

**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КИНО И ТЕЛЕВИДЕНИЯ»**

Институт экономики и управления

Кафедра экономики кино и телевидения

Е.Д. Клейн

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2011

УДК 331

Клейн Е.Д. Сравнительный менеджмент: Учебное пособие.– СПб: изд.СПбГУКиТ, 2011.-с

Учебное пособие «Сравнительный менеджмент» подготовлено в соответствии с программой курса «Сравнительный менеджмент» и предназначено для студентов, обучающихся по направлению 080500 «Менеджмент».

В пособии рассматриваются проблемы сравнительного менеджмента, раскрываются понятия национальных культур и национальных моделей менеджмента, специфика российского менеджмента.

Рецензенты:

*доктор экономических наук, профессор кафедры экономики кино и телевидения
СПбГУКиТ Д.П.Барсуков*

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента СПбГУСЭ Н.А.Таирова

Рекомендовано к изданию в качестве учебного пособия кафедрой экономики кино и телевидения. Протокол № 15 от 14.11.2011 г.

ГЛАВА 1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Эффективный сравнительный менеджмент заключается в изучении и анализе опыта различных стран, включая исследование причин, определяющих различия в уровне производительности и результатах деятельности предприятий.

Культурные различия присутствуют повсюду, поэтому другие менеджеры должны так разрабатывать тактику ведения дел и собственного поведения, чтобы им сопутствовал успех, а деловое общение было взаимовыгодным.

Компетентность в области межкультурных коммуникаций – весомое профессиональное качество менеджера. И, напротив, культурная некомпетентность, негибкость при культурном общении подвергают риску, в т.ч. финансовому, успех фирмы.

Сравнительный менеджмент является частью общей теории менеджмента, в рамках которого формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей различных культур в системах управления деловыми предприятиями как национального, так и мультинационального характера, и на основе которого могут быть выработаны практические рекомендации по управлению мультинациональными коллективами.

Главная цель существования и развития сравнительного менеджмента как дисциплины – повышение эффективности управления бизнесом за счет учета грамотного использования менеджерами разных уровней национально-культурных особенностей поведения своих подчиненных и партнеров и особенностей собственно стран, в которых осуществляется их бизнес. Вместе с тем, помимо экономических целей, сравнительный менеджмент, безусловно, преследуют, важные социально-политические цели: его грамотное использование способствует укреплению доверия и взаимных симпатий людей разных культур.

В оценках уровня теоретического обоснования сравнительного менеджмента как самостоятельной дисциплины и области исследования в 1960-1970 гг. использовались различные подходы и методы, прежде всего, социально-экономический, экологический и поведенческий подходы.

Социально-экономический подход в сравнительном менеджменте был основан на идее о том, что экономический прогресс и индустриализация зависят от менеджеров. Однако социально-экономический подход был макроориентированным, поскольку он игнорировал различия в поведении менеджеров или межфирменные различия внутри одной страны. На теоретическом уровне этот подход был связан с теориями экономического развития, и по этой причине исследования не могли пойти дальше констатации роли и значения управленческого фактора.

Экологический подход основывался на том, что сходства и различия в эффективности управленческой деятельности могут быть объяснены переменными внешней среды. Организация здесь рассматривается как часть экологической системы (в широком смысле слова), в которой внешние факторы имеют определяющее влияние на эффективность менеджмента, а последняя, в свою очередь, определяет эффективность деятельности фирмы, и в конечном счете совокупную (макроэкономическую) эффективность.

К недостаткам экологического подхода критики относят переоценку факторов внешней среды и соответственно недооценку роли менеджмента, рассматриваемого как пассивный агент внешней среды. Кроме того, выдвигаются гипотезы не поддающиеся проверке и верификации.

В рамках **поведенческого (бихевиористского) подхода** в сравнительном менеджменте акцент делается на типичные поведенческие характеристики менеджеров в разных культурах, их мотивации для выполнения отдельных управленческих задач. Основное допущение состоит в том, что поведенческие стереотипы и ценностные ориентации являются функцией конкретной культуры.

В целом, преимущества бихевиористского подхода к сравнительному менеджменту состоят в выделении и подчеркивании особенностей организационного поведения в условиях культурных различий. Кроме того, обширное количество публикаций в рамках бихевиористской школы менеджмента обеспечивает солидарный задел для сравнительных исследований.

История возникновения сравнительного менеджмента

В зарубежной литературе по менеджменту термины «кросскультура» и «кросскультурный менеджмент» получили устойчивое хождение с началом эпохи глобализации, т.е. примерно с середины 70-х гг. XX века.

Отдельные материалы и статьи по проблематике сравнительного менеджмента (кросскультурного менеджмента) начинают появляться в зарубежной печати уже в 50-60-е гг. Однако поскольку предмет еще четко определен не был, а категорийный аппарат сформирован, проблематика публикаций определялась в этот период как относящаяся к организационной антропологии, а первые статьи и материалы появлялись в свет в социологических или антропологических журналах. Таким образом, исследования по сравнительному менеджменту зарождались на стыке ряда наук, имеющих пограничные области интересов, - управленческой социологии, организационной антропологии и международного менеджмента.

По-настоящему бурный интерес к данной проблематике возникает в Европе и США только в конце 80-х - начале 90-х гг. Именно в этот период публикуются основополагающие исследования голландцев Герта Хофстеда и Фонса Тромпенаарса, американцев Э. и М. Холл, ставшие впоследствии классикой сравнительного менеджмента. Курсы по сравнительному

менеджменту становятся обязательной составляющей программ обучения в ведущих школах бизнеса США и Западной Европы.

С начала 90-х гг. данная проблематика оказывается в фокусе внимания ведущих мировых ассоциаций, связанных с бизнес-образованием. Ассоциация школ бизнеса США, Американская академия менеджмента, Американский совет по международным образовательным обменам, Ассоциация европейских школ бизнеса, Европейская ассоциация международного образования, Ассоциация школ бизнеса Центральной и Восточной Европы, Российская ассоциация бизнес-образования и др. проводят конференции по сравнительному менеджменту как важнейшей составляющей в образовании менеджера-профессионала эпохи глобализации.

С середины 90-х гг. курсы по сравнительному менеджменту начинают преподаваться в России. Издаются первые книги П.Н. Шихирева «Введение в российскую деловую культуру» и перевод книги Р.Льюиса «Деловые культуры в международном бизнесе» и организуются методические семинары по данной проблематике.

Американский исследователь Р. Робинсон разделил историческое развитие международного бизнеса на четыре эры.

1. Коммерческая эра (1500-1850 гг.). Начинается со времени великих географических открытий и заканчивается серединой XIX века.

Робинсон отмечает, что именно поиск огромных личных выгод, связанных с торговлей колониальными товарами в Европе, был той мощнейшей движущей силой, которая более трехсот лет предопределяла развитие базовой формы международной торговли. Конечно, столь же велики были и риски этого бизнеса, связанные с опасностями далеких морских путешествий (особенно XVI-XVIII вв.), но сама возможность получения прибылей, многократно превышающих затраты, была достаточно мощным стимулом, вовлекающим в международный бизнес все новые и новые поколения предпринимателей. Более того, вместе и параллельно с ним развивалась достаточно большая сфера, которую на современном языке можно было бы назвать бизнес-сервисом собственно международного бизнеса – от инвестиционного и страхового (финансирование торговых экспедиций и страхование их) до инфраструктур (развитие складского и транспортного хозяйства). Достаточно мощный толчок в своем развитии получила и промышленность европейских стран: от судостроения и металлообработки до переработки заморского сырья. Все это в значительно большей мере касалось таких передовых в смысле развития международного бизнеса стран, как Англия, Голландия, Испания, Германия, Франция, но в той или иной мере затронуло практически все европейские страны.

2. Эра экспансии (1850-1914 гг.). В указанный период идет окончательное оформление и структуризация колониальных империй на фоне бурного индустриального развития европейских стран, а позднее и США, вызванного промышленной революцией начала XIX века и последующими достижениями технологического развития.

Именно эти достижения и массовое индустриальное производство повернули развитые страны от вывоза экзотических заморских товаров к добыче сырья и систематическому плантационному хозяйству в колониальных регионах как к более выгодным и экономически перспективным сферам бизнеса.

Международный бизнес уже во второй эре своего развития очень точно нащупал все главные мотивы своего существования и развития, сохранившееся до наших дней:

- использование более эффективных ресурсов (сырьевых, природных, энергетических);
- расширение рынков сбыта;
- новые поля приложения свободных финансовых ресурсов;
- использование выгодных возможностей местного законодательства (налогового, таможенного и т.д.).

3. Эра концессий (1914-1945 гг.). Робинсон справедливо отмечает эту важнейшую особенность исторического периода между двумя войнами, когда качественно изменилась роль крупнейших компаний, оперировавших на колониальных рынках. Везде соответствующие компании-концессионеры превращаются в своего рода автономные экономические государства, осуществляющие производственные, торговые, образовательные, медицинские, транспортные, а нередко и полицейские функции не только для своих работников, но зачастую и для всех жителей прилегающих к их концессиям районов.

Особый интерес представляет формирование на концессионных предприятиях значительного слоя туземных менеджеров среднего звена, которых специально обучали, нередко на предприятиях и в учебных заведениях самой метрополии. Одновременно росло и национальное самосознание колониальных народов. И местным администрациям, и самим фирмам-концессионерам так или иначе приходилось учитывать эти процессы.

Таким образом, концессионная эра подготовила почву для самоопределения колониальных и полуколониальных стран в экономическом плане, а Вторая мировая война дала мощный политический импульс этим процессам. С другой стороны, такие явления, как интернационализация мирового рынка рабочей силы и обостряющееся соперничество на мировых рынках сырья, полуфабрикатов и готовых изделий, главные участники которого стараются приобрести конкурентные преимущества, используя возможности все более сложной структуры международного бизнеса, означали продвижение не только к следующей эре национальных государств, но и к глобализации бизнеса в целом.

4. Эра национальных государств (1945-1970 гг.). Она характеризуется, с одной стороны, становлением и бурным развитием десятков новых национальных государств, получивших в наследство от концессионной эры до известной степени развитый экономический базис и некоторую кадрово-

технологическую структуру, и с другой - всеми пороками колониального хозяйственного развития: от монопродуктовых экономик до тяжелейших финансовых проблем.

Дальнейшее развитие мультинациональности в международном бизнесе шло, с чисто внешней точки зрения, просто по пути возрастания числа многонациональных корпораций, хотя уже в 70-е, и тем более 80-е гг., здесь наблюдается интересный качественный прорыв: в число крупнейших многонациональных корпораций входят фирмы развивающихся стран, причем находящихся на различных ступенях своего развития: Южной Кореи, Филиппин, Тайваня и т.д. Но внутреннее содержание этого процесса как раз и подготовило переход международного бизнеса к наиболее высокой (на данный момент) точке его развития – глобализации.

5. Эра глобализации (1970 гг. – по настоящее время). Этот период развития цивилизации и вообще международного бизнеса проходит под знаком революционных технологических изменений, вслед за которыми, естественно, идут экономические, социальные и политические перемены. Компьютерная революция и мощное развитие телекоммуникаций практически неузнаваемо изменили лицо всех традиционных технологий, выведя их на качественный новый уровень.

Реальная глобализация в конечном итоге характеризуется тем, что международные экономические связи охватили практически все страны планеты, и каждая из них в той или иной мере зависит от международного бизнеса. Последствия этого двойки: с одной стороны, страна может пользоваться всеми его благами, не испытывая отрицательных последствий отсутствия в ней тех или иных ресурсов, возможностей и т.д. Но, с другой стороны, естественной платой за это становится существенная зависимость страны от состояния мировых рынков в целом: нельзя пользоваться только всеми благами интеграции в мировую экономику, приходится одновременно нести и риски этого процесса.

Таким образом, можно указать на характерные черты современного бизнеса:

- доступность и всеобщность;
- ступенчатость развития (от простейших форм развития фирм до мультинациональных корпораций);
- технологическая глобализация;
- финансиаризация;
- сложное взаимодействие национального и интернационального.

К трудностям также относят изменения в окружающей среде и климате нашей планеты. Это становится серьезной экономической проблемой для компаний и стран, вынужденных тратить большие средства на реализацию экологических проблем.

Важнейшей составляющей процесса глобализации мировой экономики является функционирование международной экономики организаций,

объединений, союзов и ассоциаций (ООН, Европейский Союз (ЕС), ВТО, МВФ и т.д.).

Методы исследования, используемые в сравнительном менеджменте

Выстраивание межличностных отношений в многонациональном коллективе или тем более организациями, расположенными в различных частях мира, - это всегда столкновение различных национальных культур в целом и национальных деловых культур в частности. Именно поэтому в деловых отношениях между представителями различных стран столь часто возникают недопонимание и разногласия.

Применительно к сравнительному менеджменту культура - это устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров, поведенческих норм, традиций и стереотипов, принятая в данной стране или группе стран и усвоенная личностью.

По Герту Хофстеде культура – это программное обеспечение ума. «Источники программирования ума каждого человека, - пишет Хофстеде, – создаются социальной средой, в которой он воспитывается и приобретает жизненный опыт. Это программирование начинается в семье, продолжается на улице, в школе, в компании сверстников, на работе и по месту жительства».

Управление отношениями, возникающими на стыке национальной и организационной культур, изучение причин межкультурных конфликтов, их нейтрализация, выяснение и использование при управлении организацией и организационном проектировании поведенческих закономерностей, присущих национальной деловой культуре, образуют предмет сравнительного менеджмента.

Первые исследования по сравнительному менеджменту по преимуществу имели в своей основе индивидуальные наблюдения и опыт консультантов в области управления или ученых, занятых вопросами социальной и организационной антропологии. Они носили, как правило, фрагментарный характер и описывали отдельные явления.

Со второй половины 70-х гг. научные исследования приобретают более регулярный и системный характер. Осуществляется сбор и систематизация солидных объемов социологической информации. Производится их математическая обработка. При этом используются два основных метода исследования:

- сбор фактов посредством наблюдения с последующим их обобщением;
- анкетирование сотрудников и менеджеров многонациональных корпораций, проводимое в национальных филиалах, с последующим сравнением результатов.

Американские ученые Дж. Оллпорт, П. Вернон, К. Линдзи одними из первых предложили метод оценки ценностей. В проводимых ими исследованиях они использовали классификацию человеческой деятельности

и базовых идей на теоретические, экономические, эстетические, социальные, политические и религиозные. Данное исследование оказалось весьма значимым для сравнительного менеджмента, поскольку доказывало взаимозависимость и взаимообусловленность ценностей и поведения.

Позднее С. Моррис также предпринял попытку соизмерить ценности с помощью специфической ценностной шкалы «образ жизни». Он опросил респондентов-студентов в США, Индии, Японии, Китае, Италии, Норвегии, Канаде и Англии оценить по семибалльной шкале от начального значения «Я это очень люблю» до конечного «Я это очень не люблю» каждую из предложенных 13 категорий и отранжировать последние по степени предпочтения.

Еще одно исследование было предпринято американцем Дж. Рокичем, который сравнивал представителей различных социальных и этнических групп в США, а также студентов из различных стран, используя классификацию ценностей по двум категориям «базовые» и «инструментальные».

С точки зрения сравнительного менеджмента значимость этих исследований состояла в том, что они практически обнаружили наличие существенных расхождений в системах ценностей представителей различных национальных культур и обусловленность их поведения данными ценностными ориентациями.

В 1970 г. Г. Хофстеде, в то время создатель и руководитель департамента исследований по вопросам персонала в IBM Europe, выполнил грандиозный межкультурный проект. По составленной им анкете было протестировано более 116 тыс. респондентов в 72 странах мира, занимающих 38 различных должностей, говорящих на 20 языках. Г. Хофстеде смог обработать и проанализировать массив данных после того, как ушел из IBM Europe и стал вести научно-педагогическую деятельность в школе бизнеса IMD (Лозанна, Швейцария). Итогом анализа стала изданная в 1980 г. знаменитая книга «Влияние культуры: международные различия в отношении к труду», в которой были обоснованы 4 параметра для измерения и сопоставления национальных культур, к которым позднее был добавлен 5 параметр.

Исследования Ч. Хемпден-Тернера и Ф. Тромпенаарса были также выполнены на основе большого эмпирического материала, полученного в 1986-1993 гг. в ходе опросов почти 15 тыс. менеджеров из многих стран мира. Опросы проводились во время семинаров в Центре обучения международного бизнеса и его филиалах в различных странах мира. Ч. Хемпден-Тернер и Ф. Тромпенаарс предложили семь параметров для сравнительного анализа и интерпретации национальных деловых культур. Кроме того, они исследовали проблемы взаимодействия и взаимного влияния национальной и внутрифирменной культуры управления в условиях глобализации экономики. Их вывод заключается в том, что доминирование национальной деловой культуры при ее взаимодействии с организационной

культурой компании обуславливает существование различных моделей последней.

