

Тема 1 Теоретические основы менеджмента

- 1. Понятие и характеристика системы.**
- 2. Сущность менеджмента.**
- 3. Предмет и содержание менеджмента.**
- 4. Эволюция этапов менеджмента.**

Литература

Коротков, Э.М. Менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Юрайт, 2015. - 640 с.

Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; Санкт-Петербургский ГЭУ. - М. : Юрайт, 2015. - 335 с.

Теория менеджмента : учебник для бакалавров / Леонтьев Л.С., ред. - М. : Юрайт, 2014. - 287 с.

Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебник для бакалавров / Санкт-Петербургский ГЭУ ; Максимцев И.А., ред. ; Горелов Н.А., ред. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2014. - 526 с.

Веснин, В.Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие для вузов / В. Р. Веснин. - М : Проспект, 2013. - 120 с.

Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] : учебник для вузов / В. Р. Веснин. - 4-е изд., прераб. и доп. - М : Проспект, 2012. - 616 с.

Петров А.Н. Менеджмент: учебник для бакалавров / Санкт-Петербургский ГУЭФ ; ред. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Юрайт, 2014. - 645 с.

Литература в интернете

Шиловский, В.Н. Маркетинг и менеджмент технического сервиса машин и оборудования: учеб. пособие для студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлениям подготовки «Технологические машины и оборудование» / В. Н. Шиловский, А. В. Питухин, В. М. Костюкевич. - СПб. : Лань, 2015. - 272 с. : ил. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - ISBN

Кужева, С.Н. Производственный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан. — Омск : ОмГУ (Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского), 2011. — 172 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=12915 — Загл. с экрана.

Горелик, О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений (для бакалавров) [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан. — М. : КноРус, 2015. — 270 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53524 — Загл. с экрана.

1 вопрос. Понятие и характеристика системы

Производственная система – целенаправленный процесс, превращающий отдельные элементы в полезную продукцию.

Для постановки и решения задач в производственном менеджменте используется *системный* подход, предполагающий рассмотрение различных составляющих производственного менеджмента с целью осмысления их структуры, организации и других особенностей, выявления закономерностей развития и совершенствование методов управления.

Методологической основой разработки системного подхода и организационных проблем управления производством послужила *кибернетика*, в которой выделен принцип "обратной связи".

Обратная связь выражает определенную реакцию между элементами в системе управления

2 вопрос. Сущность менеджмента.

Менеджмент -

- это наука, изучающая управление процессом производства продукции и предоставление услуг в широком межотраслевом аспекте;
- это система взаимосвязанных элементов, характеризующих производство, его организацию, а также управление производственной программой, материальным обеспечением производства, ценообразованием, расходами в производство.

- Менеджмент производства – как прикладная, экономическая наука и род деятельности, представляет собой комплекс знаний и навыков по проектированию и реализации производственных и трудовых процессов, установлению норм труда, организации его оплаты и стимулирования.
- Производственный менеджмент является частью организации производства, хотя все больше выделяется из нее, поскольку основной его задачей является поддержание уже созданных производственных систем в работоспособном состоянии.

В производственном менеджменте понятие "производства" несколько шире, чем в организации производства.

Под *производством* понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного.

Главной целью производственного предприятия в управленческих процессах является развитие производства



Виды менеджмента

1. Производственный
2. Снабженческо-сбытовой
3. Инновационный
4. Маркетинг-менеджмент
5. Финансовый
6. Кадровый (менеджмент персонала)

3. Предмет и содержание менеджмента.

Объектом производственного менеджмента является *производство и производственные системы*.

Предметом науки *менеджмента* является совокупность управленческих отношений, возникающих между работниками предприятия в процессе целенаправленной деятельности.

Предмет производственного менеджмента – *устойчивые взаимосвязи и взаимоотношения людей* в процессе управления производством, а именно управление **производственным процессом** в пространстве и времени и обслуживанием его.

Это сложная междисциплинарная наука, базирующаяся на знаниях в области техники, технологий, экономики, психологии, социологии, экологии и других наук.

В производственном менеджменте понятие "производства" несколько шире, чем в организации производства.

Под *производством* понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного.

Производственная система – целенаправленный процесс, превращающий отдельные элементы в полезную продукцию.

