

# 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

<b>Монохронная личность</b>	<b>Полихронная личность</b>
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

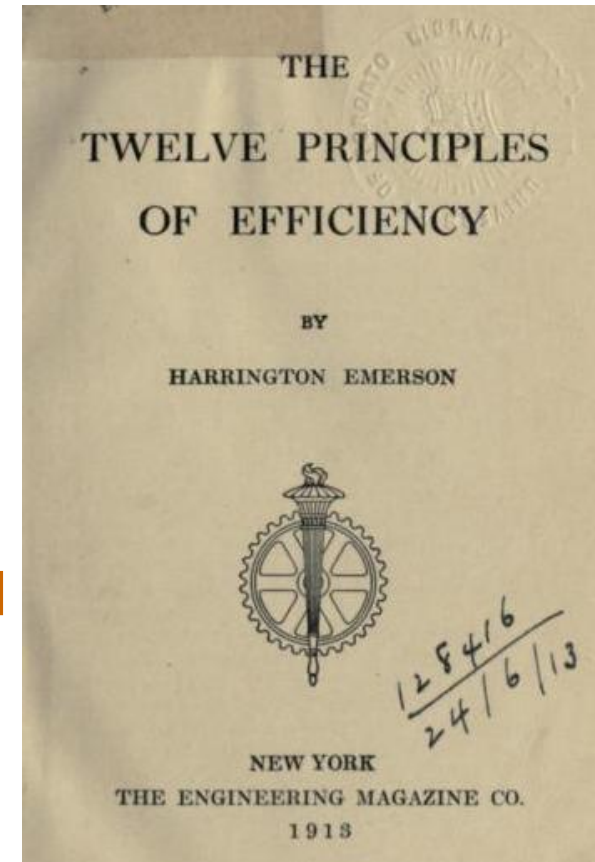


- Определить с помощью изучения движений наилучший способ работы для каждого рабочего и для каждого вида труда
- Научная организации труда (НОТ)
- Моральное развитие работников, формирование стремления к здоровому образу жизни

***«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.