Французский исследователь А. Лоран в 1970-1980 гг. провел исследование национальных особенностей менеджмента. Эмпирической базой послужили результаты опроса 817 менеджеров высшего звена управления из США и Западной Европы, проходивших профессиональную переподготовку в школе INSEAND (Фонтенбло, Франция). Один из наиболее принципиальных результатов проведенного исследования гласил, что, хотя нормы корпоративной культуры и правила обуславливали поведения менеджеров, но на уровне культурных установок они в большей степени опирались на национальные традиции и собственные представления и предпочтения.

На основе собранной и систематизированной информации в начале 80-х гг. предпринимаются первые попытки классификации типов деловых и организационных культур, выделяются классификационные параметры или характеристики.

Своеобразие российского менеджмента

В настоящее время в России менеджмент, соответствующий мировым стандартам, находится в стадии становления. Насколько длителен временной разрыв в уровнях менеджмента, характеризует высказывание в 2000 г. Питера Ф. Друкера, выдающегося американского ученого и практика в области менеджмента: «предприятия и менеджмент в США 50 лет назад были такими же, как российские предприятия и менеджмент в наши дни».

Нельзя не согласиться в общем с оценкой уровня развития российского менеджмента. Его низкая эффективность представляется фактом. Поэтому представляется в высшей степени актуальной проблема подготовки специалистов в области менеджмента, особенно экономистов-менеджеров, в нашей стране.

С точки зрения управления в России условно выделяют три основные модели менеджмента:

1. Модель «здорового смысла», наблюдаемая, прежде всего в последнем десятилетии XX века, во многих организациях так называемых «новых русских». Большая часть этих менеджеров до этого работали в разных областях: инженерами, экономистами, юристами, программистами, но не профессионалами в управлении. Однако, по мере роста организаций, «здорового смысла» стало недоставать для замещения управленческого профессионализма;

2. Модель «западной культуры» представлена западными организациями стран зрелой рыночной экономики, работающими на российском рынке. Преувеличивать влияние западной культуры менеджмента на российские организации не следует, но нельзя и не замечать некоторых следов воздействия. Например, коренная реконструкция технологической базы менеджмента, которая произошла за последние годы.

В распоряжении современного менеджера появились персональные компьютеры, новейшие системы связи, базы данных с удаленным доступом, различные программные средства, Internet. Наряду с этим, многие организации восприняли и внешние атрибуты западного менеджмента: элегантность, вежливость, комфортабельные офисы. В последние годы продвижения в сторону собственно западных технологий корпоративного управления взаимодействия пошли быстрее. Менеджмент стран зрелой рыночной экономики заметно повлиял на форму, техническую сторону и оказывает существенное воздействие на культуру российского менеджмента.

3. Модель «традиционных (советских) методов управления» продолжает функционировать в некоторых организациях Российской Федерации.

Рассредоточение, дальнейшая децентрализация менеджмента не предполагает полностью отказа от государственного регулирования социально-экономических процессов, происходящих на различных уровнях. Рынок не способен решить многие проблемы, связанные с нуждами всего общества, например, экологической безопасностью, осуществлением фундаментальных научных исследований, долгосрочных военных программ.

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;
- культурной средой, особенностями общественного сознания и т. п.

Воздействие факторов внешней и внутренней среды придало российскому менеджменту специфические черты. Как упоминалось выше, 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.

ГЛАВА 2.

КУЛЬТУРА В СРАВНИТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Понятие, составляющие и функции национальной культуры

Существует много определений понятия «культура». Современные специалисты по менеджменту часто используют определение американских антропологов Крёбера и Клакхон (Kroeber and Kluckhohn, 1952): «Культура состоит из образцов поведения, явных и неявных, осваиваемых и передаваемых с помощью символов. Она отражает специфические достижения людских групп, включая и их ошибки. Сердцевину культуры составляют традиционные (т.е. исторически возникшие и отобранные) идеи и особенно приписываемые им значения. Культурные системы, с одной стороны, можно считать продуктами, а с другой — необходимыми элементами будущего действия. Культура может быть использована в качестве организующего принципа на разных уровнях: международном, национальном, региональном, организационном, профессиональном, личностном».

Культура имеет несколько уровней и обуславливает поведение людей. По уровням содержания выделяют национальный (общество), институциональный (профессия), и организационный (компания.)

Каждая культура имеет свою языковую систему, с помощью которой ее носители общаются друг с другом.

Значение языка в культуре любого народа трудно переоценить. Оно сводится к следующим оценкам:

- язык – это зеркало культуры, в котором отражаются не только реальный окружающий человека мир, но и менталитет народа, его национальный характер, традиции, обычаи, мораль, система норм и ценностей, картина мира;
- все знания, умения, материальные и духовные ценности, накопленные тем или иным народом, хранятся в его языковой системе – фольклоре, книгах, в устной и письменной речи;
- язык – это носитель культуры, так как именно с помощью языка она передается из поколения в поколение;
- язык способствует идентификации объектов окружающего мира, их классификации и упорядочению сведений о нем;
- облегчает адаптацию человека в условиях окружающей среды;
- помогает правильно оценить объекты, явления и их соотношение;
- язык способствует организации и координации человеческой деятельности;
- язык – это инструмент культуры, формирующий личность человека, который именно через язык воспринимает менталитет, традиции и обычаи своего народа, а также специфический культурный образ мира.

Таким образом, язык является специфическим средством хранения и передачи информации, а также управления человеческим поведением.

Ценность представляет собой отношение к вещи, событию, процессу и т.д. Таким образом, ценности – это сложные, определенным образом сгруппированные принципы, придающие стройность и направленность разнообразным мотивам человеческого мышления и деятельности в ходе решения общих человеческих проблем.

У каждого народа складывается собственная система ценностных отношений к природе, людям своей и чужой общности, идеям, вещам и т.д. На основе этих отношений формируется система ценностей этого народа и его культура.

Благодаря системе ценностей обеспечивается ценность данной культуры, ее неповторимый облик, необходимая степень порядка и предсказуемости.

Общие представления, регулирующие поведение людей, вырабатываются в обществе и называются социальными нормами. Нормативность является одним из существенных свойств культуры любого общества и народа. Это выражается в том, что в каждой культуре существуют довольно большое количество норм, относящихся ко всем сферам жизнедеятельности общества. На практике нормы культуры представляют собой существующие правила, образцы поведения, критерии и т.д., которые ограничивают природную вседозволенность и требуют неукоснительного их выполнения во всех без исключения случаях.

В зависимости от способа, характера, цели и сферы применения, границ распространения, строгости исполнения все многообразие поведенческих норм разделилось на следующие виды: нравы, обычаи, традиции, обряды, законы.

Р. Робинсон выделяет три основных подхода к сравнительному менеджменту. Первый из них – универсальный – акцентирует свое внимание на общих, сходных чертах, а не различиях в управленческой практике различных стран и настаивает на транслируемости по странам и регионам. В противовес ему, экономико-кластерный подход объясняет сходства и различия в национальных системах менеджмента различных стран достигнутым уровнем экономического развития. Культурно-кластерный подход фокусируется на специфике установок и особенностях поведения, которые и определяют сходства и различия в постановке и решении управленческих задач.

Все три названных подхода обогащают наше понимание процессов управления в сравнительном менеджменте.

Г. Хофстеде (1994) выделил шесть общих уровней культуры:

1. Национальный, соответствующий стране (или странам для людей, мигрирующих в течение жизни).

2. Региональный и/или этнический и/или религиозный уровень и/или лингвистический, поскольку большинство наций — это культурно различные группы и/или этнические и/или религиозные и/или языковые группы.

3. Гендерный уровень, соответствующий рождению человека девочкой или мальчиком.

4. Уровень поколений (генерационный), разделяющий дедов, отцов и детей.

5. Социально-классовый уровень, связанный с возможностями образования и особенностями профессиональной деятельности человека.

6. Применительно к наемным работникам — это организационный или корпоративный уровень, соответственно которому работники социализируются в качестве представителей своей организации.

Еще одно исследование было предпринято американцем Дж Рокичем в рамках ценностного подхода, который сравнивал представителей различных социальных и этнических групп в США, а также студентов из различных стран, используя классификацию ценностей по двум категориям «базовые» и «инструментальные».

Базовые при этом отражают конечные ценности человека, а инструментальные являются средством их достижения. Соотношение базовых и инструментальных ценностей наглядно можно проиллюстрировать известной всем из романа Ильфа и Петрова дилеммой «Автомобиль – это средство передвижения или роскошь?». По мысли Дж. Рокича, именно принадлежность к той или иной национальной культуре обуславливает распределение ценностей на базовые и инструментальные и предопределяет те или иные поведенческие установки. Он предложил исчерпывающий перечень из 18 переменных в каждой из представленных групп (табл. 1).

Таблица 1

Ценности личности по Дж. Рокичу

Базовые ценности	Инструментальные ценности
1. Комфортная жизнь	Амбициозность
2. Интересная жизнь	Широта мышления
3. Ощущение достижения	Развитие способностей
4. Мир во всем мире	Легкий нрав
5. Стремление к красоте	Любовь к чистоте
6. Равенство	Мужество
7. Безопасность семьи	Стремление поощрять
8. Свобода	Готовность прийти на помощь
9. Счастье	Честность
10. Внутренняя гармония	Воображение
11. Любовь	Независимость
12. Уверенность в завтрашнем дне	Интеллект
13. Удовольствие	Логика мышления
14. Спасение души	Способность любить
15. Общественное признание	Покорность
16. Здоровье	Вежливость

17. Настоящая дружба	Ответственность
18. Мудрость	Самоконтроль

С точки зрения сравнительного менеджмента значимость этих исследований состояла в том, что они практически обнаружили наличие существенных расхождений в системах ценностей представителей различных национальных культур и обусловленность их поведения данными ценностными ориентациями.

Сравнение ценностных приоритетов представителей различных национальных культур приведено в табл. 2

Таблица 2.

Приоритеты в системе ценностей американской, японской и арабской культур

Американская	Японская	Арабская
1. Свобода	Принадлежность	Безопасность семьи
2. Независимость	Групповая гармония	Гармония в семье
3. Уверенность в себе	Коллективизм	Следование родительским наставлениям
4. Равенство	Возраст (старшинство)	Возраст
5. Индивидуализм	Групповой консенсус	Авторитет
6. Конкуренция	Сотрудничество	Компромисс
7. Эффективность	Качество	Преданность
8. Время	Терпение	Исключительное
9. Прямота	Опосредованность отношений	Опосредованность отношений
10. Открытость	Посредничество	Гостеприимство
11. Агрессивность	Межличностные отношения	Дружба
12. Неформальность отношений	Иерархия	Формализм/восхищение
13. Ориентация на будущее	Преемственность	Прошлое и настоящее
14. Готовность к риску	Консервативность	Религиозная вера
15. Креативность	Информация	Традиция
16. Личные достижения	Групповые достижения	Социальное признание
17. Успех	Успех	Репутация
18. Деньги	Взаимоотношения	Дружба
19. Материальный достаток	Гармония с природой	Принадлежность

20. Приватность	Связи	Семейные связи
-----------------	-------	----------------

Американские ученые Дж. Оллпорт, П. Вернон, К. Линдзи одними из первых предложили метод оценки ценностей (табл. 3). В проводимых ими исследованиях они использовали классификацию человеческой деятельности и базовых идей на теоретические, экономические, эстетические, социальные, политические и религиозные. Данное исследование оказалось весьма значимым для сравнительного менеджмент, поскольку доказывало взаимозависимость и взаимообусловленность ценностей и поведения.

Таблица 3

Классификация ценностей и видов деятельности по Дж. Оллпорту, П. Вернону, К. Линдзи

Тип человека	Приоритетные ценности и вид поведения
Теоретический	Ценит открытие истины. Критичен, рационален, стремится упорядочить и систематизировать свои знания
Экономический	Ценит то, что полезно. Занят практическими делами, особенно бизнесом, оценивает все утилитарно, прагматичен.
Эстетический	Ценит красоту и гармонию, качество и симметрию. Находит удовлетворение в артистическом экспериментировании.
Социальный	Ценит альтруизм и филантропию. Добр, участлив, неэгоистичен, любит людей.
Политический	Ценит власть и влияние. Стремится к лидерству, наслаждается конкуренцией и борьбой.
Религиозный	Ценит единение с «космосом», мистически относится ко всему.

Подход Хампден-Тернера – Тромпенаарса предусматривает следующие отношения:

1. Отношения с людьми.
 - 1.1. Универсализм – партикуляризм. Культуры универсальных и конкретных истин
 - 1.2. Индивидуализм – коллективизм.
 - 1.3. Нейтральный – эмоциональный.
 - 1.4. Действие и статус в контексте деловой культуры
 - 1.5. Конкретные и диффузные культуры.
 - 1.6. Монохромные культуры. Полихромные культуры
 - 1.7. Достижения – положение.
2. Отношение ко времени.
3. Отношение к окружению.

По мнению П.Р. Харриса и Р.Т.Морана, приверженцев системного подхода, культура многогранна, состоит из ряда взаимосвязанных элементов, и изменения, затронувшие один из ее элементов, влияют на все остальные, при этом выделяются следующие элементы:

1. Система семьи - это семейные отношения и путь, с помощью которого люди воспроизводят, обучают и вводят в общество своих детей. В семье впервые вырабатываются образцы поведения, необходимые им для выполнения в будущем различных ролей в организации (например, отношения по статусу, возрасту, полу и т.п.)

2. Система образования – это то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами. Так, например, в одних культурах больше учат тому, что не надо делать, а в других - наоборот.

3. Экономическая система – это способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги. При этом имеют место групповой, коллективный и индивидуальный подходы.

4. Политическая система – преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти. Это могут быть атрибуты племенного и даже родового подхода, а могут быть и элементы развитой демократии.

5. Религиозная система – это не материальные, духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей. Эта система определяет мораль и преобладающие ценности в обществе, на которые ориентируются функционирующие в этом обществе организации.

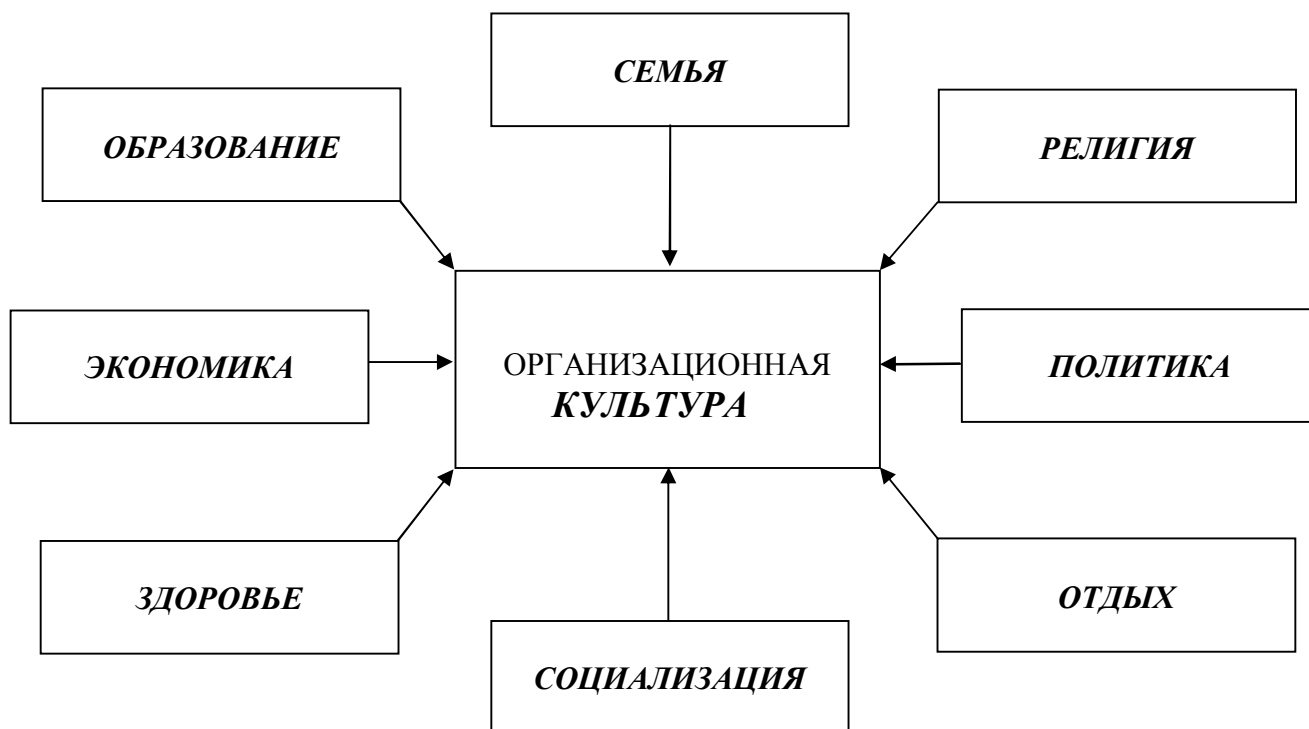


Рисунок 1. Системный подход к изучению национального компонента в организационной культуре

6. Система социализации – это сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.