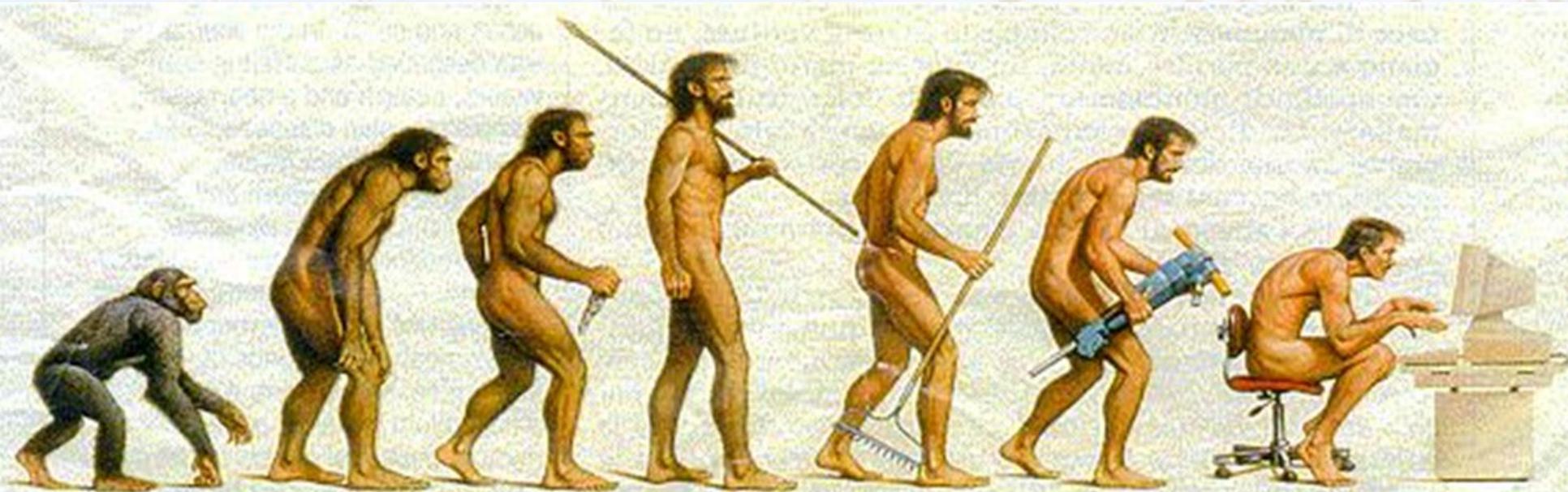
Для постановки и решения задач в производственном менеджменте используется *системный* подход, предполагающий рассмотрение различных составляющих производственного менеджмента с целью осмысления их структуры, организации и других особенностей, выявления закономерностей развития и совершенствование методов управления.

Методологической основой разработки системного подхода и организационных проблем управления производством послужила *кибернетика*, в которой выделен принцип "обратной связи".

Обратная связь выражает определенную реакцию между элементами в системе управления

Применение методов планирования, анализа и контроля является необходимым условием для четкого функционирования производственных систем.

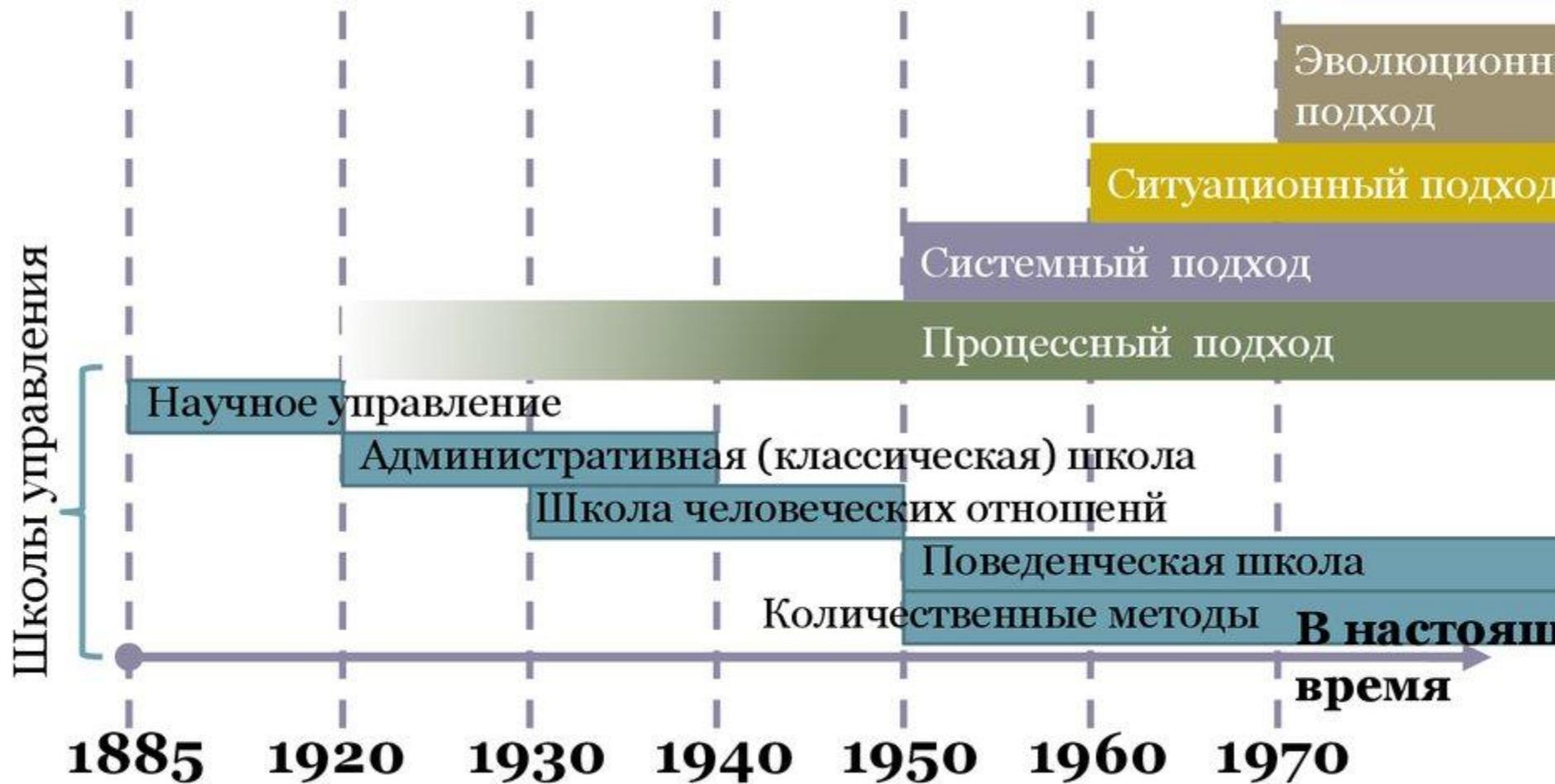
Производственные системы состоят из людей, оборудования и материалов и имеет целью эффективную организацию производства



4. Эволюция этапов менеджмента.

