

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Существуют причины, по которым зарубежный опыт управления персоналом, как малой, так и крупной компании во многих аспектах существенно отличается от отечественного. Главная причина состоит в том, что в советское время никаких определенных пособий по данному вопросу не издавалось, тематика практически не прорабатывалась ни серьезными учеными, ни в околонучных кругах. При отсутствии частной формы предпринимательства такой потребности просто не было, так как в государственном механизме отдельная личность серьезной роли не играла.

Поэтому уже в современный период большинство российских предпринимателей и руководителей разного уровня вынуждены обращаться к иностранному опыту, так как отечественный не может помочь им в достаточной степени повысить эффективность работы персонала. Правильное применение некоторых приемов может повысить прибыль на значимые проценты, улучшить атмосферу в коллективе и добиться других полезных результатов.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что современные условия деятельности организации или предприятия требуют создания эффективной системы управления персоналом и какую модель управления организацией или предприятием выбрать, и следует считать предпочтительной в условиях России. В России не сложилась традиция использования готовых управленческих решений, поэтому большинство предприятий строят свои системы управления собственными силами. Во многом это определяется спецификой условий, в которых работают российские предприятия (организации, фирмы). Низкая трудовая и исполнительская дисциплина, разрушение управленческих связей и ослабление контроля после распада административной системы, а также отсутствие (или недостаточное количество) специально подготовленного персонала.

В России состояние системы обучения, подготовки и переподготовки персонала можно назвать неудовлетворительным. Значительная доля руководителей организаций считают, что не стоит тратить на обучение персонала, проще нанять работника требуемой квалификации. При таком подходе трудно создать основу стабильной процветающей фирмы: сплоченный, постоянный по составу коллектив высококвалифицированных работников, преданных фирме. На предприятиях зачастую не предусмотрены расходы на повышение квалификации, обучение персонала. В настоящее время в управлении персоналом используются почти исключительно экономические методы. Материальные стимулы (зарплата, премии, участие в прибылях и т.д.) срабатывают далеко не всегда, а организации, предпочитающие их использовать, не могут быть устойчивыми в течение длительного времени. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для организации общеорганизационных целей.

Таким образом, предстоит большая работа, как для руководителей, так и для персонала. Для руководителей она прежде всего, будет заключена в изучении мирового опыта управления персоналом. Многие, не зная этого опыта, отвергают саму возможность его использования, ссылаясь на уникальную специфику России. Однако вызывает сомнение, что западные специалисты знают лучше нашу страну, специфику страны и ценности, которые присущи нашим организациям.

Существуют несколько различных моделей управления персоналом. Их обычно различают по географическо-национальному признаку: японская, европейская и модель, принятая в США. Я постараюсь подробно остановиться на каждой из них, выделив их плюсы и минусы. А также исследовать может ли какая – то из указанных моделей применяться в России.

Глава 1. Японская система управления

Основы японской системы управления

Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире, и главная причина её успеха - умение использовать человеческий фактор.

После войны, пережив затяжное и длительное восстановление, Япония в 50-60-х годах продемонстрировала быстрый рост, по своим темпам в 2-3 раза

опережающий развитие таких стран, как США, ФРГ, Англия, Франция и Италия. Существенными факторами быстрых темпов развития были: низкий уровень военных расходов, дешевая рабочая сила; значительна роль факторов организационно-управленческого характера.

Япония во все времена (и особенно после войны) уделяла большое внимание вопросам управления, еще в 60-е годы японские специалисты утверждали, что современное общество от конкуренции в финансовой и технической областях перешло к стадии конкуренции в способности управлять. История японской экономики свидетельствует о постоянной эволюции в структурах, методах и процедурах управления, о критическом пересмотре сложившихся традиций, активном заимствовании зарубежного опыта и выработке собственных высокоэффективных, оригинальных решений в области менеджмента.

Менеджмент в Японии, как и любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнуто прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это дает возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

Цель, которую ставит перед собой японский управляющий, - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте главной целью является максимизация прибыли, т. е. получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

Основные принципы японского управления

Выделяются три основных элемента, которые в своей совокупности образуют японскую систему управления трудовыми ресурсами:

1. система пожизненного найма;
2. система продвижения и оплаты труда на основе стажа работы;
3. наличие в каждой фирме своих независимых профсоюзов.

Первое гарантирует каждому наемному работнику постоянную занятость в течение всего периода трудовой активности, в ответ он должен отвечать высокой лояльностью к фирме и высокой производительностью работы.

Второе предусматривает распределение заработной платы, премий и выплат, изменение служебного положения в зависимости не столько от конкретных количественных показателей труда, сколько от стажа работы в данной компании.