7. Система здоровья – это способ, с помощью которого культура предотвращает и исцеляет заболевания, а также проявляется забота о жертвах бедствий и инцидентов.

8. Система отдыха - это пути социализации людей и использования своего свободного времени. Некоторые культуры уделяют значительное внимание занятию людьми спортом, культивируются различные виды активного отдыха. В ряде культур имеет место акцентирование внимания во время отдыха на народные танцы и пение, на посещение зрелищ и т.д.

Все перечисленные составляющие непосредственным образом оказывают влияние на формирование определенной национальной культуры, которая чаще всего принимается во внимание при формировании культуры организации, действующей в данном обществе.

ГЛАВА 3.

НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА И СТИЛИ РУКОВОДСТВА, МОТИВАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ В СРАВНИТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Исследования Г. Ховстеде

О различиях между культурными стереотипами разных народов известно с глубокой древности. Однако лишь с середины XX в. абстрактные философские умозаключения о различиях между культурами разных стран стали подкрепляться и проверяться данными массовых исследований стереотипов и ценностей. С этого времени можно вести речь о формировании этнометрии – направлении этносоциальных исследований, анализирующего ментальные характеристики различных этнических групп с использованием формализованных (математических) методов.

Основоположником этнометрии следует считать нидерландского ученого Герта Хофстеде, первые исследования которого проводились еще в конце 1960-х гг.. Эмпирические данные, используемые Г. Хофстеде, были получены первоначально при анкетировании работников филиалов транснациональной компании IBM в 40 странах. На основе полученных результатов Г. Хофстед выделил четыре основных показателя, при помощи которых могут быть охарактеризованы и описаны господствующие ценностные системы представителей самых разных стран и этнических групп: «дистанция по отношению к власти» (PDI), «избегание неопределенности» (UAI), «индивидуализм» (IDV) и «маскулинность» (MAS). В 1970-е гг. список исследуемых стран был расширен Г. Хофстеде до 70 (этот список продолжает расширяться и в наши дни), а к четырем показателям добавлен пятый – «конфуцианский динамизм» (CDI), переименованный позднее в «долгосрочную ориентацию» (LTO).

Путем сравнения и перекрестного анализа своих результатов с результатами, полученными другими учеными, Г. Хофстеде попытался продемонстрировать истоки этих измерений в основных социальных институтах, таких, как религия и семья и их последствия для таких вторичных институтов, как экономика, политика и, разумеется, бизнес-организации. Он утверждал, что эти культурные измерения определяют способы структурирования и управления организациями. Понятие «дистанция по отношению к власти» концептуально связано с понятием «концентрацией власти» (централизации). Оно указывает на ту степень, в которой общество одобряет неравномерное распределение власти в институтах и организациях. Данное понятие отражается как в ценностях членов общества, обладающих незначительной властью, так и в ценностях тех, кто наделен гораздо большими полномочиями. Некоторые национальные и религиозные культуры отличаются высокой степенью внутреннего неравенства. Власть в них концентрируется в руках малочисленных устойчивых элит, централизованных организаций с мощными

иерархическими пирамидальными структурами и ограниченной передачей информации снизу-вверх. Другие же культуры характеризуются меньшим неравенством, большей социальной мобильностью, меньшей концентрацией власти в руках ограниченных элит, наличием децентрализованных организаций с менее выраженной иерархической структурой и возможностями достаточно свободной передачи информации в вертикальном направлении.

«Избегание неопределенности» связывается со «структурированием видов деятельности» (формализация, специализация, стандартизация) и указывает на недостаточную терпимость общества к неопределенности и неоднозначности. Оно выражается в повышенном уровне беспокойства и высвобождении энергии, в большей потребности в формальных правилах и абсолютных истинах, и в меньшей терпимости к людям или группам людей с нетрадиционными идеями или типами поведения. Некоторые культуры отличаются более высокими уровнями активности и личностной энергии. Более активные культуры стремятся к повышению специализации, формализации и стандартизации своих организаций. Они придают большую ценность единообразию, менее толерантны к нетрадиционным идеям и проявляют к ним меньше интереса. Они стремятся избегать рискованных решений. Менее активные культуры придают меньшее значение формальным правилам и внедрению специализации, они не заинтересованы в единообразии и способны терпимо относиться к самым разнообразным идеям. Они легче идут на риск при принятии персональных решений.

«Индивидуализм» подразумевает наличие свободно связанной социальной структуры общества, в котором люди, как предполагается, заботятся лишь о себе и о своих семьях. Коллективизм же предполагает, что люди могут рассчитывать на заботу о себе со стороны родственников, кланов или трудовых организаций. Более коллективистские общества требуют большей эмоциональной зависимости своих членов от их организаций. В обществе, где обеспечивается равновесие прав личности и коллектива, предполагается, что организации, в свою очередь, несут значительную ответственность за своих членов.

Практически во всех обществах преобладающая модель социализации отводит мужчинам более активную роль преобразователей мира, а женщинам — более пассивную роль хранительницы семейного очага. Различные данные о важности целей преследуемых в процессе труда показывают, что для мужчин более важным является экономическое развитие и рост доходов, а для женщин — повышение качества жизни и улучшение отношений с людьми. При этом одни общества в большей мере тяготеют к мужскому представлению целей работы, а другие — к женскому, что находит соответствующее отражение на оси измерения «маскулинность».

В исследовании, выполненном совместно с учеными из стран Южной Азии, Г. Хофстеде и его коллеги выявили пятое измерение, получившее название «долгосрочной ориентации». Как утверждается, это измерение

должно обеспечивать различие между культурами «краткосрочной» и «долгосрочной» ориентации. На основе этих пяти культурных измерений национальные культуры всего мира могут быть объединены в группы, имеющие свои собственные отличия. Например, нации, проживающие в латиноязычных странах Америки и Европы, а также в Азии и Африке, имеют более высокий уровень дистанцирования власти, чем нации стран Северной Америки и германоязычной части Европы. Это означает, что в первой группе стран распространение власти среди людей различных социальных уровней является в меньшей степени равномерным, чем среди наций второй группы.

Жители западных и других высокоразвитых стран являются, по-видимому, в большей мере индивидуалистами, чем люди, проживающие на Востоке и в менее развитых странах, причем Япония занимает между ними особое промежуточное положение. Долгосрочная ориентация культур чаще встречается в странах Восточной Азии, в частности в Китае, Гонконге, Тайване, Японии и Южной Корее. Коллеги Г. Хофстеде, А. Кинг и С. Бонд, утверждают, что это обусловлено традиционной приверженностью этих стран философии конфуцианства, подчеркивающей важность бережливости и упорства — добродетелей, ассоциирующихся с долгосрочной ориентацией. Эти добродетели, как справедливо отмечает Г. Хофстеде (1994) отнюдь не являются характерными лишь для стран с конфуцианскими традициями. Та мера, в которой люди могут проявлять терпимость к двусмысленности и справляться с неопределенностью также изменяется от нации к нации, причем жители англоязычных и северных стран, а также Китая легче переносят неопределенность, чем жители Японии и латино- и германоязычных государств. Вследствие наличия этой черты характера более структурированный и организованный способ жизни может оказаться более привлекательным для населения стран второй группы.

Разделение национальной и организационных культур является сложной задачей, стоящей перед специалистами по сравнительному исследованию организаций, задачей, общепризнанного подхода к решению которой до сих пор не найдено. Исследования Г. Хофстеде являются на этом фоне важным исключением, так как организационная культура рассматривалась в них в определенной мере как постоянный фактор.

Модели Фармера-Ричмена и Негандхи-Естефана

Управление является процессом, который происходит в определенной внешней среде. Эта внешняя среда существенно влияет на то, каким образом протекает этот процесс.

Р.Н. Фармер и В.М. Ричмен разработали свою модель в середине 60-х гг. XX в. для ответа на вопрос, что и каким образом влияет на поведение менеджеров. При этом осознавалось, что практика менеджмента оказывает существенное влияние на эффективность управленческого труда. В модели Фармера-Ричмена подчеркивается значение внешних институциональных и культурных факторов. Гипотеза Р. Фармера и Б. Ричмена состояла в

следующем: 1) эффективность менеджмента есть функция от различных факторов внешней среды, 2) эффективность предприятия есть функция управленческой эффективности и 3) макроэкономическая эффективность есть функция эффективности отдельных экономических единиц. Факторы внешней среды, которым был присвоен соответствующий вес, они подразделили на группы: а) образование — уровень грамотности, состояние и качество образовательной системы, отношение общества к образованию в отдельной стране; б) социокультурные характеристики — превалирующие человеческие нормы, ценности и верования; в) политическая и правовая система; г) множество факторов, характеризующих уровень экономической активности страны, наличие или отсутствие поддерживающей инфраструктуры.

Дееспособность гипотезы была продемонстрирована Фармером и Ричменом на примере матрицы сравнительного менеджмента, в которой на основе сопоставления различных факторов внешней среды, а также показателей ВВП на душу населения и темпов его роста делался вывод об эффективности систем управления в разных странах. Практические рекомендации носили самый общий характер. Например, из-за относительно низкого рейтинга фактора образования и как следствие дефицита высококвалифицированных менеджеров и инженеров, делалось предположение, что организации в Великобритании могут испытывать определенные сложности в своей кадровой политике.

Модель Фармера-Ричмена критиковали за статичный характер, так как в ней не было в достаточной степени отражено влияние развития общества на внешние факторы. Другим слабым пунктом считалось то, что предприятие в этой модели реагирует на изменение внешней среды пассивно, путем адаптации.

Наконец, А.Р. Негандхи и С.В. Прасад указали, что в одинаковой окружающей среде фирмы должны бы были, согласно модели Фармера-Ричмена, вести себя одинаково, но в действительности это не так. Негандхи и Прасад сделали акцент на наличии у предприятий управленческой философии, которая выражается в особом отношении к работникам, потребителям, поставщикам, акционерам, правительственным или муниципальным органам. В их модели именно управленческая философия является фактором, решающим образом влияющим на поведение фирмы.

Эмпирические исследования подтвердили значимость рассмотренных выше моделей и несомненность влияния институциональных и культурных факторов на формирование стилей руководства. С точки зрения национальных различий в стиле руководства такие факторы как система ценностей, интенсивность различных типов потребностей, картина мира, особенности процесса познания, восприятие риска, пути формирования менеджмента, и искусства межличностного общения различаются от страны к стране.

В рамках поведенческого (бихевиористского) подхода в сравнительном

менеджменте акцент делается на типичные поведенческие характеристики менеджеров в разных культурах, их мотивации для выполнения отдельных управленческих задач. Основное допущение состоит в том, что поведенческие стереотипы и ценностные ориентации являются функцией конкретной культуры.

Модель А. Негандх и Б. Естефана можно представить в виде трех блоков:

1. Управленческие функции, т. е. планирование, организация, контроллинг, лидерство, кадровая политика;
2. Управленческая эффективность, выраженная с помощью таких показателей, как рентабельность, динамика размера прибыли и объема продаж, имидж компании, этика сотрудников;
3. Менеджерская философия, характеризующая отношения фирмы с агентами внутренней и внешней среды (потребители, местные и центральные органы власти, профсоюзы, сотрудники фирмы, поставщики и дистрибьюторы).

Выбор различных факторов, включаемых в данную модель, выглядит, однако, достаточно произвольным, что, с другой стороны, можно отнести к положительным моментам модели Негандхи–Естефана: во-первых, выбор для эмпирического изучения нескольких важных переменных, если не измеряемых, то, по крайней мере, наблюдаемых; и, во-вторых, микроэкономические аспекты, проявляющиеся в подчеркивании менеджерского поведения в рамках фирмы.

Действие и статус в контексте деловой культуры

В любом обществе одни имеют более высокий статус, чем другие. Различия в статусе обычно определяются переплетением двух групп факторов: личных достижений человека и известного стартового статуса, доставшегося ему в наследство от предков. Важную роль для статуса обычно играют пол, возраст, образовательный ценз, профессия, связи и друзья.

Все деловые культуры условно подразделяются на две большие группы:

1 группа- статус человека в обществе определяется в первую очередь на основании его личных качеств и поступков (в семье, школе и на работе). Здесь определяющими моментами являются способности, талант, трудолюбие, настойчивость в достижении целей, т.е. судьба человека находится в его руках.

2 группа – статус человека и его место в обществе зависят, прежде всего, от многочисленных внешних факторов, зачастую не связанных с его поступками и поведением (происхождение, принадлежность к определенной касте, элитное образование, доставшееся наследство, религия, раса и т.п.) от самого человека здесь мало что зависит. Так сказать: «Королями на становятся, королями рождаются».

Эта особенность национальных культур была впервые исследована американским ученым Э. Холлом. Результатом стало условное деление деловых культур на низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные. К странам с низкоконтекстуальной деловой культурой относятся США, Скандинавские страны, Нидерланды и др. Человек здесь оценивается прежде всего на основе собственных поступков и достижений. Уважение вызывается способностями и трудолюбием («Этот человек сам себя сделал»).

В рамках культуры с высоким контекстом ситуация во многом противоположна. Страной с крайне высокой контекстуальностью культуры является Индия, где принадлежность к низшим кастам в значительной мере перекрывает дорогу в высшие слои общества. К высококонтекстуальным культурам относят страны Южной и Юго-Западной Европы, страны Востока, Латинской Америки. Великобритания, Австрия, Германия, Бельгия, Швейцария занимают промежуточное положение. Высокая контекстуальность была характерна для СССР и сохранилась в России и в странах СНГ.

В странах с высококонтекстуальной культурой характерно широкое использование кодированного языка, когда вещи не называют своими именами. Здесь смысл «да» может варьировать от реального «да» до почти «нет». Здесь «нет», как правило, говорить не принято.

Для культур с высоким контекстом особое значение имеет то, как человек одет, каким автомобилем он пользуется, какой институт закончил, в какой поликлинике обслуживается, работал ли во властных структурах и т.п.

Эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры

В различных культурах существует разное отношение к проявлению эмоций в деловых отношениях.

Голландский ученый Фонс Тромпенаарс выделил два типа деловых культур: эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные.

В культурах эмоционально нейтральных не принято афишировать свои чувства, они держатся под жестким контролем, и «просачиваются на поверхность» в минимальных количествах. Сильные чувства могут выражаться едва заметными жестами и мимикой. В этой культурах участники беседы говорят строго по очереди, стремятся никогда не перебивать друг друга. Здесь принято выражать благодарность по малейшему поводу и не подчеркивать разногласий. Во время деловой или дружеской беседы ценится умение держать паузу.

Эмоционально нейтральная деловая культура в Японии, в ходе переговоров японская сторона всегда жестко контролирует свои эмоции. Мягкая улыбка, постоянно легкие поклоны и поддакивание японцев на деловых встречах часто сбивают с толку и раздражают представителей эмоционально вовлеченных культур.

К эмоционально нейтральным культурам относятся ряд стран Юго-Восточной Азии, Китай, Скандинавские страны.

Промежуточное положение занимают Великобритания, США, Канада, Бельгия, Германия, Австрия, Швейцария.

В эмоционально вовлеченных культурах проявление эмоций в ходе переговоров, на рабочем месте и в быту считается не только уместным, но и необходимым. Отсутствие эмоций часто расценивается как черствость, безразличие, оно может вызвать обиду и ухудшение отношений. К эмоционально вовлеченным культурам относятся страны Арабского Востока, Латинской Америки, Южной Европы. К странам с эмоционально вовлеченной культурой относится и Россия.

Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе

Управлять мотивацией без представления о приоритетных потребностях, интересах, вариациях получения удовольствия на сегодняшний день не представляется возможным. Таким образом, процесс управления мотивацией основан на информационном функционировании и изучении личности сотрудника, его амбиций, его семейной ситуации и в тех же западных странах может расцениваться как посягательство на личное достоинство сотрудника. Под мотивацией нами понимается активизация резервных возможностей сотрудника. Мотивация в сравнительном менеджменте - это активизация профессиональных и коммуникативных навыков сотрудников, определяемая синергетическим эффектом межкультурного взаимодействия. Соответственно, процесс управления мотивацией в мультинациональном коллективе подразумевает позиционирование сотрудника в международной компании в соответствии с его интересами, а не только с потребностями транснациональной экспансии, формирование благоприятной и доверительной организационной среды, информирование сотрудника о стратегических намерениях организации (чаще всего филиала) и собственных карьерных перспективах.

Весьма распространенное заблуждение как российских, так и зарубежных менеджеров состоит в том, что основной причиной, которой руководствуется сотрудник, выбирающий организацию, является уровень заработной платы и возможности вертикально-карьерного роста. Спектр причин гораздо разнообразнее: в нем представлены и перспективы социализации, и возможности реализации властных полномочий, и стремление продемонстрировать собственные таланты и способности, и формирование дружественных контактов, и обретение собственной значимости, и престижность организации, и возможности обучения и командирования, и возможности по созданию и продолжению династии. В мультинациональном коллективе появляется заинтересованность в контактах с представителями других культур, великолепная возможность изучения иностранного языка, возможность изучить стиль руководства, методы управления, организации производства компаний, лидирующих в определенных отраслях. Немалую роль в сознании сложности и многообразия мотивационных проблем представителями менеджмента

играют одноименные теории.