- Возникновение научной школы управления (1911 г.)
- Появление административной школы управления (1920 г.)
- Зарождение и развитие школы человеческих отношений (1930 г.)
- Достижения в области психологии и социологии, которые и определили роль человека в системе управления. (1940-1960 г.г.)
- Применение количественных методов обоснования управленческих решений. (1950 г.)
- Новый подход в развитии теории управления, основанный на том, что организация – это открытая система, которая должна приспособливаться к внешней среде. (1970-1980 гг.)
- Появление новых подвидов управления (1980 г.)
- Осознание на новом уровне значения материально-технической базы производства, демократизация методов управления и усиление международного характера управления в рамках открытой экономики большинства развитых стран Запада. (1990 г.)

Подходы к управлению



Школы управления (менеджмента)

- Научная классическая школа управления
- Административная школа
- Школа человеческих отношений
- Школа человеческих ресурсов (поведенческих наук)
- Школа социальных систем
- Количественная школа менеджмента (школа науки управления)
- Эмпирическая школа менеджмента



Фредерик Тейлор
1856 -1915 гг.
основоположник
научной организации
труда и менеджмента.

Исследования
проводились до
1920 года.

Научная классическая школа управления

Основные труды:

- «Управление предприятием» (1903 г.)
- «Принципы научного управления» (1911 г.).

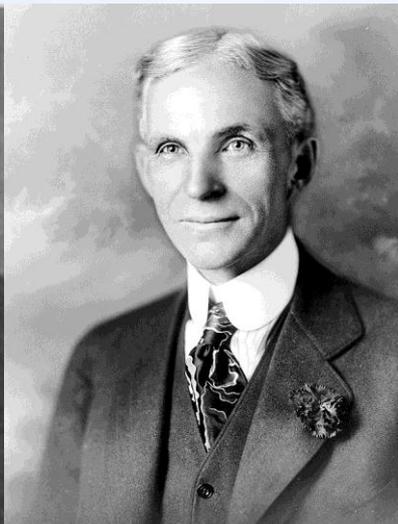
Основные направления развития менеджмента:

- нормирование труда;
- систематический отбор и обучение персонала;
- денежные стимулы, как вознаграждение за конечный результат.

Представители классического менеджмента в числе своих идей предлагали:

- систематическое и правильное применение материального стимулирования
- рациональное распределение должностных функций между менеджерами
- установление жесткого контроля над функциональными действиями работников

Классики менеджмента



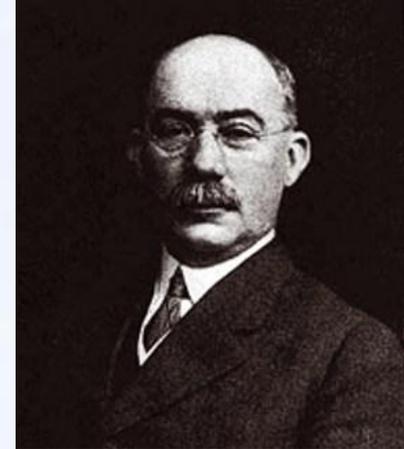
**Лилиан Моллер
Гилбрет**

**Фрэнк Банкер
Гилбрет**

Генри Форд

**Генри Лоуренс
Гантт**

Рационалистическая школа



Работы Гантта характеризует осознание ведущей роли человеческого фактора в промышленности и убеждение в том, что **рабочему человеку должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности.**

Именно ему принадлежит фраза: «Из всех проблем менеджмента наиболее важной является проблема человеческого фактора». Он писал: «Все, что мы предпринимаем, должно находиться в согласии с человеческой природой. Мы не можем понукать людьми; мы обязаны направлять их развитие». Гантт полагал, что этот идеал может быть достигнут путём постановки перед каждым рабочим конкретной производственной задачи с перспективой получения премии за своевременное и точное исполнение. Уже в 1901 году Гантт разработал первую премиальную систему оплаты досрочного и качественного выполнения производственных заданий. С её внедрением на ряде предприятий производительность труда возросла более чем вдвое.

Методология

Создатели школы считали, что используя наблюдение, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда;

Первой фазой методологии были анализ содержания работы и определение её основных компонентов. Так, приверженцы Гилбрет изучали операции используя кинокамеру в сочетании с микрохронометражом, фиксирующим интервалы до $1/200$ секунды, чтобы определить время, необходимое на конкретное движение при выполнении работы.

Отношение к человеческому фактору

1. Систематическое стимулирование работников с целью их заинтересованности в росте производительности труда и объёмов производства;
2. Введение перерывов в производстве, в том числе для отдыха;
3. Установление выполнимых производственных норм, и дополнительные платежи тем, кто превосходил их;
4. Признавалась важность отбора людей физически и интеллектуально соответствовавших выполняемой работе, обучение работников.