Третье - в рамках этого профсоюза делается попытка принудительного объединения всех работников фирмы независимо от их статуса, профессиональной принадлежности и т. п. Создается иллюзия совпадения целей и интересов у наемных работников и руководства компании.

Характерные приоритеты

1. «Управление, требует полной отдачи, в ней сконцентрирован человеческий интеллект и опыт. Человек, посвятивший себя управлению, занимает весьма почетное и вместе с тем ответственное положение, требующее полной самоотдачи и готовности пойти на самопожертвование».
2. Менеджер должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновать ее политику и создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Дух открытости, способность быстрых преобразований, дисциплина и порядок в неизменном движении по пути совершенствования.
3. И, наконец, важнейшей задачей менеджеров является реализация ответственности, возложенной обществом на современные корпорации. Для этого им приходится объединять различные, а иногда и противоположные интересы в одно целое.

Оплата и мотивация сотрудников

1. оклад, или базовая ставка. Определяется, в зависимости от возраста, стажа работы, профессиональной подготовки, семейного положения работника.
2. дополнительные выплаты – надбавки, премии, бонусы, выплачиваемые не только ежемесячно, но и по результатам деятельности за каждое полугодие.
3. специальные выплаты на социальные нужды (т.е. надбавки на содержание семьи, оплату проезда на работу, квартирную плату, медицинское обслуживание, социальное страхование и т.д.)

Глава 2. Американская система управления

Основы американской системы управления

В основах американской системы управления лежат основные положения классической школы. В настоящее время американцы активно используют наиболее интересные школьные теории о психологии людей и взаимоотношениях между ними. Также американская система управления отличается стратегией и индивидуальным подходом к каждой ситуации. К тому же американцы эффективно используют интернационализацию в менеджменте (интернационализация – это адаптация продукта для его использования в любой ситуации и в любом месте). Американские специалисты умеют работать вместе с другими специалистами из других областей, что делает их работу более продуктивной. Социологи уверены: сердце экономической успешности Америки в ее капитале и менеджменте.

Как известно, официальная дата открытия Америки – 12 октября 1492 года. Новый свет, открытый Колумбом, стал надеждой на новое будущее как для европейских авантюристов, так и для европейских христиан. Люди приезжали за новой жизнью, а значит, приходилось «крутиться». Быстрое обогащение стало одной из основных целей в жизни. Конечно, такое начало не могло не повлиять на развитие отношений между партнерами в будущем. Поэтому американцы не склонны проявлять доверчивость в бизнесе, предпочитая во всех вопросах опираться на юридическую помощь.

Основными качествами американцев, на которых и строится американская система управления, являются уверенность в себе, общительность, ярко выраженный индивидуализм, оптимизм, честолюбие. Если человек обладает этими качествами, то он сможет пробить себе дорогу в жизнь. В целом, американцы достаточно предприимчивы – они могут до 30 раз менять место работы за все свою жизнь.

Американцы – в некоторой степени эгоисты. Они, достигая успехов на работе, руководствуются лишь желанием получить больше денег и повысить свою репутацию, даже если сотрудник точно знает, что не сможет выполнить поручение начальника, он скажет, что сделает его – это повысит его авторитет в глазах руководства и коллег.

Основные принципы американского управления

- Четкая структура управления и контроля.
- Индивидуальный процесс принятия тех или иных решений.
- Руководство, ориентированное строго на индивидуума.
- Делегирование (одна из самых распространенных моделей).
- Формальные отношения с подчиненными.
- Продвижения и оценка, которые основаны на индивидуальных результатах.
- Низкие гарантии для сотрудников.

Характерные приоритеты

1. Для США характерно стремление достичь успеха и утвердиться самостоятельно, поэтому каждый, выполняя ту или иную работу, старается опираться лишь на свои интересы. В результате, сплоченность и дружная коллективная работа в компании – это совсем не то, что можно наблюдать в американских фирмах.
2. Начальник самостоятельно контролирует работу коллектива и принимает решения быстро. Для хорошего руководителя характерны такие личные качества, как умение принимать правильные решения, инициативность, четкая структура контроля.
3. Мужской тип поведения характерен не только для мужчин, но и для женщин. Основной задачей большинства представителей общества является материальный прогресс, успех, самовыражение. Поэтому женщины, которые хотят добиться успеха на том или ином поприще, должны иметь в буквальном смысле «мужской характер».