Теории мотивации сегодня разделяют на следующие представительные группы.

Теории подкрепления делают акцент на средствах, которые контролируют поведение человека, манипулируя последствиями. Этот метод основан на наблюдении за сотрудником, для того, чтобы выяснить какие подкрепления оцениваются сотрудником наиболее высоко. Подкрепление – это управление последствием как результатом поведения. Б.Ф. Скиннер классифицировал реакцию сотрудника на ответную (возникающую в результате стимула) и оперантную (возникающую вследствие ожидания стимула).

В основе манипуляции последствиями в теории подкрепления лежит закон эффекта Э.Л. Тордайка. Закон эффекта формируется просто, но обладает большой силой: поведение, которое влечет за собой приятный исход, повторяется с большей вероятностью, тогда как повторение поведения, чреватого неприятным исходом маловероятно.

Содержательные теории фокусируются в основном на потребностях индивида – физиологическом или психологическом дефиците, который мы стремимся уменьшить или от которого хотим вообще избавиться. Наиболее известными являются теории А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, К. Алдерфера, и Ф. Герцберга.

Процессуальные теории фокусируются на процессах мышления сотрудника, которые оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на уровень мотивации сотрудника. Это теории Дж. Адамса (справедливости), В. Врума (ожиданий), Е. А. Локке (постановки целей). Теория Локке известна как теория постановки целей, т.е. цели влияют на мотивацию через четыре механизма: направления внимания, мобилизация усилий, поддержка постоянства задания и содействие стратегическому развитию.

Несмотря на проработанность мотивационной тематики, для большинства руководителей компетентность по данному кругу проблем не характерна. Международный менеджмент более чувствителен к мотивационным проблемам, так как базовая расстановка кадров напрямую влияет на мотивацию, которая в конечном итоге определяет эффективность транснациональной экспансии. Поэтому программирование мотивационных процессов рассматривается как одна из наиболее сложных и стратегически важных задач.

Во многих зарубежных странах законодательная и судебная практика ограничивает работодателей и защищает права работников при воздействии на них в процессе реализации программ по управлению мотивацией. Управление мотивацией адресовано к сфере интересов сотрудника, к его целевым установкам и к семейной ситуации. В большинстве западных стран данная информация классифицируется как сугубо личная и даже интимная.

Во Франции действует закон «Об охране личного достоинства

работников при найме на работу и в период действия трудового договора». В силу закона работодатель обязан уважать права сотрудников, не вмешиваясь в вопросы личной и интимной жизни. Во Франции судебная практика также установила запрет для администрации на ознакомление с личными записями сотрудников, оставленными на рабочем месте. Действуют специальные правила в отношении контроля за телефонными переговорами сотрудников в рабочее время.

Согласно ст. 20 Статуса трудящихся Испании предприниматель, осуществляя свои управленческие и контрольные полномочия, должен уважать человеческое достоинство сотрудника.

В Дании уделяется большое внимание запрету немотивированно жесткого отношения управленцев к их подчиненным. В межконфедеральном соглашении в сфере промышленности Дании установлено, что работник, чья честь была оскорблена на работе, вправе приостановить работу до того времени, пока ему не принесут извинения.

Формируется новое направление трудового законодательства, запрещающее моббинг, который расценивается как своеобразный психологический несчастный случай на производстве. Моббинг – это психологическое давление в отношении работников со стороны администрации и коллег по работе.

Таким образом, оставляя выбор форм и методов управления мотивацией сотрудников на усмотрение работодателя законодатели стран Западной Европы стремятся защитить неприкосновенность личной жизни и достоинства работника от неограниченной управленческой власти работодателя.

Национальные контексты удивительно солидарны в отношении к пониманию сути мотивации. Японцы, например, говорят: «Не существует плохо работающих японцев, просто работа японца не нашла». У американцев широкое распространение получила следующая идея: «В этой жизни необходимо научиться хорошо делать любимое дело, а потом найти хорошего парня, который будет за это хорошо платить».

Большинство мотивационных теорий, как содержательных, так и процессуальных, разработаны с учетом опыта США и соответствующего человеческого ресурса.

Несмотря на совпадение основных потребностей, приоритетность потребностей и зависимость возникновения определенных потребностей от реализации предшествующих у представителей разных народов и культур формируются по-разному. Восточные культуры более ориентированы на потребности общества, а западные – индивида. Иерархия, отражающая потребности китайцев, включает 4 уровня и выглядит следующим образом:

- потребности в принадлежности;
- физиологические потребности;
- потребности в безопасности;
- потребности в самореализации.

При этом пирамида западного сотрудника включает потребности в следующем порядке:

- физиологические потребности;
- потребности в безопасности;
- потребности социализации;
- потребности статуса;
- потребности самореализации.

Проблема сравнений собственной результативности и трудового вклада с результативностью и вкладом сотрудников, выполняющих аналогичную работу, на что указывает Адамс в теории справедливости, в восточных культурах может не возникать, если сотрудник, с которым возможно такое сравнение, старше и опытнее.

Потребность в достижении, успехе по Мак-Клелланду, и в росте по Алдерферу, также по-разному воспринимаются представителями различных культур. Если для представителя западной культуры потребность ассоциируется с индивидуальными достижениями, карьерным ростом и успешной социализацией, то японский сотрудник, руководствуясь базовым принципом гармонии групповых и корпоративных интересов, будет связывать данную потребность с коллективными достижениями и успехом субкультуры в целом. Представители латиноамериканских государств данную потребность связывают с семейными ценностями, а индусы – с духовным совершенствованием.

Представители разных культур по-разному оценивают реальность поставленной цели и свою собственную роль в данном процессе, а также роль таких факторов, как судьба и внешняя среда. Известно, что цель для представителей западных культур является сильнейшим мотиватором, для восточных культур значимость данного фактора значительно снижается.

Заработная плата японского рабочего или служащего состоит из базовой части, к которой в течение года добавляются различные дополнительные выплаты. Так, дважды в году летом и в предновогодние праздники, японский трудящийся получает бонусы – дополнительные поощрительные суммы за усердие в работе (в размере 5-6 месячной оплаты труда). Сегодня уровень оплаты труда в Японии едва ли не самый высокий в мире. Если взять среднюю зарплату японца за 100%, то в Германии при том же качестве работы ее уровень составляет 81%, в США – 78%, в Италии – 60%, в Южной Корее и Тайване – 33%. В Китае рабочий получает зарплату в 30 раз меньше, чем его японский коллега. Пригласить китайского инженера на работу в японскую фирму обойдется раза в три дешевле, чем собственного. Чтобы сохранить конкурентоспособность, японские компании закрывают штаб-квартиры и открывают их в Китае и Юго-Восточной Азии. Поэтому система пожизненного найма с оплатой по старшинству полностью исчерпала себя.

Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения

Переменные, характеризующие культурно-страновой контекст (по Г. Хофстеде), международный менеджер может использовать в качестве средства мотивационного роста. Одним из главных симптомов снижения мотивации, особенно если речь идет о высококомпетентном сотруднике, является отсутствие инициативы и сопротивление изменениям. Поэтому использование индексов Г. Хофстеде в данном контексте должно характеризовать не только мотивационную специфику, но и инновативную.

1 параметр. Избежание неопределенности зависит от того, как общество относится к неизвестным аспектам будущего. Низкие значения данного показателя свидетельствуют в пользу работы, связанной с высоким риском и ориентированности на стремительную вертикальную карьеру. В этих условиях менеджмент не ограничивает иерархизацию структуры и способствует созданию большого количества автономных бизнес-единиц с линейно-функциональной структурой за рубежом (США, Гонконг, Канада, Сингапур, где потребности в росте и достижении наряду с базовыми потребностями являются приоритетными).

В противоположность этому общества, обеспокоенные своим будущим, активно избегающие риска и с помощью технологий, законов, социальных планов пытающиеся усилить ощущение собственной управляемости, имеют высокий уровень данного параметра. Поэтому высокие показатели стремления избежать неопределенности формируют приоритетность потребности в безопасности, удовлетворение которой в международной фирме предполагает следующие действия со стороны менеджмента:

- соблюдение работодателем трудового законодательства страны базирования в отношении экспатриантов, страны пребывания – в отношении местных сотрудников и третьих стран – в отношении востребованных из этих стран специалистов и работников;
- создание рабочего места, соответствующего эргономическим требованиям, требованиям безопасности, комфортности, эстетики;
- создание четких должностных инструкций на языке страны базирования, страны пребывания и языках третьих стран и ознакомления с ними каждого из востребованных в компании сотрудников;
- обязательное заключение с сотрудником договора найма или контракта; официально выплачиваемой заработной платы.

Пример – Франция, Бельгия, Греция, Португалия.

Строгий детализированный план способен оказать крайне негативное воздействие на творческую мотивационную компоненту.

2 параметр. Конфуцианская динамика как параметр национальной культуры рассматривается как распределение диапазона конфуцианских ценностей. «Сохранение лица» предполагает сохранение чувства собственного достоинства и социального статуса, в то время как «предоставление лица» - это обеспечение возможности других «сохранить их

лицо». Если основываться на исследованиях в области менеджмента, то можно сделать вывод, что подход к работе, при котором люди слишком озабочены влиянием определенных действий или событий на их собственную репутацию или репутацию других людей, отрицательно отражающуюся на успехе разработки нового рыночного продукта. Менеджеры из США и Гонконга более склонны к закрытию проекта, если становится ясно, что он неперспективен, китайские менеджеры будут работать до конца.

Иногда данный параметр рассматривают как соотношение долгосрочной и краткосрочной ориентации нации. На одном полюсе – положительном находятся ценности, ориентированные на будущее, такие как настойчивость, трудолюбие, бережливость, чувство стыда, уважение родственных связей. На другом конце, отрицательном полюсе, располагаются ценности, сфокусированные на прошлом и настоящем, такие как гармоничные взаимоотношения, «наличие собственного лица», традиции. В реальности страной с одним из наиболее высоких значений данного параметра является Бразилия. Некоторые западные страны, например, Германия, Нидерланды, Швеция имеют средний уровень данного показателя. Гонконг, Тайвань, Япония, Северная Корея имеют высокий уровень данного параметра. Низкий уровень конфуцианской динамики характерен для Западной Африки, Канады и Пакистана.

Все страны подчеркнули значимость работы как источника дохода.

3 параметр. Дистанция власти или глубина властных полномочий - это степень, с которой сотрудники организации и представители социальных институтов, наименее облеченные властью, готовы принять и принимают существующую неравномерность распределения власти в обществе.

Высокие показатели дистанции власти предопределяют поиск мотиваторов преимущественно в системе взаимоотношений «руководитель-подчиненный» (Филиппины, Мексика, Индия и Франция), в то время как в странах с низкими показателями дистанции власти люди скорее будут мотивированы сферой взаимоотношений с равными по должности и командной работой (Австралия, Израиль, Нидерланды и США).

Значительная глубина властных полномочий отрицательно воздействует на инновационные процессы организации, поскольку большая глубина подавляюще действует на креативность сотрудников.

4 параметр - высокий индивидуализм - указывает на разновидность мотивации, ориентированной на собственные достижения, вертикальную карьеру, карьеру специалиста (США, Великобритания, Канада и Италия).

Коллективизм же опирается на мотивацию, взывающую к групповым целям и системе взаимоподдержки (Япония, Иран, Тайвань, Колумбия и др.)

5 параметр - значительные показатели мужественности - предполагают склонность людей к традиционному разделению труда и ролей в обществе (Венесуэла, Италия, Германия – на первое место ставят реализацию сложной, значимой задачи, финансовый аспект результата, целеустремленность).

Практика стимулирования труда в различных странах

Практика международного бизнеса показывает, что универсальной системы вознаграждения, пригодной для любого типа работника и любой страны, не существует.

Формы стимулирования персонала делятся на 4 группы:

1. Основное материальное вознаграждение рассматривается как базисное для любой страны и условий работы. Оклад составляет, как правило, от 40 до 70% общего размера вознаграждения работника международной фирмы. Второй уровень – надбавки, доплаты, дополнительные выплаты, премии и комиссионные вознаграждение (для торговых работников фирмы) – составляет в сумме до 60% общих выплат. И наконец, участие в прибылях и опционы представляют собой особый инструмент стимулирования, который используют далеко не все международные фирмы и, в основном, для руководящих работников.

2. Компенсации – специфический набор инструментов стимулирования работников в международной фирме (особенно при заграничных назначениях). Это главное, что отличает системы вознаграждения в «домашней» среде от международной. Фирмы компенсируют работнику реальные и предполагаемые затраты, связанные с перемещениями (транспорт, наем помещений, питание), а также предоставляет социальные выплаты и льготы (по обучению детей, по проведению праздников, отпусков и т.д.).

3. Нематериальное стимулирование представляет собой классические формы мотивации сотрудников без материального вознаграждения (благодарность, награды, поощрения, новая работа, досрочное продвижение), а также игры, конкурсы и программы общего и специального обучения.

4. Смешанное стимулирование использует комбинированные (материальные и нематериальные) формы и поэтому является необходимым дополнением к основному стимулированию и компенсациям. Разнообразные приемы побуждения работников (призы, подарки, пенсионные и страховые программы) направлены на укрепление лояльности работников в настоящем и увеличение продолжительности их активной работы в будущем.

Как в целом на процесс управления человеческими ресурсами, так и на формирование эффективной мотивации в условиях международного менеджмента влияет значительное количество факторов:

1. Культурные факторы. Существующие культурные факторы и этнические проблемы разных стран накладывают отпечаток на действующий персонал международных фирм.

2. Экономические факторы. Различия в экономических системах во многом определяет характер привлечения и использования рабочей силы в зарубежных операциях международных фирм.

3. Стиль и практика управления. Различные взгляды на стили управления в разных странах может привести к конфликтам между

персоналом штаб-квартиры фирмы и ее зарубежных филиалов. С другой стороны, знание национальных особенностей управления персоналом позволяет руководству международной фирмы переносить положительный опыт в другие страны.

4. Различия рынков труда и факторы трудовых затрат. Особенности структуры рабочей силы и затрат на нее существуют во всех странах. Различия в трудовых затратах могут стать источником противоречий.

5. Проблемы перемещения рабочей силы. При перемещении рабочей силы в другие страны перед людьми возникают правовые, экономические, физические и культурные барьеры. Для их преодоления международным фирмам приходится разрабатывать собственные методики набора, ориентации и стимулирования работников.

6. Факторы отношений в промышленности. Отношения в промышленности (особенно отношения между рабочими, профсоюзами и предпринимателями) имеют существенные различия в разных странах и оказывают огромное влияние на практику управления человеческими ресурсами.

7. Национальная ориентация. Персонал филиалов или местных отделений международной фирмы может делать главный упор не на глобальные, а на национальные интересы.

8. Факторы контроля. Территориальная удаленность и специфические черты зарубежной деятельности затрагивают контроль над персоналом международной фирмы.

Совершенствование стимулирования и мотивации трудовой деятельности

Мнение эффективных руководителей заключается в том, что мотивация трудовой деятельности является важнейшим средством повышения производительности труда и решающим фактором успеха в управлении предприятием. Как сказал Л. Якокка: «Хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль». «Когда у нас уже есть штат, состоящий из подготовленных, умных и энергичных людей, в качестве следующего шага надо мотивировать их творческие способности» (А. Морита).

Использование тех или иных путей зависит от специфики деятельности, масштабов его деятельности, целей и задач предприятия и его руководства, финансовых возможностей для применения более простых или более сложных способов, методов, направлений повышения эффективности организации.

Однако, если не каждое предприятие может иметь возможности или необходимость использовать направления, связанные с применением сложных экономико-математических методов исследования и прогнозирования деятельности, улучшением технологии или проведением маркетинговых исследований в области инноваций с целью изобретения

нового продукта или услуги, то какие-либо направления, связанные с совершенствованием человеческого фактора, повышением производительности труда использует любая организация. А в условиях рынка, формирования новых экономических отношений, в условиях ограниченности ресурсов организации, усложнения производственных процессов, конкурентной среды персонал предприятия приобретает особую важность. Поэтому повышение эффективности трудовой деятельности персонала является очень важным направлением повышения эффективности организации.

Эффективность деятельности персонала находится в непосредственной зависимости от уровня развития способностей работников и в первую очередь от уровня развития их профессиональных способностей и способностей к достижению целей организации.

Развитие способностей человека, в свою очередь, зависит от огромного числа разнообразных условий, факторов, обстоятельств, окружения, способов и субъектов воздействия; развития общества, НТП; характера, особенностей, интенсивности трудовой деятельности и т. д.