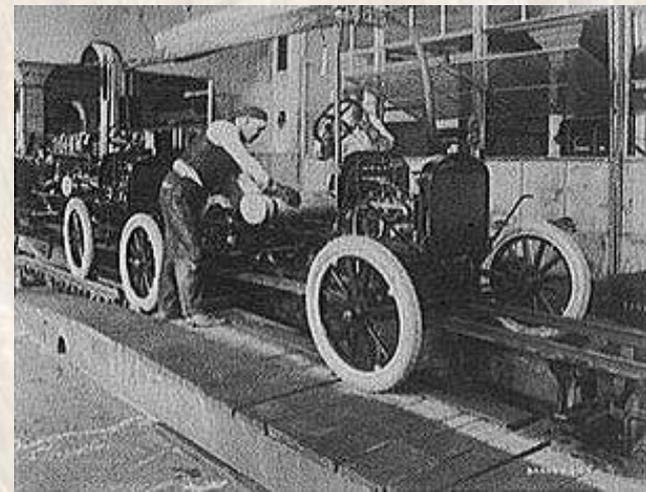
Отделение функций менеджмента от производительной

1. Выступали за отделение управленческих функций анализа и планирования от фактического выполнения работы;
2. Определили деятельность по управлению как определённую специальность, которая необходима для успеха организации;
3. Управление стало признаваться как отдельная область профессиональной деятельности, хотя представители школы занимались проблемами повышения эффективности труда на уровне ниже управленческого.

В системе организации производства, характерной для первой четверти XX в., доминировал подход, состоящий в перенесении **идей инженерных наук в управление.**

Г. Форд блестяще подтвердил на практике эффективность сочетания взгляда «снизу» (Ф.У. Тейлор – рационализация трудовых движений в низовом производственном звене) и взгляда «сверху» (А. Файоль – правильное определение функций каждого руководителя и наделение их необходимыми полномочиями), создав самое эффективное на тот момент производство технически сложной продукции.

Благодаря использованию принципов дробления трудового процесса на элементы, Форд добился узкой специализации и высокой производительности рабочих.



- Первые американские производственные менеджеры использовали систему нормативов, которую они называли терблиги (по обратному написанию фамилии разработчика **Гилбрета**).
- **Фрэнк Банкер Гилбрет** первый применил их при строительстве американских небоскребов, после этого терблиги стали применяться во многих отраслях промышленности по всему миру. В 30-е годы в СССР была поставлена задача разработки собственных нормативов, учитывающих общественно-необходимую интенсивность труда. Над этой задачей работала группа профессора **Иоффе**. Его микронормативы отличались от терблигов меньшей интенсивностью. Принцип построения микронормативов и терблигов одинаков. Он строится на делении трудового процесса на элементы в соответствии с типом.
- Работа с микронормативами заключается в заполнении инструкционно-технологической карты (карты движения рук), благодаря которой производственный менеджер может проанализировать степень рациональности труда на том или ином рабочем месте, ужесточить норму времени, получить величину экономии.
- Таким образом, элементы трудового процесса: комплекс трудовых приемов, трудовой прием, трудовое действие, трудовое движение, трудовое микродвижение – являются объектами производственного менеджмента.

Александр Александрович Богданов
(псевдонимы — *Vérner*) заложил основы общей
теории систем, ввел понятия обратной связи,
управляемой и управляющей систем. В его работе
«Всеобщая организационная наука»
систематизированы закономерности
организационных систем различной природы
(живой и мертвой).

**А.А.Богданов в своем труде «Тектология»
сформулировал Закон наименьших, согласно
которому устойчивость системы определяется
наиболее слабым элементом.**

- В трехтомной работе «Тектология», изданной в 1910—1920-х годах, Богданов объясняет процессы развития природы и общества на основе принципа равновесия, заимствованного из естествознания. Все развивающиеся объекты природы и общества представляют собой, по Богданову, целостные образования, или системы, состоящие из многих элементов.
- Равновесное состояние системы Богданов рассматривает не как раз и навсегда заданное, а как «динамическое» или «подвижное» равновесие
- Характерной чертой теории равновесия Богданова является утверждение, **что противоположности должны сбалансировать, уравновесить друг друга и только таким путём достигается устойчивое состояние системы.** В развивающихся системах одновременно действуют две противоположные тенденции: повышение устойчивости вследствие интеграционных процессов, стремление к равновесию и понижение устойчивости, вызванное появлением «системных противоречий». Противоречия эти, на известном уровне их развития, способны приводить к кризисам. Случаи такого рода бесчисленны в опыте, пишет Богданов: «Рано или поздно, системные противоречия усиливаются до того, что перевешивают организационную связь (системы); тогда **должен наступить кризис, ведущий либо к её преобразованию, либо к распадению, крушению**».

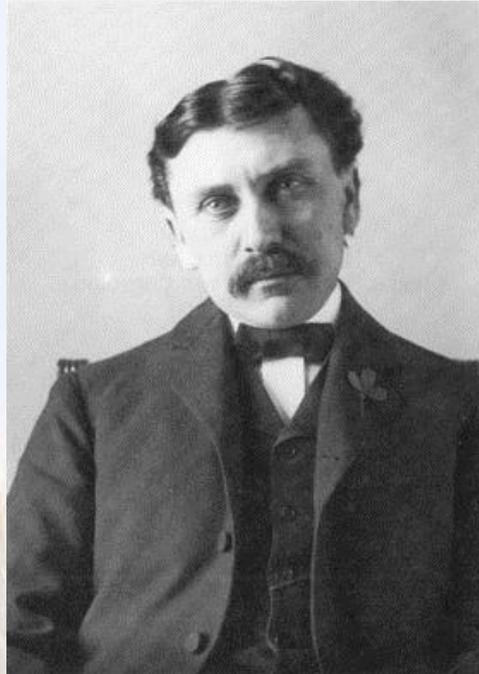
Специализация труда, о преимуществах которой писал А. Смит, воплотилась в *принципах организации управления, основанных на горизонтальном и вертикальном разделении труда* или, иначе, в основе которых лежат горизонтальные специализированные функциональные области и вертикальные уровни управления. Это нашло отражение в специфике организационных структур – *от механистических (бюрократических) до сетевых.*

