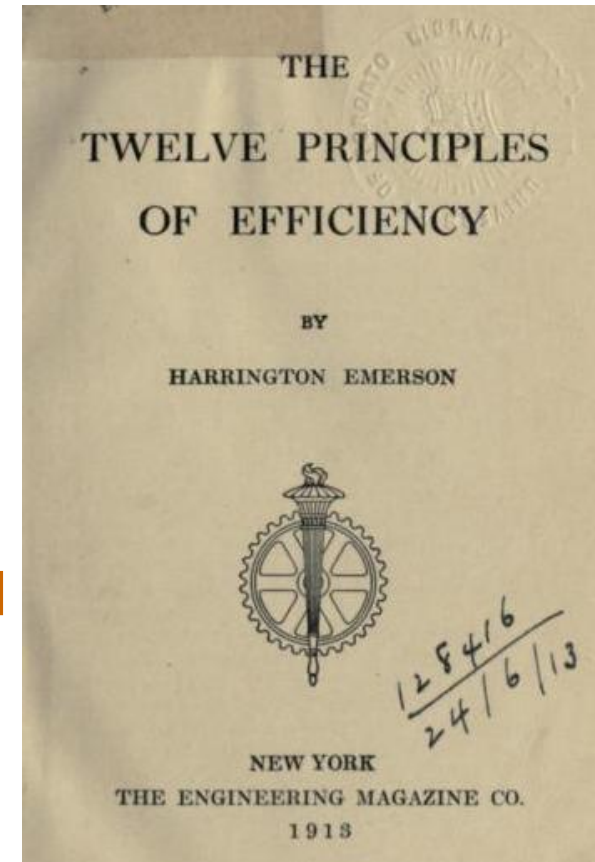


- Определить с помощью изучения движений наилучший способ работы для каждого рабочего и для каждого вида труда
- Научная организации труда (НОТ)
- Моральное развитие работников, формирование стремления к здоровому образу жизни

«Самое важное в жизни — это человек на своем месте»

Гаррингтон Эмерсон (1853-1931)

- «Двенадцать принципов производительности»
- Конечная цель — устранение потерь
- Контроль как важнейшая функция управления должен быть точным, достаточным, непрерывным и быстрым



«Работа должна доставлять удовольствие и всегда преследовать достижение определенных целей в конкретные сроки, выполняться без лишних усилий и оптимальными способами»

Американские теории менеджмента (2)

- Гуго Мюнстерберг - школа «человеческих отношений»: **на каждом месте должен стоять человек, наиболее для этого пригодный**

Мари Паркер Фоллет (1868— 1933)

гибкость и гармония во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими

- Приемы психологии и социологии для изучения предприятия
- Концепция социальных конфликтов
- Концепция наделения властью



«Менеджмент - это искусство добиваться результатов посредством действий других»

- **Честер Барнард**

1) основные функции высшего менеджмента:

- Цели, задачи, ценности
- Коммуникации
- Набор стимулов

2) неформальные организации

Элтон Мэйо (1880—1949)

– социальные условия труда
влияют на результат
(производительность) труда



- Органический и гуманистический подходы к управлению
- Понятие «неформальная группа»
- Неформальные отношения не могут оставаться стихийно регулируемые

«Менеджеры должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе»

Американские теории менеджмента (3)

- Вальтер Дилл Скотт (1869—1955) – «менеджеры должны смотреть на рабочих не только сквозь призму их экономических интересов, но и социальных»
- Абрахам Маслоу (1908—1970)– сложная структура иерархически расположенных потребностей человека – «пирамида Маслоу»
- Дуглас Мак-Грегор (1906—1964) – два типа управления, отражающих два типа взглядов менеджеров на работников – теория «Х» и теория «Y»

Американские теории менеджмента (4)

- Школа науки управления (количественный метод)

- **Ситуационные теории: «7-S» и «Z»**

Теория «**7-S**»:

- стратегия, структура, системы, штат, стиль, квалификация, разделение ценности
- только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих

Теория «**Z**» Уильяма Оучи – из теорий «X» и «Y»:

- долгосрочный найм кадров
- групповое принятие решения
- индивидуальная ответственность
- медленная оценка кадров и их умеренное продвижение
- неопределенный, неформальный контроль четкими и формализованными методами
- неспециализированная карьера
- всесторонняя забота о работниках

- **Системный подход к управлению**

Питер Дракер - учение о менеджменте как о профессиональной деятельности и о менеджере как о профессии

- Management by Objectives (**МВО**)

- Главная задача менеджмента — делать людей производительными

«Управленческая элита является основой бизнеса и должна играть ведущую роль в развитии современного бизнеса и современного общества»

Современные теоретические предпосылки американского менеджмента

- **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА** –
мощный инструмент управления:
 - усиление роли технократизма
 - увеличение демократизации
управления
 - международный характер
управления

Практика американского менеджмента (1)

- Полезность, рационализм и индивидуализм
- Замкнутость общества, патриотизм
- Время – деньги
- Правдивость
- Деловая ориентация
- «Бедность — это результат собственной лени и безответственности»

Практика американского менеджмента (2)

- Секрет успеха американских компаний - рациональное использование управленческого персонала.
- Любая компания нацелена на удовлетворение запросов рынка.
- Управление на основе определения индивидуальных целей
- «Выигравший получает всю сумму, проигравший — ноль»

Практика американского менеджмента (3)

Искусство убеждать других

Личная конкуренция – плюсы и минусы

Практика европейского менеджмента

Производственные отделения или группы подразделений по различным сферам деятельности

Количественные показатели

Практика японского менеджмента (1)

- ❖ Сущность - управление людьми, точнее - группами людей.
- ❖ Преклонение перед трудом, прилежание, сдержанность
- ❖ Важность, ценность признания личности другими людьми

Практика японского менеджмента (2)

1. Рабочий достаточно разумен, чтобы самостоятельно увеличивать производительность и качество своего труда.
- 2: Рабочий стремится сделать свою работу лучше
3. Рабочие образуют «семью».
4. Группа важнее отдельной личности
5. Партнерство и сотрудничество в производственных отношениях.