В условиях предприятия совершенствование способностей работника к повышению эффективности трудовой деятельности, к достижению целей организацией может осуществляться с помощью развития профессионального потенциала работников на основе обучения, повышения квалификации, профессиональной подготовки, оценки производственной деятельности, профессиональной ориентации, социальной адаптации работников, а также через воздействие на потребности людей с помощью мотивации.

При решении проблем эффективности предприятия необходимо учитывать, что важнейшими направлениями повышения эффективности её деятельности являются направления, связанные с улучшением работы персонала, являющегося важнейшим фактором функционирования организации и перспектив ее развития.

Развитие теории и практики управления организацией на протяжении большого периода времени сопровождалось поиском всевозможных способов и методов воздействия на людей, с целью получения желаемого результата от их деятельности (табл. 4).

Таблица 4.

Мотивационные теории, модели, концепции

№ п/п	Автор	Наименование концепции	Основные положения
1.	А.Маслоу	Теория иерархии потребностей	Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру (потребности физиологические, в безопасности, социальные, в уважении, в самовыражении), в которой они располагаются в соответствии с

			приоритетом. Поведение человека определяет нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.
2.	К.Алдерфер	Теория потребностей существования, отношений, роста	Существует три группы потребностей, мотивирующих человека: потребности существования, которые соответствуют физиологическим, и потребности в безопасности, по А Маслоу; социальные, соответствующие социальным и потребностям в уважении, по А Маслоу; потребности личного роста (потребности в самореализации). Мотивирующее воздействие потребностей возможно не только при переходе от низшей потребности к высшей (как у А Маслоу), но и в обратном направлении, и в обоих направлениях.
3.	Д.Мак-Клелланд	Теория мотивационных потребностей	Существуют три основные потребности, мотивирующие человека: потребность власти, успеха и принадлежности. В настоящее время особенно важны и действенны потребности высшего уровня иерархии, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены. Любая организация представляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности. На их основе возникает и четвертая, это потребность в избегании неприятностей, т. е. препятствий в реализации трех названных потребностей.
4.	Ф.Герцберг	Двухфакторная теория	Потребности делятся на гигиенические и факторы-мотиваторы. Наличие гигиенических факторов рассматривается как само собой разумеющееся. Они не имеют стимулирующего потенциала и лишь не дают развиваться неудовлетворенности работой (не мотивируют повышение ее эффективности). Факторы-мотиваторы, которые соответствуют высшим уровням иерархии, по А. Маслоу и Д. Мак-Клелланду, активно воздействуют на поведение человека (стимулируют повышение эффективности труда).
5.	В.Врум	Теория ожиданий	Важным условием мотивации является не только наличие активной потребности, но и ожидание вероятности наступления удовлетворения потребности в результате каких-либо событий, действий. Для

			эффективной мотивации важно обеспечение трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением), что выражается формулой: Мотивация = $Z - P \times P - B \times$ валентность.
6.	С.Адамс	Теория справедливости	Люди субъективно сравнивают свои и чужие вознаграждения и затраченные усилия, делая в результате выводы о справедливости. В случае ощущения несправедливости мотивация снижается и сотрудники могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение.
7.	Л. Портер, Э. Лоулер	Комплексная процессуальная теория мотивации	Существует пять основных взаимосвязанных элементов мотивации: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения, устанавливаемая соотношением между вознаграждением и результатами. Удовлетворению работника способствует результативность, а не наоборот.
8.	Б.Скиннер	Теория усиления мотивации	Мотивация зависит от прошлого опыта людей. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.
9.	А.Н.Леонтьев	Теория предметной деятельности	Важнейшей мотивационной составляющей сознания является «личностный смысл», с помощью которого в сознании отражаются мотивационные процессы личности, функции побуждения направления деятельности, оценка жизненных обстоятельств. Мотивами деятельности являются неосознанные компоненты: цели, предвосхищения; автоматизированные процессы, соотносительные условиям выполнения, т. е. операциям.
10.	Л.С.Выготский	Овладение человеком своим поведением	Поведение человека определяется ситуациями. Человек извне овладевает собой, т. е. посредством вспомогательных стимулов. Поэтому человеку необходимо искать в мире стимулы, которые могут преобразоваться в личности в мотивы ее поведения и вызвать соответствующие действия.
11.	К.Левин	Динамическая теория	Из различных «средств» для достижения цели всегда выбирается то, которое

			обладает для личности наибольшей привлекательностью (валентностью). Это могут быть и путь действия, определяемая быстротой, экономичностью, безопасностью пути к цели, и само действие, и цель. Мотивация представляет собой целостный системный процесс, зависящий от индивида и среды, который включает в себя много факторов.
12.	Дж.Аткинсон	Теория мотивации достижения	Люди выбирают трудность задания в зависимости от преобладающей мотивационной диспозиции. Люди с преобладающей диспозицией к успеху наиболее мотивированы к решению задач средней сложности. Люди с преобладающей диспозицией к избежанию неудач мотивированы к решению задач низкой и высокой сложности.

Влияние мотивации на поведение людей подчинено некоторым закономерностям:

1) все люди постоянно ощущают какие-либо потребности, которые побуждают их к действию;

2) на человека влияет целый комплекс потребностей;

3) обычно человек испытывает одновременно несколько взаимодействующих потребностей, сильнейшая из которых и определяет его поведение;

4) наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели; человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого;

5) если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то мотивация будет ослабевать;

6) если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать;

7) если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой;

8) если ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать;

9) поведение зависит не только от потребностей, но еще от восприятия и ожиданий, связанных с той или иной ситуацией.

При осуществлении мотивации одни авторы рекомендуют, что в первую очередь руководство должно стремиться к удовлетворению

потребностей низших уровней (в хорошей оплате, безопасности труда и стабильности рабочего места). Лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы (выражение общественного признания, присвоения почетных званий, предоставление автономии и т. п.). Без учета такой зависимости руководитель не добьется успеха.

Другие авторы считают, что мотивирующее воздействие потребностей может происходить не только при движении снизу вверх, то есть при переходе от низшей потребности к высшей, но и в обоих направлениях. Например, чем менее удовлетворены потребности личного роста, самореализации, тем сильнее становятся социальные потребности: в общении и т. д.

Для эффективного осуществления мотивации необходимо также учитывать следующие условия:

1. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

2. Потребности актуализируются, становятся главными и определяют поведение работника лишь после того, как удовлетворяются низшие потребности. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям. В противном случае наступает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию более высоких потребностей.

3. Руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как на основные. И, напротив, им не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

4. Если работники чувствуют несправедливое отношение, они могут восстановить баланс или чувство справедливости либо изменив уровень затрачиваемых усилий, например, начать работать менее интенсивно, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

5. Пока работники не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда.

Среди различных видов факторов, влияющих на поведение людей, в последнее время все чаще выделяют мотивацию к достижению целей, целенаправленное поведение. При этом в качестве «мотивационной составляющей» рассматривается «личностный смысл», С помощью которого в сознании отражаются мотивационные процессы личности, функции побуждения направления деятельности. В ходе своей жизнедеятельности

человек сознательно осмысливает жизненные обстоятельства и производит сознательный выбор своего жизненного пути.

На мотивацию достижения влияют переменные, определяющие, какие степени трудности задачи особенно мотивируют личность, влияют на силу мотивации к выполнению заданий.

Установлено, что люди выбирают задание той или иной степени трудности, исходя из мотивационной диспозиции; устремленности к успеху или же к избеганию неудачи. Причем в зависимости от того, какая из этих двух диспозиций оказывается у них доминирующей, будут определяться их мотивационные предпочтения к решению задач той или иной степени трудности. Люди с преобладающей диспозицией к успеху наиболее мотивированы к решению задач средней сложности.

Мотивация же тех, кто в своей деятельности более устремлен к избежанию неудачи, подчинена другим закономерностям. При возникновении простых задач воздействие мотивации к избежанию неудач невелико. Это означает, что люди с подобной диспозицией больше предпочитают задачи малой степени трудности.

Мотивация к избежанию неудач при решении чрезмерно трудных задач здесь тоже небольшая.

Также установлен ряд закономерностей, определяющих связь между уровнем мотивации субъекта к выполнению той или иной деятельности и степенью ее трудности (при разных доминирующих диспозициях):

1. Преобладание диспозиции к достижению успеха или избежанию неудачи тесно связано с показателем силы-слабости нервной системы, что испытуемые более сильного типа более ориентированы на успех, а более слабого - на избежание неудачи.

2. При деятельности в ситуации опасности, люди с доминирующей диспозицией к достижению цели наиболее мотивированы к решению задач средней степени трудности; те же, у кого доминирует диспозиция к избежанию неудачи, предпочитают лишь более простые задачи.

3. Диспозиция к избежанию неудачи не является негативной: люди, у которых она преобладает, способны достигать высоких результатов в деятельности, когда такая диспозиция достаточно велика.

4. На доминирование диспозиции достижения успеха или избежания неудачи, кроме свойств темперамента, влияет и ценностная ориентация личности. В основе стремления добиться успеха может лежать качество личности, называемое в психологии «ориентацией на Я», проявляющееся в желании испытать себя или утвердиться во мнении о собственной ценности.

5. В противоположность «ориентации на Я» существует личностная позиция, называемая «ориентация на задачу», в которой проявляется стремление добиться объективных социально ценных результатов. «Ориентация на Я» характерна для людей с индивидуалистической направленностью, а «ориентация на задачу» - для людей коллективистского типа.

Итак, преобладание мотива избежания неудачи может иметь разное происхождение: оно может являться как результатом относительной слабости нервной системы, пережитой серии неудач (в том числе и ряда несчастных случаев), так и результатом положительной личностной позиции - «ориентации на задачу».

Правильное осуществление мотивации, основанное на применении известных закономерностей, например, удовлетворения наиболее актуальной потребности, выдача ценного валентного вознаграждения, побуждает человека к успешному выполнению поставленных задач. В то же время, побуждает работника повышать свои способности, чтобы в будущем ещё лучше справиться с заданиями, надеясь получить большее вознаграждение. В противном случае, если организация, вознаграждая работника не в соответствии с его достижениями в работе или не в соответствии с его потребностями, может вызвать падение мотивации, интереса к работе, эффективности труда.

Поэтому при осуществлении мотивации важно учитывать сложность этого процесса, подходить к нему дифференцированно и профессионально.

Таким образом, процесс мотивации развития способностей персонала к достижению целей организации, а значит повышение эффективности его деятельности, является сложным многогранным процессом, направленным на побуждение людей к добросовестной работе, увеличение энергии, заинтересованности подчиненных; повышение эффективности трудовой деятельности на пути к достижению целей организации.

Для эффективной мотивации персонала необходимо проводить стимулирующее воздействие на основе качественной оценки трудовой деятельности работников, подбора и расстановки кадров на должности при условии максимального соответствия способностей человека, направленности личности, ее интересов, склонностей, убеждений, личностной позиции характеру предстоящей работы, ставить перед работниками такие задачи, осуществление которых будет способствовать приобретению новых навыков, знаний, расширению потенциальных возможностей, увеличению потребности в самовыражении.

ГЛАВА 4.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА: МЕНЕДЖМЕНТ В США

Эволюция системы управления человеческими ресурсами в американском менеджменте

Эволюция управленческой мысли о роли человека в производственной системе отражает закономерности развития производства, экономики, общества, отвечая на потребности хозяйственной практики. Так, в двадцатом веке произошла смена трех основных систем управления людьми в организации: управление кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами.

В 1900-е гг. в США получила развитие концепция научного управления. Ее основоположник - Фредерик У. Тейлор, с книги которого «Принципы научного менеджмента» началось признание менеджмента как науки и самостоятельной области исследования. По словам Ф. Тейлора, научный менеджмент – это искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом.

Ф. Тейлор и его современники (Ф. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Гантт) сформулировали важный вывод о том, что работа по управлению - самостоятельная специальность и что фирма в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает лучше всего.

В разработанной концепции научного управления показано, что точные законы, правила, принципы и методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике управленческой деятельности фирмы для достижения намеченных целей.

Основные принципы научного управления Тейлора заключаются:

- в разработке оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т. п.;
- абсолютном следовании разработанным стандартам;
- подборе, обучении и расстановке кадров на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу;
- оплате по результатам труда;
- использовании функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- поддержании дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности реализации научного управления.

Важным вкладом авторов этой концепции явилось систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства.

В 1920-е гг. получила развитие концепция административного управления, направленная на разработку общих проблем и универсальных принципов управления фирмой в целом. По мнению авторов концепции, следование предлагаемым принципам, несомненно, приведет организацию к

успеху. В рамках концепции административного управления было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как иерархической системы. В этой концепции, получившей название классической теории управления, появилось понимание того, что для более эффективного достижения целей фирмой можно управлять систематизированно. Управление рассматривается как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование, организация, контроль.

В качестве базовых элементов любой системы в концепции административного управления рассматриваются цели, достигаемые путем решения совокупности задач, требующих применения соответствующих технологий, которые могут реализовать специалисты (люди) различных профессий в рамках определенной организационной структуры, построенной с учетом горизонтального (функционального) и вертикального (иерархического) разделения труда.

Таким образом, главный принцип концепции административного управления заключается в рассмотрении исследуемого объекта как системы, состоящей из множества элементов, рациональное расположение которых, с учетом необходимых связей между элементами, позволяет повысить эффективность системы без дополнительного вложения ресурсов (материальных, финансовых, людских, временных).

По высказыванию одного из представителей классической теории управления Анри Файоля, сделанному в 1923 г., управлять - это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать. А. Файоль рассматривал административное управление как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности наиболее рационально (оптимально), используя ресурсы и возможности фирмы. Ему принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством.

Рассматривая организацию как единый организм, Файоль считал, что для любой организации характерны шесть видов деятельности (функций):

- техническая деятельность (производство);
- коммерческая деятельность (закупка, сбыт);
- финансовая деятельность (поиск и рациональное использование финансовых ресурсов);
- деятельность безопасности (защита собственности организации);
- аккаунтинг (деятельность по анализу, учету, статистике);
- управление (планирование, организация, распорядительство, координация и контроль).

Классики научного управления Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон сформулировали базовые принципы классического научного управления, такие как: отчетливо поставленные цели; экономический подход; четкое разделение труда; специализация работы; научный отбор кадров; полный

контроль и учет; стандартизация операций; поощрение инициативы; индивидуальная ответственность за решение; иерархичность управления; подчиненность индивидуальных интересов общим (корпоративный дух); научное обучение; экономическая мотивация труда; соответствие работы и квалификации; стабильность персонала; привлечение специалистов; регулирование процессов; централизация.

Считая предложенные принципы универсальными, Файоль в то же время подчеркивал, что применение этих принципов на практике должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление.

В 1930-е гг. получила развитие концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений, которая впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Американский психолог А. Маслоу показал, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, как считали сторонники концепции научного управления, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены в денежном выражении.

Согласно этой концепции, производительность труда рабочих может увеличиваться не столько в связи с увеличением заработной платы, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышения удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе. Концепция базируется на положении о том, что основу увеличения производительности труда работников составляет применение приемов управления межличностными отношениями для повышения удовлетворенности работников результатами своего труда.

В 1930-е гг. работа отдела кадров была сориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом на предприятиях. В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т. п.

Системный подход к управлению, получивший развитие в 1950-х гг., предполагал, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях изменяющейся внешней среды. Системный подход характеризуется использованием систематизирующих и интегрирующих принципов - разработку и применение теории систем, теории исследования операций, экономико-статистических методов и компьютеризации.

Принципиальной особенностью концепции системного подхода к управлению является учет многомерности организации и управления ею. Поэтому подчеркивается необходимость учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся

как внутри, так и вне организации и оказывающих прямое и косвенное воздействие на ее функционирование. При этом подчеркивается достижение системного эффекта, выражающегося в том, что целое всегда качественно отличается от простой суммы составляющих его частей.

В 1950-е гг. развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов - стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда.

Поведенческий подход к управлению как к процессу, получивший развитие с 1960-х гг., рассматривает деятельность, направленную на достижение целей организации, не как авральный процесс, который необходимо использовать, когда ситуация уже выходит из-под контроля, а как серию последовательных, циклически повторяющихся, взаимосвязанных действий - функций управления, образующих процесс управления как некоторую линию поведения.

В этот период создавался бюрократический административный механизм на предприятиях. В эти годы было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом. В управлении персоналом начинается применение коллективных форм организации труда, претерпевает изменения система материального стимулирования, наблюдается отход от жесткого нормирования труда и переход к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности предприятия в целом, работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

Ситуационный подход к управлению, получивший распространение в 1970-е гг., предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией - конкретным набором обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время. Обилие меняющихся во времени факторов в самой фирме и в окружающей среде приводит к тому, что не существует единого и неизменного оптимального способа управления фирмой.

Самым эффективным в текущий момент становится метод, наиболее соответствующий данной ситуации. Используя ситуационный подход, находят методы и средства, наилучшим образом способствующие достижению целей организации в конкретной ситуации. В концепции ситуационного подхода к управлению нашли свое отражение проблемы

взаимодействия с внешней средой и ориентации фирм на учет изменений внешней среды в сложившихся условиях.