Административная школа

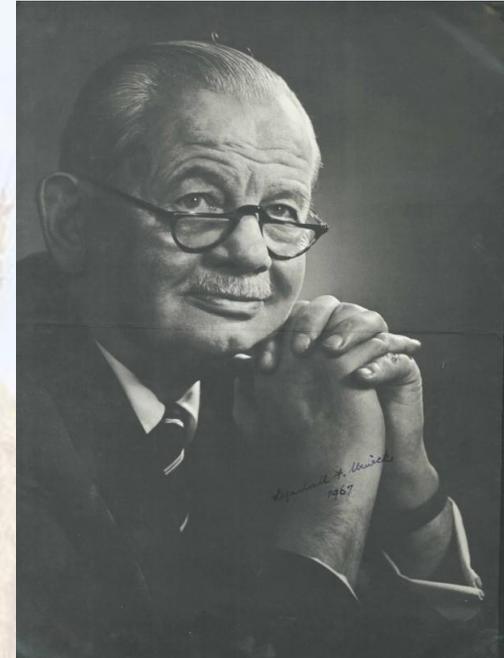
Время проведения исследований датируется 1920 – 1950 года, а так же связана с работами таких личностей, как: Анри Файоль (руководитель французской компании по добыче угля), Линдал Урвик (консультант по вопросам управления в Англии), Деймс Муни (вице-президент компании Дженерал Моторз), М. Вебер, У. Ньюман и др.



Анри Файоль



Джеймс Муни



Линдал Урвик

Цель школы — создание универсальных принципов управления, следование которым приведёт организацию к успеху.

Категории принципов управления

1. Связанны с разработкой рациональной системы управления организацией.

Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. Определяя основные функции бизнеса, как финансы, производство и маркетинг были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на группы и подгруппы.

2. Связанные с построением структуры организации и управления работниками. Рациональная бюрократия Макса Вебера.

Особенности школы

1. Представители школы имели непосредственный опыт руководителей высшего звена в большом бизнесе;
2. Исследования были направлены на повышение эффективности работы всей организации;
3. Представители школы старались оценить деятельность организации с точки зрения широкой перспективы, определить общие характеристики и закономерности организаций.

По мнению Файоля, администрирование составляет часть управления, которое представляет собой значительно более широкую деятельность и включает:

производственную, коммерческую, финансовую, кредитную, учётно-бухгалтерскую и административную функции.

Анализируя административную функцию, Файоль выделил **пять её элементов**:

- предвидение;
- планирование;
- организацию;
- координирование;
- контроль.

Файоль впервые указал на необходимость создания функциональных подразделений, которые не должны обладать правом руководства, но должны осуществлять подготовку к будущему и выявлять возможные способы совершенствования организации труда.

А. Файоль разработал 14 принципов административной деятельности:

1. **Разделение труда** — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда, ввиду того что персонал получает возможность сосредоточения своего внимания.
2. **Власть и ответственность** — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.
3. **Дисциплина** — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.
4. **Единоначалие** — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.
5. **Единство действий** — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.
6. **Подчинённость интересов** — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.

7. Вознаграждение — наличие справедливых методов стимулирования работников.

8. Централизация — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.

9. Иерархия — организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.

10. Порядок — рабочее место для каждого работника, а также каждый работник на своем рабочем месте.

11. Справедливость — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность персонала — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.

13. Инициатива — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.

14. Корпоративный дух — сплочённость работников, единство силы.

Школа человеческих отношений

1930 - 1950



Мэри Паркер



Элтон Мэйо



Абрахам Маслоу

Особенности школы человеческих отношений

1. Осознание человеческого фактора как основного элемента эффективной организации (в отличие от предыдущих школ);
2. Эксперименты Э. Мэйо (хоторнские) открыли новое направление в теории управления. Четко разработанные рабочие операции и хорошее вознаграждение не всегда ведут к росту производительности труда, в отличие от сил возникающие в ходе взаимодействия между людьми;
3. Более поздние исследования (А. Маслоу и др. психологов) позволили понять причины этого явления. Мотивами поступков людей являются не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично удовлетворены с помощью денег (общение, уважение, самовыражение).

Школа человеческих ресурсов (Поведенческих наук)

