**Задание 3**

Такие разные картины на аналогичных производствах происходит *из-за отличия в стили управления и организационной культуры*, построенной на этом стиле.

Тип власти мастеров - *власть, основанная на принуждении*. Мастер имеет автократический стиль управления. Он не доверяет работникам, думает, что они предпочитают работать, спустив рукава. По этой причине, мастер считает, что надо оказывать давление на работников (через страх/угрозы), надо тщательно контролировать их, чтобы они эффективно работали.

У американского цеха стиль управления *ориентированное на работу*, а у японского цеха стиль управления *ориентированное на человека*.

***По модели руководства Ф. Фидлера***, взаимоотношения руководитель-подчиненные в США можно охарактеризовать как недоверчивые, работники не уважают мастера и не хотят с ним сотрудничать, так как огрызаются.

В американском цехе задачи имеют высокий уровень структурированности. Ведь мастер дает четкие указания, тщательно следит за работой, задачи очень детализированы, работники четко понимают, что от них требуется.

Мастера в США имеют более высокие должностные полномочия, ведь они тщательно контролируют работу работников, то есть, планируют работу подчиненных, управляют ею, оценивать их труд, могут поощрять и наказывать подчиненных, тем самым имеют влияние на их продвижение по служебной лестнице.

По итогу, в американской компании ситуация следующая: плохие взаимоотношения между руководством и сотрудниками, высокая структурированность задач и сильные должностные полномочия. Ситуация умеренно благоприятная и наиболее подходящий стиль управления для них ориентация на человека.

В Японии взаимоотношения руководителя и сотрудников доверительные, благожелательные, то есть имеют хорошие взаимоотношения в отличие от американской. В японском цехе, задачи не столь детализированы и структурированы по сравнению с американским цехом. Из-за отсутствия мастера, возможно обратная связь между руководством и работниками ниже, чем в американской компании.

В японской компании руководство возможно также пользуются авторитетом у подчиненных и обладают достаточными полномочиями, но они более слабые по сравнению с американскими компаниями.

По итогу, в японской компании ситуация следующая: хорошие взаимоотношения между руководством и сотрудниками, низкая(сравнительно) структурированность задач и слабые(сравнительно) должностные полномочия. Ситуация умеренно благоприятная и наиболее подходящий стиль управления для них ориентация на человека.

***По модели Херси и Бланшарда***, деловые качества подчиненных в американском цехе можно охарактеризовать как высокая квалификация и невысокие способности. Они способны выполнить задачу, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает мастер (они огрызаются). В данной ситуации наиболее подходящий стиль управления- участвующий, то есть высокая ориентированность на человека и низкая ориентированность на задачу. В японском цехе работники имеют высокую квалификацию и высокие способности. В данном случае, наиболее подходящий стиль делегирование, то есть, низкая ориентированность, как к человеку, так и к задаче. Таким образом, выбранные стили для США совпадают, а с Японией нет.

В японском цехе присутствуют ***заменители и нейтрализаторы руководства***, ведь руководители физический удалены от сотрудников, также сотрудники имеют высокую квалификацию и способности (профессионализм). Они могут и хотят нести ответственность за работу, то есть, имеют и психологическую, и производственную готовность нести ответственность.