В 1970-е гг. в период мирового экономического кризиса, когда многие предприятия оказались на грани выживания, кадровым службам пришлось достаточно много внимания уделять пере распределению и переподготовке персонала, содействию в поисках работы. В этот период персоналу приходилось прилагать серьезные усилия, чтобы адаптироваться к объективным внешним обстоятельствам.

Концепция управления с позиций науки о поведении, получившая развитие в 1980-е гг., основана на повышении эффективности организации в результате повышения эффективности ее человеческих ресурсов посредством исследования различных аспектов: социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы, качества трудовой жизни и т.д. Основной целью этой концепции является стремление оказать помощь работнику через создание своих собственных возможностей на основе применения положений наук о поведении к построению и управлению организациями. Таким образом, в этой концепции метод воздействия на людей рассматривается как мощный инструмент культуры управления.

1980-е гг. охарактеризовались выходом из мирового экономического кризиса и насыщением рынка товарами и услугами. Большое количество однородных товаров, схожих по свойствам и цене, потребовало повысить культуру управления в организациях.

Культура управления включает следующие три составляющие:

- при одинаковых характеристиках товаров по критерию «цена-качество» преимущество получит та организация, у которой будет выше качество обслуживания потребителей;
- преимущество получит та организация, у которой будет выше качество взаимоотношений внутри организации, в том числе наблюдаемых потребителями;
- в поисках конкурентных преимуществ организации стремятся найти фирменный стиль, почерк, позволяющий отличить их от других, занимающихся аналогичной деятельностью.

Увеличение экономической активности в 1990-е гг., рост насыщения рынка товарами и услугами привели к тому, что продолжительность присутствия товаров на рынке определяется и их качеством, и ценой.

Для новых товаров или услуг выделяют следующие инновационные признаки:

- создание нового товара (услуги);
- использование нового сырья;
- применение новых технологий;
- формирование новых (более рациональных) организационных структур;

- освоение новых рынков.

Практика управления персоналом в 1990-е гг. показала неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период стали активно внедряться новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов и предпринимателей, и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом стали способствовать реализации творческого потенциала персонала в интересах организации.

На пороге XXI в. (2000-е гг.) наибольшее развитие получила концепция управления по целям (отраслевой менеджмент: финансовый, персональный, в проектировании, в маркетинге, в производстве), ориентированная на инновационные и международные процессы, включая синтез деятельности людей и высоких технологий, демократизацию управления, участие работающих в прибылях, усиление международного характера управления. Основная идея концепции управления по целям (MBO - Management by Objectives) заключается в структуризации и развертывании целей с последующим проектированием системы организации и мотивации достижения этих целей.

Концепция управления по целям предполагает трансформацию глобальной цели организации для конкретного исполнительского уровня соответственно выполняемым функциям: планирование, снабжение, сбыт, охрана, производство, бухгалтерский учет и т. д.

Осознание того, что максимальный эффект от каждого сотрудника (группы, подразделения) можно получить, только установив четкие, понятные и достижимые в соответствии с уровнем компетенции цели, и привело к тому, что в начале XXI в. выделение каждого участка работы в качестве центра внимания стало ключевым вопросом в управлении персоналом.

В настоящее время активно формируется концепция информационных технологий, которые все больше проникают в современную жизнь человека. Информатизация общества, базирующаяся на использовании информационных технологий, является необходимым условием научно-технического, экономического, политического и социально-культурного прогресса в обществе. Неизбежность быстрого развития процессов информатизации в обществе обусловлена следующими причинами:

- беспрецедентным усложнением социально-экономических процессов в результате увеличения масштабов и темпов общественного производства, углубления процессов разделения труда (специализации);

- необходимостью адекватно реагировать на возникающие изменения в мировом развитии, которые в общем виде можно охарактеризовать целым рядом признаков: сложность, подвижность, неопределенность, взаимосвязанность.

В части управления персоналом те фирмы, которые быстрее и качественнее обеспечат ориентацию своего персонала на освоение новейших информационных технологий (как самого дорогого и действенного

интеллектуального продукта) в рамках своих профессиональных обязанностей, и получают приоритет на рынке.

Исторические наработки в области управления персоналом могут быть использованы предприятием в комплексе с учетом сильных и слабых сторон организации, внешних возможностей и угроз.

Стратегическое управление в фирмах США

В 60-е годы главным объектом стратегии была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. К 80-м годам стратегическое управление превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результативности в перспективе.

В крупных компаниях США для разработки и реализации стратегии создана структура, не совпадающая с организационной структурой фирмы – система стратегических центров хозяйствования (СЦХ). Главный критерий образования СЦХ – эффективность развития по данному направлению; эффективное использование технологии; высокий уровень рентабельности. Сейчас в крупных американских фирмах насчитывается от 30 до 50 СЦХ. Они могут создаваться на разных уровнях управления, включая подотрасли, группы производств или производство отдельных товаров. Все они имеют равный статус в системе стратегического управления независимо от масштабов деятельности фирмы.

В разработке стратегии американские корпорации перешли от методов экстраполяции к моделированию.

Используются следующие модели стратегического развития:

- финансовая,
- управления сбытом,
- производственная,
- распределения капиталовложений.

Модели разрабатываются для каждого производственного отделения или СЦХ, а затем объединяются в единую модель корпорации. Модели используются для оценки стратегического развития производственных отделений на 5–10 лет вперед.

Наиболее важные особенности в управлении производством в фирмах США:

- сокращение общего числа поставщиков, выбор и установление стабильных связей с теми, кто способен осуществлять своевременные и качественные поставки;
- установление с поставщиками взаимоотношений, основанных на долговременных обязательствах и оказании взаимных услуг. Партнеры, осуществляющие снабженческие функции, объединяют свои усилия в

сокращении запасов, обеспечении бездефектной и своевременной поставки, сокращения издержек путем минимизации транспортных расходов;

- в своей деятельности менеджеры руководствуются необходимостью достижения поставленной цели;

- обычная практика утверждения плана состоит в том, что предприятие «снизу» выходит с собственными цифрами и добивается их утверждения. План меняется под влиянием изменения условий;

- менеджер, осуществляя управленческую деятельность, широко использует современные технические средства: компьютеры, факсы, сети и др.

- в деятельности менеджера наиболее ценным считается умение предвидеть изменения и своевременно принимать меры;

- границы между различными подразделениями все более размываются благодаря сокращению времени прохождения изделия через этапы конструирования, производства и сбыта;

- расширение участия персонала в управлении фирмой привело к уменьшению конфликтов между администрацией и работниками;

- создание на предприятиях рабочих бригад (групп), на которые возлагается ответственность не только за объем выпуска продукции, но также за контроль качества, соблюдение техники безопасности, снабжение, диспетчирование, рационализацию производственных процессов, ремонт оборудования, обучение кадров, а иногда и подбор кадров, назначение бригадира, соблюдение дисциплины. Создание таких бригад (групп) способствовало сокращению накладных расходов и повышению производительности труда, в том числе и за счет применения новых методов оплаты труда и его стимулирования;

- создание выборных рабочих советов в целях вовлечения рядовых работников в процесс планирования, что способствует усилению взаимосвязей между работниками и руководителями, развитию инициативы работников.

В американских фирмах разработка изделия осуществляется, как правило, группой высококомпетентных творческих специалистов. Большая часть исследований проводится элитарной группой узкоспециализированных инженеров, которые работают преимущественно самостоятельно.

Только при обеспечении самого тесного взаимодействия между представителями различных подразделений удается решать сложные производственные и сбытовые проблемы.

Отрицательные факторы, снижающие эффективность деятельности фирм в США:

- трудности с внедрением новых методов управления производством;
- обилие инструкций;
- предпочтение узким специалистам по сравнению со специалистами широкого профиля;
- развитие функциональной специализации;

- ориентация на получение краткосрочных прибылей;
- низкий уровень накопления;
- рост потребительских расходов;
- снижение инвестиций.

Принятие решений в американском менеджменте

Стили принятия решения

В. Врум и Ф. Йеттон выделяют пять стилей принятия решения.

Стиль 1. Вы принимаете решение единолично, без обсуждения ситуации с кем бы то ни было.

Стиль 2. Вы собираете информацию, а затем принимаете решение единолично.

Стиль 3. Вы консультируетесь с подчиненными в индивидуальном порядке, а затем принимаете решение единолично.

Стиль 4. Вы консультируетесь со всей группой, а затем все же принимаете решение единолично.

Стиль 5. Вы делитесь проблемой с группой и сообща принимаете решение.

Правила принятия решения

Правило 1. Экспертиза лидера. Если у менеджера достаточно информации для принятия качественного решения, он должен использовать стиль, который в наибольшей степени экономит время.

Правило 2. Согласованность с целями организации. Если вероятно, что ваши подчиненные имеют личные цели, которые не совпадают с целями организации, не следует рассматривать стиль 5.

Правило 3: Степень ясности проблемы. Если правильное решение будет больше зависеть от личных мнений, чем от твердых фактов, не следует использовать стили 1, 2, 3.

Правило 4: одобрение и приверженность. Если успех решения зависит от того, насколько ваши подчиненные будут ему привержены и высока вероятность, что они отвергнут решение, которое не учитывает их потребности, целесообразно исключить стили 1 и 2.

Правило 5. Приверженность принятому решению при возникновении разногласий. Если для успешной реализации решения необходима приверженность ему со стороны подчиненных и если между ними возможны разногласия, исключаются стили 1, 2, 3.

Правило 6. Одобрение и приверженность при нескольких решениях. Если ваши подчиненные могут отвергнуть решение, которое прямо не учитывает их чувства и мнения, успех решения зависит от их приверженности этому решению; любое из нескольких альтернативных решений могло бы решить проблему – единственным приемлемым стилем является стиль 5.

Правило 7. Одобрение и приверженность при совместимости целей. Если цели и личные потребности подчиненных очень близки целям

организации, а решение, принятое единолично лидером подчиненные скорее всего подвергнут сомнению, можно использовать только стиль 5.

Критерии выбора стиля принятия решения.

Стиль 1. У вас имеется вся необходимая для принятия решения информация.

Стиль 2. Вы ограничены во времени, однако у вас недостаточно информации, она может быть получена от подчиненных.

Стиль 3. У вас недостаточно информации; ее можно получить от подчиненных, мнение которых для вас существенно. Групповое обсуждение нецелесообразно, поскольку мнения подчиненных могут сильно расходиться.

Стиль 4. Вас не слишком ограничивает время. У вас недостаточно информации; ее можно получить от подчиненных, мнение которых для вас существенно. Спектр предложений вряд ли будет слишком широк.

Стиль 5. У вас недостаточно информации. Оптимальное решение может в существенной степени зависеть от позиций отдельных людей. Не исключено, что подчиненные могут отвергнуть навязанное им решение или саботировать его.

Теория конкурентоспособности наций М.Портера

Одной из общих проблем внешней торговли является совмещение интересов национальной экономики и интересов фирм, участвующих в международном товарообмене.

В конце 80-х годов американский исследователь М. Портер на основе изучения практики компаний 10 ведущих индустриальных стран, на которые приходится половина мирового экспорта, выдвинул концепцию «международной конкурентоспособности наций». По мнению ученого, конкурентоспособность страны в международном обмене определяется взаимодействием и взаимосвязью четырех основных компонентов:

- факторных условий;
- условий спроса;
- состояния обслуживающих и близких отраслей;
- стратегией фирмы в определенной конкурентной ситуации.

М. Портер дополняет учение классической школы о факторах производства, вводя новые, в том числе возникающие в процессе производства (повышение производительности труда, внедрение ресурсосберегающих технологий). Эти факторы страной не наследуются, а появляются в результате развития производства.

Второй параметр – условия спроса – представляет собой требования внутреннего рынка, определяющие развитие предприятия, взаимосвязь с потенциальным развитием мирового рынка. Портер отмечает, что требования внутреннего рынка имеют преобладающее значение для деятельности фирмы.

Третий компонент – состояние и уровень развития обслуживающих и близких отраслей и производств. Обеспеченность соответствующим

оборудованием, наличие тесных контактов с поставщиками, коммерческими и финансовыми структурами.

Четвертый компонент – стратегия фирмы и конкуренция – связан с фирменной стратегией и организационной структурой. При этом нельзя выделить какую-либо единую и универсальную систему управления, которая была бы одинаково применима для всех.

Все четыре компонента взаимодействуют, образуя так называемый «Национальный ромб». Очень важным стимулом, как считает Портер, является достаточная конкуренция на внутреннем рынке, стимулирующая выходу фирмы за границу, поиску внешних рынков.

Теория М. Портера послужила основой для выработки рекомендаций по государственной политике повышения конкурентоспособности национальных товаров в США, Австралии, Новой Зеландии в 90-х годах XX века.

ТЕМА 5.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА: МЕНЕДЖМЕНТ В ЕВРОПЕ

Опыт менеджмента в Германии

Весьма впечатляющие результаты, достигнутые экономикой страны, свидетельствуют об эффективности системы организации и управления.

Главные цели менеджмента в Германии: получение максимальной прибыли и обеспечение выплаты акционерам дивидендов. Кроме этого, немецкие менеджеры стремятся:

- обеспечить ведущее место своих компаний на рынке;
- постоянно развивать производство за счет инвестиций;
- активно проводить научно-исследовательские и опытно-промышленные работы;
- решать экологические проблемы;
- осуществлять подготовку и обучение кадров.

Управление предприятиями организовано таким образом, что наряду с четкими экономическими отношениями всех уровней существует и жесткая административная подчиненность нижних уровней управления верхним, строгий спрос за выполнение плана. Усилия менеджеров направлены на обеспечение выживаемости компаний на рынке за счет создания условий по производству конкурентоспособной продукции.

На предприятиях создаются производственные советы, которые избираются представителями трудового коллектива. Производственные советы представляют интересы трудящихся перед администрацией предприятия. Без разрешения производственного совета не допускаются сверхурочные работы.

Решение о закрытии малорентабельных производств принимаются руководством предприятия только после консультации с производственным советом.

На предприятиях Германии существует система жесткого планирования. Жесткое планирование не мешает структурным подразделениям быть самостоятельными, но предполагает строгий контроль за их деятельностью со стороны высшего уровня менеджмента. В основу перспективного и оперативного планирования положены разные подходы. Оперативное планирование включает годовые, квартальные, месячные и недельные планы, которые содержат показатели по сбыту продукции, программу производства, поставки сырья, оценку экономических результатов. Действует система корректировки оперативных планов. Если она положительная, то руководство предприятия обычно не возражает против такого уточнения плана. Если же отрицательная, то обеспечивается строгий спрос с менеджеров за то, что они не сумели предвидеть сбоев в работе и решить проблемы.

В процессе выполнения намеченной планом производственной деятельности количество и ассортимент продукции могут измениться в зависимости от спроса. Однако непременно должна быть достигнута запланированная прибыль. Менеджеры несут ответственность за получение прибыли и получают надбавки к заработной плате в зависимости от нее. Если на участке работы, руководимым менеджером, не получена прибыль, то надбавка не выплачивается. При этом критически анализируется деятельность соответствующих структурных подразделений, намечаются меры по выправлению положения. Если эти меры не приводят к увеличению прибыли, то менеджер, ответственный за данный участок работы, заменяется.

Работа с кадрами является одной из главных функций менеджмента в фирмах Германии. Задачи кадровых служб предприятий кроме подбора кадров включают: обучение персонала, повышение его квалификации, охрану труда, организацию оплаты труда, обеспечение старости и другие вопросы социальной политики.

Менеджеры должны организовать повышение квалификации персонала, создавать резерв на руководящие должности. Менеджеров выбирают в основном из сотрудников самой фирмы. Порой менеджеров принимают и со стороны, однако стараются при этом исключить «семейственность», т.е. предоставление льгот родственникам и знакомым при устройстве их на работу. Одним из главных факторов при подборе менеджеров является умение работать с людьми.

Для оценки труда работников за прошедший год осуществляется аттестация персонала. С этой целью разрабатываются так называемые оценочные листы на каждого работника. В них сформулированы вопросы по двум разделам, характеризующим квалификацию работника и его отношение к труду. По каждому вопросу оценочного листа менеджером выставляется оценка, после чего в личной беседе с работником оценки обсуждаются. В большинстве случаев менеджер и работник приходят к общему согласию в оценках, высказывая при этом друг другу различные претензии. В случае разногласий работник обращается к вышестоящему руководству.

Оценка труда производится по всем категориям работников. При ежегодной оценке работника производится увеличение (снижение) надбавки к зарплате.

Уровень заработной платы работников различных категорий существенно различается. Так, заработная плата менеджера высшего звена может быть в 15—30 раз выше, чем рабочего. Это объясняется несопоставимо большей ответственностью, которую несут руководители за оптимальный выбор стратегии развития и результаты работы предприятия.