С 60-х годов прошлого столетия в американской системе прочно утвердилась своя стратегия. Стратегическое управление наряду с готовностью реагировать на изменение спроса среди потребителей, дают возможность американским компаниям успешно выходить из сложных ситуаций и повышать свою конкурентоспособность при необходимости.

Оплата и мотивация сотрудников

1. Работнику платят за те часы, которые он отработал. Неважно, сделал ли он свою работу в полном объеме, ведь от выработки зарплаты практически не зависит.
2. Если оплата труда минимальна, она регулируется законом.
3. Если уровень оплаты труда работника находится на среднем уровне, то компания обязательно следит, чтобы он не был ниже оплаты, которую получают сотрудники других компаний в данном географическом районе.
4. Уровень зарплаты зависит в первую очередь от квалификации сотрудника и уровня оплаты за проживание в данной местности.
5. Ежегодно осуществляется аттестация работников. Повышение заработка происходит каждый год, если сотрудник хорошо делает свою работу. Непосредственный начальник передает результаты работы своих подчиненных высшему руководству, которое и принимает решение о повышении зарплаты.
6. Обычно зарплата сотрудников строго конфиденциальна (она указана в трудовом договоре и известна лишь работодателю и самому работнику), сугубо индивидуальна.
7. Премии выплачиваются только высшему руководству фирмы. Такая система достаточно удобна – сотрудники стремятся получить повышение, что положительно сказывается на их работе. Чтобы получить повышение, нужно повышать свою квалификацию путем различных тренингов.
8. Оплату труда в большинстве американских компаний можно отнести к недостаткам американской системы управления персоналом. Оплата не зависит от выработки, поэтому слабо стимулирует работоспособность сотрудников. Тем не менее, зарплата в США может повышаться, но практически никогда не снижается – несомненный плюс.

Дополнительная оплата труда в Америке

1. Премия руководящему персоналу.
2. Компенсация при выходе в отставку.
3. Специальные премии менеджерам, наличие которых не зависит от их успехов на работе.
4. Если оплата труда не повышается, сотрудник получает премии, которые зависят от величины прибыли.
5. Доплачивают сотрудникам и за повышение квалификации, и за стаж.
6. Если оплата без часовых ставок, работник получает дополнительную оплату в качестве компенсации.
7. Продажа акций компании работникам.

Определенную сумму в виде премии получает каждый работник, однако эта сумма зависит от успехов подразделения (цеха, отделения, филиала), в котором он работает.

Однако в последнее время многие успешные компании начали использовать гибкую систему оплаты труда. Это позволяет работникам повысить уровень своих доходов, компании – получить добросовестно выполненную работу от подчиненных, так как подобная система прекрасно мотивирует.

Глава 3. Европейская модель управления персоналом

Это последняя из трех крупных моделей. Одной из ее главных отличительных особенностей являются высокие социальные стандарты как цель при осуществлении работы с персоналом.

С развитием Евросоюза понятие «европейская модель менеджмента» стало достаточно широко использоваться. Это понятие обобщает совокупность черт управления Германии, Великобритании, Италии, Испании, Франции, Финляндии, Швеции и других европейских стран. При этом каждое государство имеет свои исторические, экономические и культурные пути развития, что и повлияло на формирование национальных управленческих черт европейских стран. Таким образом, европейская модель менеджмента представлена совокупностью различных национальных моделей. Важную роль в эволюции модели играет Великобритания. Британская модель характеризуется осуществлением быстрого и плавного перехода от специализации ручного труда к автоматизации, что явилось

толчком к повышению квалификации специалистов, развитию и внедрению инноваций и изобретательства в промышленное производство. Хотелось бы сказать еще пару слов о менеджменте в Германии. Впечатляющие результаты экономики этой страны свидетельствуют о том, что менеджмент на предприятиях грамотно организован, компании имеют эффективных управляющих. Главная цель менеджмента немецких предприятий – это получение максимальной выгоды и обеспечение выплат дивидендов акционерам предприятия. Важное место в управлении организациями отводится социальным вопросам и вопросам мотивации персонала.