1950 – по настоящее время



Д. МакГрегор



Ч. Бернард



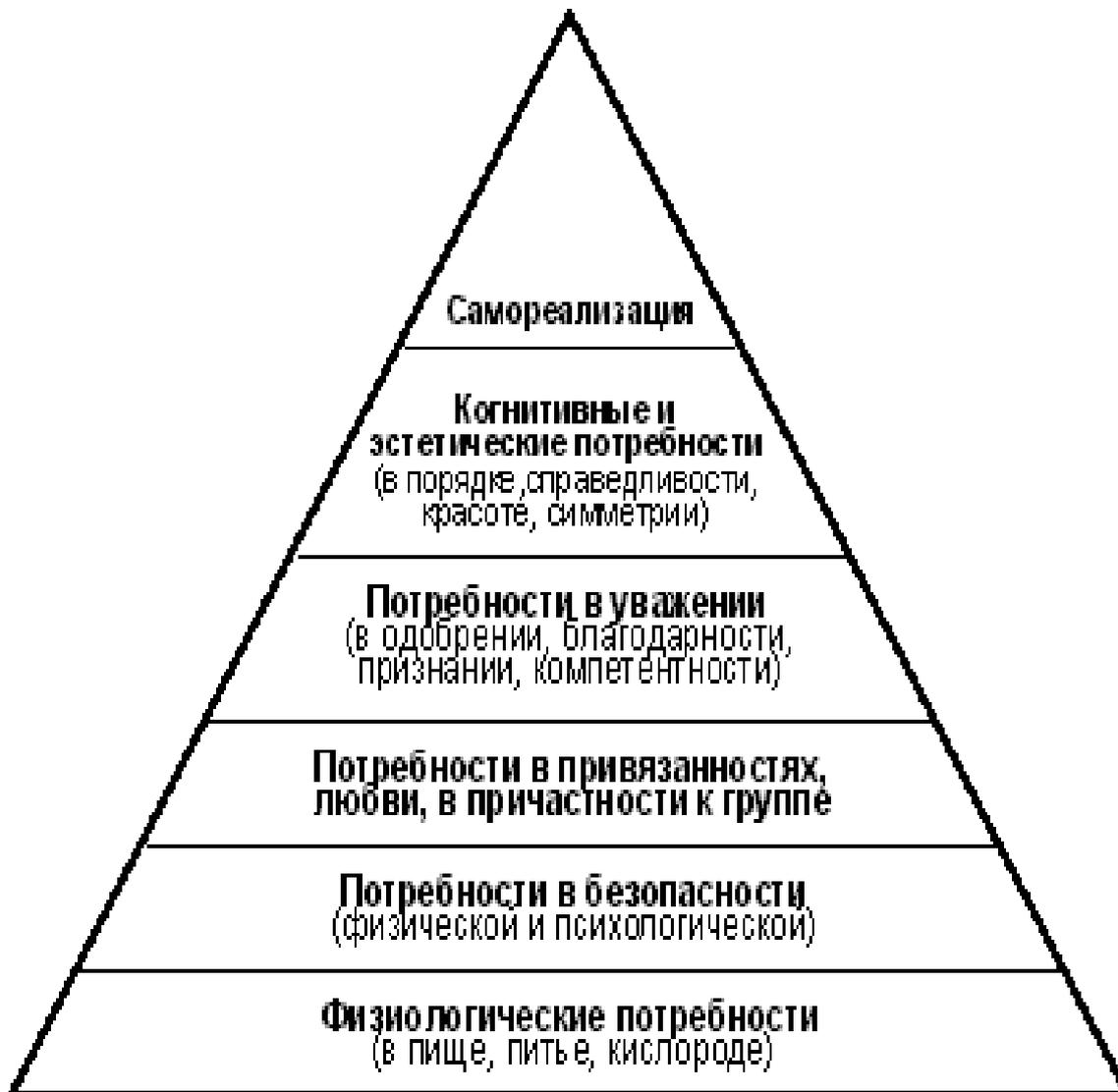
Ф. Герцбер

Основная цель школы — повышение эффективности организации за счет повышения эффективности использования ее человеческих ресурсов;

Особенности развития взглядов на управление в поведенческих науках

1. Представители этого направления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти, авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций, изменения содержания работы;
2. Помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями;
3. Главное — правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности и работника, и организации.

Теория Маслоу



На сегодняшний день теория иерархии потребностей рассматривается, с точки зрения менеджмента, как теорию мотивации работников, т.е. что необходимо сделать управляющему, чтобы удовлетворить потребность работника, тем самым повысить эффективность труда.

Теория X и Y

Дуглас МакГрегор

1. Теория X гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жёстким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения. Но оба эти метода ошибочны, потому что упускают из вида причину нежелания трудиться: дело в том, что человеку мало достойного вознаграждения за труд, ему необходима возможность самореализации, а любая форма принуждения этому препятствует.
2. Теория Y гласит, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. К сожалению, отмечает Мак-Грегор, в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека используется не полностью.

Мак-Грегор утверждал, что в одних ситуациях (например, массовое производство) годится только теория X, а в других — только теория Y. Понимая, что полностью реализовать его теории в практике невозможно, Мак-Грегор пытался донести до менеджеров мысль о том, что служащие могут сделать для организации гораздо больше, если с ними обращаться как с ценными и ответственными сотрудниками.

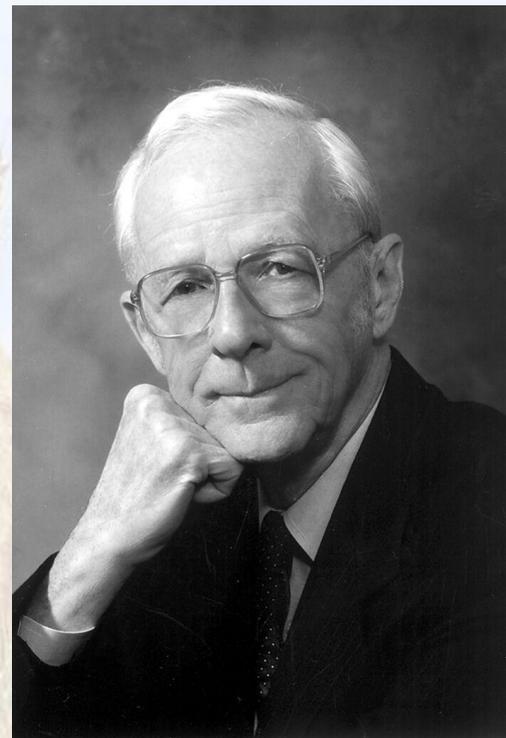
Школа науки управления (количественных методов)



Л. Фон Берталанфи



Р. Акофф



Д. Форрестер

Пионером системологии, науки о наиболее общих свойствах любых систем, является австрийский биолог Карл Людвиг фон Берталанфи, который определяет систему, как любое множество элементов любой материальной природы, которые находятся в определённом отношении друг к другу.