Важное место в немецком менеджменте отводится решению социальных вопросов. Развитие всей социальной инфраструктуры в Германии возложено на местные власти. Муниципалитеты обязаны обеспечить население, проживающее на данной местности, всеми

необходимыми социальными объектами (детские сады, школы, поликлиники, больницы и др.)- Их финансирование местные власти осуществляют за счет налогов с прибыли, поступающих от предприятий, находящихся на данной территории, а также поступлений из федерального бюджета. Однако в дополнение к этому предприятия активно участвуют в проведении различных социальных мероприятий (благоустройство, сохранение памятников старины, помощь бедным, больным и т.д.).

Пенсионное обеспечение сотрудников осуществляется в зависимости от трудового стажа. Пенсия определяется в размере 50— 80 % от среднего заработка. Максимальная пенсия в размере 80 % устанавливается при трудовом стаже не менее 25 лет. Предприятия могут устанавливать дополнительную пенсию в размере 10—20% от установленной государственной пенсии. Для получения права на доплату к пенсии необходимо проработать на предприятии не менее 10 лет.

В случае сокращения на предприятии возможен досрочный выход на пенсию с ее выплатой за счет предприятия на период до достижения пенсионного возраста.

Основными составными элементами мотивации труда являются:

- относительно высокий уровень зарплаты, который гарантирован законом о тарифных соглашениях, обеспечивающий высокий уровень жизни;
- система ярко выраженной дифференциации в оплате труда в зависимости от образования, должности и стажа работы;
- гарантия рабочего места, повышения квалификации;
- получение права дополнительных выплат к государственной пенсии в зависимости от стажа работы на фирме;
- прямая зависимость пенсии по старости от уровня заработной платы (без ограничения абсолютного размера верхнего предела пенсии);
- социальная защищенность кадровых работников фирмы путем выплаты пенсий при увольнении в связи с реорганизацией производства и управления.

Управлении фирмами в Финляндии

Ориентация руководства фирмы на достижение конечных целей получила в финских компаниях название «Управление по результатам». Цели формируются в количественных показателях (объем реализации, прибыль, рентабельность).

Применяются различные уровни оценки ключевых результатов:

- оценка эффективности деятельности фирмы и уровня издержек производства. Ключевыми результатами здесь могут быть целенаправленность, функциональная организация, производительность труда;
- оценка продукции и услуг. Ключевыми результатами могут быть уровень обслуживания, качество продукции, количество реализованных товаров;

- оценка уровня удовлетворения запросов потребителей. Задача высшего руководства состоит в руководстве работой по достижению намеченных результатов, что предусматривает осуществление планирования, исполнения, контроля и развития.

В основе планирования лежит анализ положения фирмы на данный момент. Планирование включает три вида: стратегическое, годовое, планирование графиков работы.

Стратегическое планирование: анализ сильных и слабых сторон и внешних условий, прогноз на 10–15 лет и цели на 3–5 лет, выбор стратегии, т.е. методов повышения конкурентоспособности и основных путей достижения целей. Ежегодно на основе ситуационного анализа составляется план, в котором определяются ключевые результаты и цели, а также способ оценки достигнутых результатов. На основе разработанных целей – бюджет времени, в котором определяется потребность в машинах и оборудовании, трудовых ресурсах, инвестициях, разрабатываются графики работы, в которых предусматривается использование примерно 50–60% рабочего времени.

Достижение каждого ключевого результата оценивается отдельно и проводится дважды в год как в рабочих производственных группах так и на высшем уровне управления.

Особенности шведского менеджмента

Характерной чертой шведского менеджмента является его социальная ориентированность. Большое внимание в Швеции уделяется реализации так называемой политики солидарных требований в области оплаты труда. Она проводится с конца 50-х годов и вместе с налоговой и социальной политикой рассчитана на достижение более оптимальной структуры доходов. Концепция этой политики разработана членами руководства Центрального объединения профсоюзов Швеции, учеными с мировым именем — экономистами Р. Мейдернером и Е. Реном.

Формирование заработной платы в стране осуществляется на коллективно-договорной основе и государство непосредственно не участвует в этом процессе, за исключением редких случаев. Участие государства выражается косвенно: через налоговую и валютную политику, контроль над ценами, а также регулирование трудовых ресурсов.

Реализация принципов солидарности — основа формирования заработной платы на предприятиях. Суть этого принципа состоит в том, что ставки заработной платы для работников одной специальности, равной квалификации, выполняющих сопоставимые работы, одинаковы для всех предприятий отрасли. Важная особенность шведской системы заработной платы состоит еще и в том, что различия в ставках обоснованы типом и характером выполняемой работы и не зависят от уровня рентабельности ни отдельной компании, ни отрасли в целом.

При этой системе разница в тарифах не определяется законами рынка. Основой дифференциации служит система норм, которые разрабатываются совместно профсоюзом и предпринимателями на базе единой для всего рынка рабочей силы системы оценки труда.

Самые высокие тарифные ставки в экспортных отраслях. Предприятиям, поставляющим продукцию на внутренний рынок, приходится доводить ставки заработной платы, определяемые в коллективном договоре, до уровня ставок высокоприбыльных экспортных производств. Поэтому компании, получающие прибыли ниже среднего уровня по всей экономике, разоряются, поскольку они не способны выплачивать заработную плату, эквивалентную самой конкурентоспособной отрасли, либо оказываются вынужденными постоянно повышать эффективность своего производства. В итоге в промышленности Швеции преобладают высокоприбыльные отрасли, и ставки заработной платы удерживаются на высоком уровне, так как нерентабельные компании закрываются.

Результат этой уникальной с точки зрения мирового опыта политики заработной платы таков: разница между самой высокой и самой низкой ставками заработной платы работников, выполняющих работу, одинаковую по количеству и качеству затрачиваемого труда, составляет 10%.

По формулировке Е. Рена, главного творца шведской модели «государства благосостояния», решение проблемы "безработица — инфляция" сводится к следующему: «...применять набор всеобщих налоговых и денежных ограничений, которые удерживают цены на таком низком уровне относительно заработной платы, что предприниматели сами эффективно противостоят инфляционным требованиям повышения заработной платы. Затем обеспечить полную занятость специальными мерами, называемыми политикой на рынке труда».

Решением большинства руководителей шведских предприятий принята единая общегосударственная система непрерывного (возобновляющегося) образования. Суть ее такова: период обучения не ограничивается возрастом, человек должен совмещать учебу и работу в течение всей трудовой деятельности. В стране открыты учебные заведения типа курсов сокращенного обучения, на которых можно получить образование, приравняемое к среднему специальному или даже высшему, т. е. получить второе высшее образование.

По мнению шведских специалистов, такая система непрерывного образования позволяет повышать шансы тех лиц, которые оказываются без работы. В результате ее использования в последнее десятилетие в Швеции резко снизилась миграция населения, связанная с поисками работы.

Шведская политика в области переквалификации работников позволяет, во-первых, резко снизить уровень безработицы в стране; во-вторых, сократить миграцию населения, связанную с поиском работы; в-третьих, целесообразно использовать экономический цикл и превращать период застоя в экономике в период циклического подъема в области профобразования, когда

переквалификация проводится с учетом ожидания спроса на определенные профессии.

В Швеции создана продуманная система избежания забастовок и конфликтов на производстве. В случае возникновения конфликтных ситуаций законодательство предоставляет возможности для проведения переговоров. При неудачных предварительных переговорах официальная забастовка может быть объявлена не ранее, чем через неделю после предупреждения. Эта неделя дается для попыток избежать конфликта, и на этой стадии ведутся переговоры между конфликтующими работниками и посредником, которого назначает руководство (или группой посредников).

Право профсоюзов прибегать к забастовке ограничено. Так, если подписанный контракт уже действует, нельзя проводить забастовки при конфликте, связанном с ним. Забастовка солидарности с использованием незаконных мер запрещена вообще.

В Швеции существует довольно организованное движение профсоюзов (по оценкам мировых экспертов, шведские профсоюзы — одни из самых активных в мире). Через них работники могут активно влиять на процесс принятия решений высшим руководством, что ведет к избежанию появления конфликтных ситуаций на предприятии. Каждый работник имеет высокий социальный статус, что связано с осознанием высшим руководством этой необходимости для достижения целей предприятия.

Шведы известны в мире своей глубоко укоренившейся лютеранской деловой этикой, которая наиболее близка к западногерманской. К ее характерным чертам относятся, прежде всего, прилежность, пунктуальность, аккуратность, серьезность, основательность, порядочность и надежность в деловых отношениях.

Уровень квалификации шведских бизнесменов довольно высок. Его повышением занимаются специальные высшие учебные заведения, университеты, всевозможные курсы и т. д. Система обучения предполагает не только теоретическую подготовку специалистов, но и получение практических навыков — стажировку в шведских и иностранных компаниях и организациях. Фирмы постоянно повышают уровень профессиональной подготовки своих сотрудников в таких областях, как маркетинг, менеджмент, считая это необходимой составляющей успеха.

Шведские менеджеры, руководители высших уровней управления на первое место ставят решение проблем социальной обеспеченности своих подчиненных, работников предприятий и фирм. Работники, которым гарантировано социальное обеспечение и которые имеют достаточно привлекательные условия труда, гораздо качественнее выполняют свою работу и задания руководителя.

Особенности французской модели менеджмента

Французская деловая культура отличается высоким уровнем избегания неопределенности (индекс Хофстеде равен 86), что проявляется в

существовании многочисленных правил и инструкций, регулирующих права и обязанности работников. Франция — это пример повсеместного использования формальных процедур, писанных правил, схем и структур. Французской культуре гораздо менее свойственно стремление рисковать, чем английской или шведской. Эту ее черту можно было бы рассматривать как наследие картезианской философии, в которой особое внимание уделяется определенности, порядку, единству и взаимосвязи сущего. Бюрократизация с ее правилами, инструкциями и сложной системой коммуникаций является мощным орудием, позволяющим сделать сложное действие предсказуемым и заслуживающим доверия. Поэтому французские управленческие методы планирования и прогнозирования приспособлены для того, чтобы контролировать риск.

Высокой степенью избегания неопределенности во Франции может объясняться приверженность менеджеров на протяжении их карьеры одной организации. Согласно Хофстеде, для таких деловых культур характерна стабильность карьеры, которая является одной из эффективных стратегий избегания неопределенности.

У Франции репутация страны с индивидуалистической культурой (индекс Хофстеде равен 71) со всеми присущими ей атрибутами. Французы не отличаются высокой чувствительностью к нуждам других людей, они не склонны следовать за толпой. В мотивации французов к кооперации и сотрудничеству, безусловно, следует учитывать их чувство собственного достоинства и самоуважения.

Особенностью Франции является высокая дистанция власти (индекс Хофстеде равен 68). Эти характеристики французской деловой культуры — высокая дистанция власти и высокая степень индивидуализма, — хотя и противоречат друг другу, но в рамках бюрократической системы могут уживаться, ибо обезличенные правила и централизация позволяют уравновесить абсолютистскую концепцию власти и отсутствие прямых отношений зависимости.

По сравнению с немецкой и американской, французская деловая культура является высококонтекстуальной и полихронной. Это значит, что информация не распространяется свободно, подчиненные часто не располагают информацией непосредственно от своих руководителей. Французы склонны выполнять несколько дел в одно и то же время.

Французских предпринимателей и менеджеров отличает внимание к количественным методам анализа. Поступление в университет, последующее освоение образовательной программы предполагают высокий уровень математической подготовки. Не случайно поэтому, что основой французского управленческого «мышления» является уважение к логике и аргументации. С этим, вероятно, связана еще одна особенность — предпочтение письменным формам коммуникации, все соображения, рекомендации и т. п. должны быть изложены письменно.

Французские управленцы расценивают свою деятельность как интеллектуальный вызов, требующий применения индивидуальных умственных способностей. Хорошо обученные, четко выражающие свои мысли, имеющие отличную подготовку в области количественных методов, французские управленцы (управленческие кадры) образуют обособленную социальную группу, чему всячески способствуют высшие профессиональные школы администрирования и управления, поддерживающие связи с выпускниками и культивирующие их элитарность.

Во Франции менеджмент — это отдельная профессия со своими требованиями и правилами. Статус французского менеджера определяется не столько деловыми заслугами, сколько происхождением, возрастом, образованием, владением ораторским мастерством. Получение статуса менеджера означает существенный скачок в карьере, предполагающий изменения в правовом положении (например, в пенсионном обеспечении), а также перемены в мироощущении и самовосприятии.

У французских менеджеров не принято переходить из компании в компанию, за исключением топ-менеджеров, которых могут привлекать в периоды реструктуризации со стороны. В большинстве случаев французские организации создают собственный корпус менеджеров. Сделать карьеру во Франции означает обучиться и принять культуру, ценности, традиции и даже фольклор организации. Соответственно при найме на работу сотрудники кадрового отдела, прежде всего, ищут человека, нацеленного на долгосрочную перспективу работы в компании. Для них это важнее, чем собственно опыт работы в конкретной должности или соответствие знаний и навыков. Работы и должности могут подбираться для человека, а не наоборот.

Стили управления являются отражением управленческих ценностей, которые частично формируются под влиянием образования. Это четко прослеживается во Франции, где высокий уровень теоретической подготовки, иерархичность, а также формальные и дистанцированные организационные отношения могут стать причиной недостатка практического опыта и навыков межличностной коммуникации у менеджеров. Уникальные образовательные характеристики французских управленцев обеспечивают такие предсказуемые результаты, как жесткая иерархичность и дистанцированность в их взаимоотношениях с подчиненными.

Формальные управленческие структуры могут быть одной из причин жестких иерархических отношений во французской организации, которая включает большее число уровней иерархии. Подход к распределению полномочий в организации, основывающийся на построении строгой иерархической лестницы от низшего к высшему звену, и строгое разделение функций и обязанностей способствуют элитарному поведению и ориентированному на статус мышлению.

Иерархические организационные структуры во французских организациях, по мнению некоторых исследователей, с большей вероятностью способствуют уменьшению предельного объема ответственности (количество подчиненных, формально подотчетных менеджеру). Они могут привести к проблемам коммуникации и распылению контроля со стороны высшего звена управления, а также допустить «обход» менеджеров и работников и сделать затруднительным четкое различие служебных обязанностей между различными должностями и уровнями в организации.

Для французских менеджеров и руководителей имеют значение титулы, а также разного рода знаки и символы, подчеркивающие их власть и ответственность — размещение офисов, титулы и имена на дверных табличках, формальные процедуры доступа к руководителю организации через секретарей и комнаты ожидания.

Принцип сосредоточения всей полноты власти в руках лидера является неотъемлемой частью французской модели управления. Это не означает, что французы слепо повинуются центральной власти. Как раз наоборот: существует постоянное напряжение между потребностью в сильной власти, с одной стороны, и индивидуальными протестами против нее — с другой.

Процесс принятия решения во французских организациях отличается высокой степенью централизации.

Французские управленцы, принимающие решения, придают особое значение рациональным аспектам своих действий и мышления. Рациональность при этом рассматривается как идеал, который часто соотносится с картезианством. Картезианский метод состоит из нескольких простых правил. Первое правило состоит в том, что сначала необходимо найти стартовую точку, которая была бы настолько очевидна, что не оставляла бы места для сомнений. Второе правило гласит, что двигаться следует от простых элементов к более сложным, и делать это следует дедуктивным, строго контролируемым способом без перепрыгиваний. Далее необходим последовательный обзор проблемы, позволяющий убедиться в том, что все возможности были приняты во внимание.

Отличительные черты французской модели менеджмента, будучи ее конкурентным преимуществом, однако, могут превратиться в недостатки в условиях глобальной конкуренции. Например, в некоторых компаниях молодые менеджеры, пришедшие после окончания престижных и элитных учебных заведений, нередко уклоняются от перевода в зарубежные подразделения и филиалы, опасаясь того, что их образовательные характеристики не будут должным образом оценены за границей.

Французская модель демонстрирует сочетание сильных и слабых сторон. В частности, то внимание, которое уделяется интеллектуальным способностям менеджеров, помогает в реализации НИОКР, но при этом меньше подходит в ситуации, когда необходимо быстрое реагирование на быстро меняющуюся среду бизнеса на некоторых рынках, а планирование по

принципу «сверху вниз» оказывается слишком громоздким. Тем не менее, французская модель менеджмента в целом гармонична и последовательна, со своей ясной логикой и правилами, понятными целями и результатами.

ГЛАВА 6.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА: МЕНЕДЖМЕНТ В ЯПОНИИ, КОРЕЕ, КИТАЕ

Менеджмент в Японии

Японская модель менеджмента формировалась под влиянием двух факторов:

1. Творческое освоение зарубежного опыта в области организации и управления;
2. Последовательное сохранение национальных традиций.

Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха – умение работать с людьми.

Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, к изготовлению качественной продукции с низкими издержками. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: «наше богатство – человеческие ресурсы», в соответствии с которым создаются условия для наиболее эффективного использования этих ресурсов.