Недостатком такого определения можно считать, что оно ограничивается только материальными системами, а идеальные системы из него выпадают. В частности, математику мы определили как систему знаков, с помощью которой моделируются явления действительности. Это вполне строгая, определённая система, но если взять за основу определение Берталанфи, то получится, что математика к системам не относится.

Особенности школы

1. Формирование школы связано с возникновением кибернетики и исследований операций. Первоначально исследование операций сводилось к разработке способов количественного анализа задачи как целостного без выделения ее частей. По своей сути исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации;
2. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию разрабатывает модель ситуации. Модель — форма представления реальности, упрощающая ее, облегчающая понимание ее сложностей (карта, глобус). После создания модели переменным задаются количественные характеристики (значения), что позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними;
3. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Основные направления

1. Разработка методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организациях;
2. Создание алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.;
3. Разработка количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений, в том числе моделей воспроизводства, моделей баланса затрат и выпуска, моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития.

Социальная система Акофф

- **Социальная система по Акоффу** — это множество социальных индивидов, и каждый социальный индивид может рассматриваться как система.



Рассел Линкольн Акофф

Социальная система Акофф

- С точки зрения рассмотрения организации, то Акофф рассматривает систему следующим образом: организация - это такая социальная система, в которой состояние любой части можно определить, зная только состояние всей системы. Изменения одной части обязательно влияют на другую часть через изменение состояния всей системы. Из определения следует, что организованная социальная система наделена свойством самостоятельно выбирать способ действия при повторении одинаковых ситуаций или в различных ситуациях в соответствии с общими целями.
- Неорганизованная социальная группа, в отличие от организации, тоже имеет индивидуальные целеустремлённые элементы, но они не могут произвести всей группой целеустремлённый выбор.

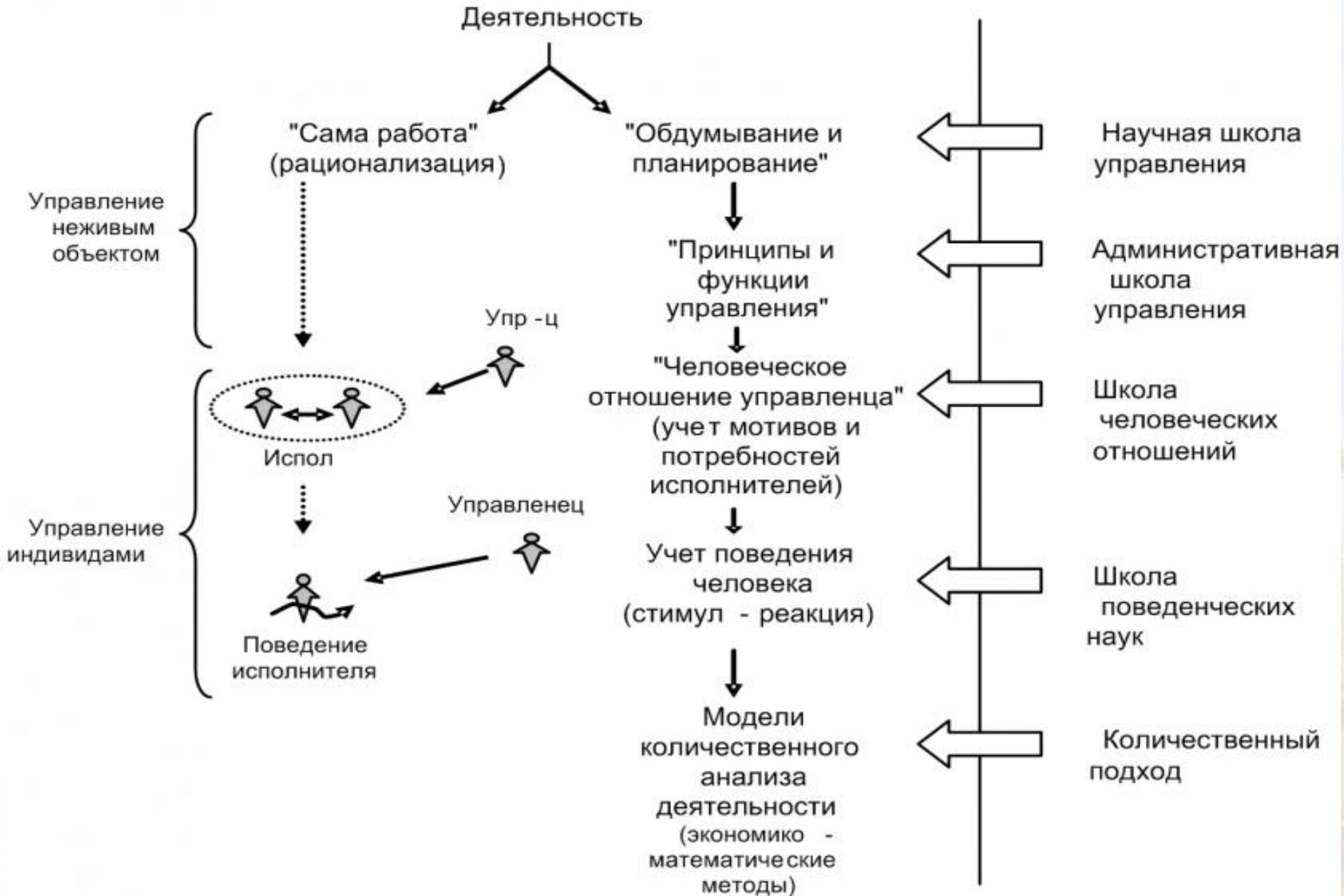
В социальной группе существует функциональное разделение труда, если:

1. Общая цель разбивается на множество подцелей, каждая из которых необходима, и все вместе подцели достаточны для достижения общей цели;
2. Каждый из участников входит в одну из подгрупп;
3. Каждая подгруппа имеет свой состав;
4. Каждая подгруппа имеет своё множество подцелей, не совпадающее с подцелями других групп.