В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, т.к. быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире. Япония является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей; доминирует в производстве почти всех категорий массовых полупроводниковых микросхем; признана самой конкурентоспособной страной в мире; занимает лидирующие позиции в обеспечении грамотности, социальной политики, качество жизни. Эти и другие успехи во многом обусловлены высоким уровнем менеджмента, основателями которого были: Мацусита, Курата, Исизака, Хонда, Морита, Ибука и др.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично – вследствие американской оккупации после второй мировой войны, частично – как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

На процесс формирования японского менеджмента оказали влияние американские идеи управления. Так, важнейшая идея японского менеджмента о том, что работающий по найму должен всю жизнь трудиться в одной фирме, имеет американское происхождение, но в Японии эта идея дает огромный эффект.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособливая их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

Японская модель менеджмента основывается на философии «мы все - одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха.

Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя – невозможно лишь изменить фирме.

Практика показывает, что работники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования. Управление при этом носит в основном рекомендательный характер - в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что каждый готов делать то, что необходимо.

В любом коллективе существует четкая цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллектив единомышленников, настроенных на решение центральной задачи, достижение цели.

Каждый японский служащий весьма тесно отождествляет себя с фирмой, в которой работает, и убежден в собственной значимости и незаменимости для своей компании. Не случайно для японцев слово «профессия» отождествляется с работой, а практически обозначает организацию (фирму), где они работают: японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает.

Японская система управления стремится усилить отождествление работника с фирмой, доводя его до степени жертвенности во имя интересов фирмы: служащие японских компаний редко пользуются днём отдыха или выходным днём, безоговорочно выполняют сверхсрочную работу, не используют полностью оплачиваемый отпуск, полагая, что в противном случае они будут демонстрировать недостаточную преданность компании.

Связанный различными обязательствами по отношению к фирме и учитывая разнообразные материальные стимулы, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, или снизить интенсивность труда из опасения быть обойденными другими, переведенными на менее престижную работу и т.д. В результате на японских фирмах почти не наблюдается текучести кадров.

Постоянно внушая каждому работнику, что его личное благополучие зависит от результатов деятельности фирмы, используя материальные и духовные стимулы, в том числе выплаты работникам на социальные цели, японский менеджмент добивается высокой интенсивности и производительности труда.

Для понимания японского менеджмента важно рассмотреть поведение японцев в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы, организации, в которой он работает). Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая свое, строго определённое место (что соответствует

конфуцианскому принципу «каждому - свое место») и, проявляя лояльность по отношению к группе, то есть, подчиняя своё поведение общественным целям. Соответственно и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы.

Групповые традиции наложили отпечаток на поведение японцев в группе и вне нее. Поведение их вне группы характеризуется замкнутостью и нежеланием контактировать, но в своей группе, в среде установившихся отношений и связей японец готов помочь любому.

Важной составной частью японского менеджмента является система пожизненного или долгосрочного найма. Продвижение по службе в Японии, прежде всего, зависит от возраста и стажа, а потом уже учитываются все остальные качества. Служащие, перешедшие в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все с начала. Рабочий, меняющий место работы, дискриминируется в отношении оплаты труда, льгот, пенсии; их рассматривают как людей второго сорта.

Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом является поощрением интенсивного общения друг с другом, которое выражается в различных формах. Например, ежедневно, кроме субботы и воскресенья, весь персонал начинает день с физической зарядки и пения гимна своей фирмы. После этого все работники фирмы не зависимо от их положения декламируют заповеди, вывешенные на стенах и посвященные в основном упорному и добросовестному труду, повиновению, исполнительности, скромности, проявления благодарности.

В японских фирмах ежегодно отмечается «день основания компании», что дает возможность руководству фирм проводить в жизнь идею общности интересов предпринимателей и работников.

Нормой деятельности для японского менеджера является каждодневное присутствие на производстве, постоянное общение с людьми, решение всех возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства, повышение эффективности хозяйствования. На все жалобы со стороны служащих, как правило, следует немедленная реакция руководства.

Мастера цехов каждое утро дают задание работникам, зачитывают сводку о результатах вчерашней работы и интересуются самочувствием работников, зная, что если рабочий болен или обеспокоен чем-то, он не сможет хорошо работать.

Управляющим в Японии, даже директору завода, не предоставляется отдельного кабинета – вместе со своими сослуживцами они размещаются в одном большом открытом зале без перегородок, оснащенном простой и самой необходимой мебелью. Это должно напоминать служащим о том, что они прилагают совместные усилия к достижению компанией успеха.

Японский менеджмент использует определенный порядок найма, продвижения и обучения служащих. При приеме на работу выпускников

средних школ и университетов поощряется создание рабочих династий, то есть прием на работу детей и близких родственников кадровых работников. Широко практикуется наем по рекомендации кого-либо из сотрудников фирмы, который несет ответственность за свою рекомендацию.

Своеобразен и порядок ротации на японских фирмах. В Японии считают, что длительное пребывание работником в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе. Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность) и может колебаться от 4 до 7 лет. В результате каждый служащий приобретает 5-6 специальностей и становится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости.

Отбор кандидатов в управляющий состав обычно производится из числа работников компании. При этом преследуются несколько целей: во-первых, найти человека, детально знающего специфику производства; во-вторых, усилить преданность работника фирме и сохранить стаж его работы.

Что касается обучения работников, то обычно под этим подразумевается повышение их квалификации без отрыва от производства, на рабочих местах.

Для повышения теоретического образования своих служащих японские корпорации направляют их в учебные центры, на семинары, например в учебные заведения США.

Заработная плата определяется, прежде всего, показателями трудового стажа и результатами труда. Крупные японские корпорации предоставляют работникам множество дополнительных льгот: надбавки на содержание семьи, оплату проезда к месту работы, медицинского обслуживания, социального страхования и др.

В компаниях Японии применяется целая система нематериального стимулирования хороших работников: продвижения по службе; выдача премий, ценных подарков; проведение заседаний, на которых отмечается высококачественная деятельность сотрудника; предоставление льгот на покупку акций предприятия; оплачиваемые поездки на предприятия заказчика (в том числе и в другие страны); публикация специальных статей во внутрифирменном издании; организация загородных поездок для работников с семьями за счет компании; организация совместных обедов работников с руководством фирмы; специально отведенные места для парковки машин и т.п.

Специфика японского менеджмента, учитывающего психологию людей и их социальный статус и позволившего добиться высочайших успехов в промышленности, способствовала совершенствованию традиционных методов управления кадрами и в других странах с развитой экономикой.

Менеджмент в Китае

Говоря о базовых чертах китайского стереотипа, следует, прежде всего, иметь в виду то фундаментальное влияние, которое оказало на него конфуцианство. Известно, что в центре системы Конфуция лежит образ «благородного мужа», которого Учитель наделил пятью главными свойствами: человечностью, чувством долга, деликатностью, умом (знаниями) и верностью. К ним примыкает сыновняя почтительность, понимаемая в самом широком смысле как почитание и повиновение старшим вообще. Именно в контексте конфуцианства и следует рассматривать китайский стереотип.

Его основополагающая черта — своеобразная смесь повиновения, терпения и упорства. Именно эти три черты формируют облик китайского работника, свято чтящего старших и начальников, терпеливо и упорно работающего, безропотно сносящего тяготы жизни.

Как и все восточные люди, китайцы очень привержены ритуалам, чинопочтанию, сохранению всех внешних атрибутов достоинства и крайне болезненно переносят «потерю лица».

Сыновняя и братская почтительность имеет в китайской бизнес-практике довольно интересное преломление: в отличие от других (прежде всего — западных) деловых людей китайцы крайне склонны смешивать семейные и деловые отношения и уверены, что бизнес только выигрывает от распространения в нем родственных связей. Влиятельные родовые кланы в китайском бизнесе во всем мире — лучшее тому подтверждение.

Китайский стиль управления отличен от европейского, для характерны:

- акценты на «мягкие» сетевые структуры, когда межфирменные отношения строятся не на формальной основе с оформлением соответствующих соглашений, а на доверии, взаимопонимании, родственных и дружеских отношениях руководителей компаний;
- высокий уровень образования менеджеров, непрерывное повышение их квалификации, чувство соучастия в отношениях подчиненных с руководителями;
- вера в успех стратегических планов компании и доверие партнеров друг к другу;
- понимание важности совместного вклада в общее дело развития

Именно поэтому, крайне большое значение восточный менеджмент придает внутреннему анализу и оценке персонала. Очень важным моментом для руководителя является обретение доверия подчиненных. Получить объективную картину состояния фирмы можно, только наблюдая ее с различных уровней. Возможность объективно воспринимать информацию, поступающую со всех уровней служебной пирамиды, дает руководителю возможность обрести полное видение. Объективная информация от нижестоящих подчиненных может поступить только в том случае, если руководитель конкретными действиями покажет, что его интересы заключаются в благополучии всей фирмы и всех работающих в ней. Такая

позиция, безусловно, вызовет отклик у нижестоящих работников и атмосферу творчества и сотрудничества, в противовес слепому исполнению приказов под страхом наказания. В этих условиях даже репрессивные меры руководства и реорганизации не должны вызывать внутреннего сопротивления.

Ценность китайского менеджмента заключается в следующем:

1. Изменчивость и гибкость Это соответствует национальным традициям и зависит от неопределенности, внутренних и внешних изменений. Жесткий режим менеджмента, или казарменный менеджмент, не применим к быстрому изменению обстановки. Через многие неудачи западные предприятия обобщали и создали гибкий менеджмент, совпадающий с китайским подходом к менеджменту: учитывать обстановку, изменения законодательных актов для принятия решения с учетом условий задачи.

2. Человек — основа. Менеджмент понимается как управление людьми и делами, при этом человек находится на первом месте. Американский менеджмент основывается на формуле: «Есть спрос — будет удача», которая определяет цель для достижения успеха в бизнесе. Японский менеджмент основывается на принципе: «Совместной жизни — совместное развитие», на основе которого возникает общее дело и которое не учитывает личных особенностей человека. Китайский менеджмент выступает за долгосрочное развитие предприятия, а создание прибыли контролирует человек, поскольку именно он занимается делами, т.е. результат зависит от человека. Все направлено на развитие потенциала человека, с этим связано взаимодействие работников в группе, рациональный подход к решению вопросов.

Еще один фактор китайского менеджмента — это «Семейная идея». Она сильно влияет на мировоззрение китайцев потому, что люди подсознательно питают чувство доверия к членам семьи. Культура семейного предприятия похожа на единое здание, а китайская национальная традиция является его крепким культурным фундаментом; она развивалась на основе традиционной древней культуры и особенностей ее различных направлений. На протяжении всей своей истории китайская культура накапливала знания и опыт, в результате она превратилась в реальную силу и надежно укоренилась в душе каждого китайца. Культура традиционного менеджмента в настоящее время успешно применяется на практике и играет важную роль, что представлено на рисунке 2.



Рис. 2. Культура китайского семейного предприятия

Культура предприятия основывается на структурной сбалансированной философии, которая исходит из китайской древней философии «И-цзин». Процесс управления — это достижение баланса в отношениях между компанией и персоналом, компанией и клиентами, между отделами для получения выгоды. Руководитель организации должен уметь достигать такого баланса и обладать способностью организовывать людей на пользу дела. Команда одной организации должна иметь структурную балансировку, взаимодополняющий характер и способности, вдумчивость и активность отдельных членов. Такая команда является идеальной группой.

Менеджмент в Корее

В организации корейского бизнеса можно встретить много черт, свойственных деловой жизни соседних стран, особенно Японии: преобладание мелких семейных предприятий, над которыми возвышаются вертикально структурированные и тесно связанные с государством промышленно-финансовые группы, так называемые чёболы, ныне известные всему миру: Самсунг, Хендай, Дэу, LG и др.

Корейский менеджмент изучен гораздо меньше японского или даже китайского, отчасти вследствие сравнительно позднего выхода Южной Кореи на мировую арену. Однако и в отсутствие обстоятельных исследований можно говорить о глубоком и во многом своеобразном воздействии конфуцианской традиции на современный корейский бизнес. Корейцы унаследовали конфуцианскую трудовую этику и отличаются необыкновенным трудолюбием: если на Тайване рабочая неделя составляет 40 часов, а в Японии – 42 часа (впрочем, бесплатно работать сверхурочно считается там очень хорошим тоном), то корейцы трудятся 58 часов в неделю. Они предпочитают пожизненный наем и не менее, чем японцы,

преданы своей корпорации-семье с ее атмосферой всеобщего согласия, хотя в Корее преданность компании не является препятствием для ожесточенных трудовых конфликтов.

Сами чёболы до некоторой степени воспроизводят региональные клановые группировки, из которых состояло традиционное корейское общество. В Корее и сегодня огромное значение имеют родственные связи, и сами корпорации обычно сохраняют семейный характер. Компания Хендай, например, наполовину является собственностью одной семьи. В крупнейших чёболах 30% служащих связаны родственными узами с семьей владельца.

Бизнес также в значительной степени персонализирован, и управление носит авторитарный характер, так что у рядовых работников и даже менеджеров среднего звена практически нет возможности влиять на принятие решений. В этом отношении Корея больше напоминает китайское общество. Полное доверие между партнерами остается главным условием совместного ведения дел, заключение письменного договора – практика сравнительно редкая.

Даже в крупных корпорациях Кореи владение и управление остаются неразделенными: владелец компании лично осуществляет всесторонний контроль за ее деятельностью. Достигается это благодаря особой форме управления, получившей в западной литературе название «виртуальной штаб-квартиры. Это - своеобразный «отдел кадров», определяющий стратегию отдельных дочерних предприятий, делегирующих в этот неформальный орган своих лучших управленцев. Эти же компании выделяют средства на содержание своих представителей в нем. Посредством «виртуальной штаб-квартиры» глава чёбола осуществляет руководство над всеми компаниями его промышленной группы, но не несет ответственности за их неудачи.

Социальный портрет корейского менеджера имеет много китайских и японских черт, отчасти видоизменившихся под влиянием местной специфики. Они позиционируют себя как люди, заботящиеся об общем благе и безупречно бережливые. Одновременно они чрезвычайно уверены в себе и окружены всеобщим почитанием своих подчиненных.

Система чёболов имеет недостатки, связанные в основном с их чрезмерной централизацией и господством личностных связей. После разрушительного кризиса 1997 года правительство Кореи взяло курс на постепенную дезинтеграцию чёболов. В условиях глобализации бизнеса отмирают и многие черты корейского менеджмента, связанные с конфуцианским наследием.

Литература

1. Авдулова Т.П. Психология менеджмента. – М.: Академия, 2003.
2. Армстронг М., Бэрн А. Управление эффективностью работы / Performance management: Перевод с английского. – М.: ГИППО, 2007.
3. Атаманчук Г. В., ред. Теория организации. – М.: РАГС, 2007.
4. Басовский Л. Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006.
5. Беляев В. И. Менеджмент. – М.: КноРус, 2009.
6. Бирман Л. А. Общий менеджмент. – М.: Дело, 2008.
7. Бойков В. Э., ред. Социология управления. – М.: РАГС, 2006.
8. Бражко Е. И., Серебрякова Г. В., Смирнов Э. А. Управленческие решения. – М.: РИОР, 2008.
9. Брукс Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация: Перевод с английского. – М.: Дело и сервис, 2008.
10. Васильев С.В. Сравнительный менеджмент: учебное пособие. – Великий Новгород: НовГУ, 2007.
11. Волконогова О. Д., Зуб А. Т. Управленческая психология. – СПб: Форум, 2008. – 351 с.
12. Грушевицкая Т.Г. Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2002.
13. Дафт Р.Л. Теория организации: Перевод с английского. – М.: ЮНИТИ, 2006.
14. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Перевод с английского. – М.: Вильямс, 2007.
15. Зарицкий Б.Е. Экономика Германии. – М.: Юристъ, 2003.
16. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2008.
17. Иванов В.Н., ред. Российский менеджмент: технологии успеха. – СПб.: Муниципальный мир, 2005.
18. Кнышова Е. Н. Менеджмент. – СПб: Форум, 2006.
19. Кравченко А. И. История менеджмента. – М.: Академический проект, 2004.
20. Кузык Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование, национальное программирование: учебник. – М.: Экономика, 2009.
21. Малявин В.В. Китай управляемый: старый добрый менеджмент. – М.: Европа, 2005.
22. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур: учеб. пособие. – м.: Дело, 2008.
23. Портер М. Японская экономическая модель: может ли Япония конкурировать? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
24. Хохлова Т. П. Основы менеджмента. – М.: Гардарики, 2008. – 325 с.
25. Шелдоейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – СПб: Питер, 2001.

Оглавление

Глава 1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента.....	3
Глава 2. Культура в сравнительном менеджменте.....	12
Глава 3. Национальная культура и стили руководства, мотивация и коммуникация в сравнительном менеджменте.....	19
Глава 4. Национальные модели менеджмента: менеджмент в США.....	39
Глава 5. Национальные модели менеджмента: менеджмент в Европе.....	51
Глава 6. Национальные модели менеджмента: менеджмент в Японии, Китае, Корее.....	61
Литература.....	69