Главной особенностью количественного подхода является попытка заменить описательный анализ деятельности математическими моделями с количественными значениями. Особое оживление в данном направлении дало развитие компьютеров, позволяющих исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности и приближать, таким образом, модели к реальности.

Вкладом количественного подхода следует, по-видимому, считать придание большей строгости управленческому анализу ситуаций, за счет стремления уйти от случайных взглядов и мнений управленца к использованию экономико-математических методов анализа.

Схематическое изображение главных акцентов управленческих школ.



историческое становление менеджмента косвенно соотносится с логической линией усложнения типов управления, разработанной О.С.

Анисимовым:

- *управление объектами;*
- *управление поведением живых организмов;*
- *управление жизнедеятельностью человека;*
- *управление противодействием;*
- *управление согласовательными процессами;*
- *управление мыслекоммуникацией;*
- *управление исполнительской деятельностью;*
- *управление кооперативными системами деятельности.*

Модели менеджмента

Японская модель менеджмента

1. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия
2. Коллективная ответственность
3. Нестандартная, гибкая структура
4. Неформальная организация контроля
5. Коллективный контроль
6. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост
7. Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроль
8. Ориентация управления на группу
9. Оценка управления по достижении гармонии в коллективе и по коллективному результату
10. Личные неформальные отношения с подчиненными
11. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы
12. Подготовка руководителей универсального типа
13. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.
14. Долгосрочная занятость руководителя в фирме

Американская модель менеджмента

1. Индивидуальный характер принятия решений
2. Индивидуальная ответственность
3. Строго формализованная структура управления
4. Четко формализованная процедура контроля
5. Индивидуальный контроль руководителя
6. Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7. Главное качество руководителя — профессионализм и инициатива
8. Ориентация управления на отдельную личность
9. Оценка управления по индивидуальному результату
10. Формальные отношения с подчиненными
11. Деловая карьера обуславливается личными результатами
12. Подготовка узкоспециализированных руководителей
13. Оплата труда по индивидуальным достижениям
14. Найм на работу на короткий период

Японская модель = коллективизм

Американская модель = индивидуализм и конкуренция

Суть **американской** модели менеджмента состоит в постулате, что успех фирмы зависит от факторов, лежащих в её границах. Корпорация рассматривается как закрытая система, и от того, насколько рациональна в ней организация производства, как велики рост производительности труда и эффективность использования ресурсов, как значительны снижения издержек, зависит ее процветание. При американской модели менеджмента условия функционирования организации считаются постоянными в течение длительного периода времени. Организационная структура в американской модели менеджмента построена по функциональному принципу, четко разделяющему аппарат управления по службам. Этой модели присущи абсолютный контроль всех видов деятельности и безусловное выполнение указаний сверху.

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

Слово по-американски - средство практического решения или ускорения дела. Единство слова и дела исторически возвысили американского руководителя и создали ему репутацию делового человека. К проявлению американской деловитости следует отнести также краткость и ясность слова. В данной стране реализуется правила экономии языковых средств. Многословность - это один из врагов организации и управления. Есть, конечно, руководители, которые много говорят и много делают, но для этого нужны особые способности или талант. Как правило, деловитость не уживается с многословием. В США имеются руководства, содержащие рекомендации по «правилам разговора» - по телефону, с подчиненными. В инструкциях, буклетах, наставлениях, рекомендациях часто наряду и вместо слов используются доходчивые, ясные и профессионально выполненные рисунки, схемы и диаграммы. Графическое слово - это также сильный инструмент в пояснениях, напутствиях, иллюстрациях и обучении. Воспитание в духе краткости и ясности слова позволяет американцам создавать меньшие по объему отчеты, которые легче воспринимаются и, самое главное, прочитываются теми, кому они адресованы. Известно, что проблема «чтения документа» - одна из самых больных в условиях большого количества и объема документов.

Японская модель менеджмента - результат специфической экономической системы и культуры. Считается, что она способна обеспечить гармонию и мобильность организации. Особенности японской модели менеджмента состоят в способах управления персоналом и трудовыми ресурсами, производством, финансами и сбытом. Основные характеристики этой модели: система пожизненного найма, карьерного роста в зависимости от возраста и выслуги лет, организация коллективной работы, дифференцированная система оплаты труда, учитывающая возраст, вклад в рационализацию, система непрерывного обучения на производстве.

Японская модель менеджмента 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.

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

Эволюция теории и практики менеджмента проявилась в многообразных направлениях.

Начало «тихой управленческой революции» совпало с вступлением общества в информационную стадию.

На смену старому, традиционному направлению в менеджменте, нашедшему свое отражение в американской модели, и относительно новому, поведенческому, нашедшему отражение в японской модели менеджмента, приходит неформальное направление, которое принято характеризовать как обновленческое, эмпирическое или маркетинговое, индивидуалистическое, «информационное».

В европейской модели менеджмента можно выделить уважительное отношение к компетентности, стимулирование профессиональной подготовки, лояльность менеджеров, техническую подготовленность менеджеров, расширенный объем ответственности и полномочий, эффективные трудовые отношения, качество и инновации, формализованный производственный менеджмент.

Европейская модель менеджмента занимает промежуточную позицию между двумя управленческими культурами: японской и американской.

Спасибо за внимание