Основные принципы европейского управления

Однако на современном этапе развития не у всех стран в управленческой деятельности все гладко, не все умеют быстро приспосабливаться к новым условиям. Основные характеристики представлены в таблице (см. табл.):

Основные характеристики европейских моделей менеджмента

Модель менеджмента	Основные характеристики
Немецкая модель	<ul style="list-style-type: none"> - забота о качестве продукции; - постоянные инновации; - эффективные организационные отношения (в основном формальные) и рациональная структура управления; - доминанта профессиональной подготовки менеджмента и персонала; - техническая компетенция менеджеров; - расширенный объем ответственности и полномочий персонала.
Британская модель	<ul style="list-style-type: none"> - недоверие между менеджерами и сотрудниками, вызванное классовым делением общества; - невысокий уровень профессионализма менеджмента; - широкое распространение семейной собственности и семейных традиций в управлении; - недостаточное внимание профессиональной переподготовке персонала.
Шведская модель	<ul style="list-style-type: none"> - преобладание неформальных отношений; - отсутствие жёсткого контроля; - децентрализованность и демократичность управления; - избегание конфликтов; - консенсус при принятии важных стратегических решений.
Французская модель	<ul style="list-style-type: none"> - высокая дистанция власти; - высокая степень индивидуализма в управлении; - жесткая иерархичность и дистанцированность руководителей в их взаимоотношениях с подчиненными; - фокусирование на формальной, письменной коммуникации; - внимание к количественным методам анализа.
Итальянская модель	<ul style="list-style-type: none"> - предпочтение отдается неформальным контактам; - широкое распространение семейного бизнеса; - избегание конфликтов; - стремление к ясности и контролю над неопределенностью.

Оплата и мотивация сотрудников

Хороший работник на предприятии - залог его успеха, и чем больше на фирме будет квалифицированных работников, тем более конкурентоспособной будет фирма в жестких условиях рынка.

Фирмы Европы находятся постоянно в состоянии конкуренции, борются они не только за клиентов, но и за работников. Для того, чтобы нужный работник трудился на благо предприятия, необходимо его заинтересовать как денежными, так и нематериальными ценностями.

Главным отличием европейской мотивации от российской является установление человеческих, партнерских отношений между работником и руководством фирмы.

Во многих странах Европы существуют трудовые коллективы, которые имеют право голоса в решении важных вопросов, могут участвовать в обсуждении проектов, а также способны выдвигать свои идеи руководству

Однако главным методом мотивации на западных фирмах, остается денежное вознаграждение.

На зарубежных фирмах приняты несколько систем оплаты труда, которые являются значимыми:

- Комиссионные. Данный вид оплаты позволяет получать работнику процент от совершенных сделок. Таким образом, служащий мотивирован на более выполнение сделок и их успешность.
- Денежные вознаграждения за выполнение поставленных целей.

Работники компании получают некоторое вознаграждение (премиальные) за соответствие требованиям, которые к ним предъявляются на фирме. Если подчиненные менеджера довольны своей работой, условиями труда и атмосферой в коллективе, значит, менеджер отлично справляется со своими обязанностями и его можно вознаградить.

- Индивидуальные вознаграждения, предоставляемые работникам в качестве признания их незаменимости и ценности для компании. Это могут быть различные подарки за долгую службу фирме.

Способы вознаграждения сотрудников часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Однако кроме материального вознаграждения большое значение в мотивации труда приобретает нематериальная выгода. Под нематериальными, вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности фирме.

Во-первых, льготы, связанные с режимом труда. Прежде всего, это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Раз в году сотрудник может получить несколько выходных дней и воспользоваться ими по своему усмотрению.

Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения. Прежде всего, это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие презенты, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки (например, окорок на Пасху или индейка на Рождество в американских компаниях), подарки ко дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «послабления» сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

В-третьих, различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. В России подобное поощрение называется «корпоратив», когда работники могут общаться в неформальной обстановке.

В-четвёртых, «вознаграждения-признательности». Это самый легкий вид вознаграждения, так как это похвала работника за его деятельность. Во многих фирмах используется вариант выбора лучшего работника месяца.

В-пятых, вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только изменение должности работника, но и его обучение за счет компании (за которым обычно следует повышение в должности) поддержка идей сотрудника, предоставление необходимых средств для реализации его проекта.

В-шестых, вознаграждения, связанные с преобразованием рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к преобразованию условий труда работника, выделение отдельного кабинета, улучшение освещения и т. д.

Глава 4. Применение зарубежного опыта управления на Российских предприятиях

В 1990-х гг. в России были созданы и законодательно закреплены основные положения, которые позволили начать переход от плановой экономики к рыночной. Был принят Закон "О предприятиях и предпринимательской деятельности", который полностью изменил правовой статус предпринимательской деятельности. Предпринимательская деятельность превратилась в движущий фактор реформ в экономике страны. Это обусловило создание новых предприятий и формирование новых отношений как между существующими, так и вновь создаваемыми предприятиями.

Основным затруднением при появлении предприятий нового типа стал тот факт, что эти предприятия были предприятиями переходной экономики, т.е. их нельзя было отнести ни к рыночным, ни к бывшим социалистическим. Для таких предприятий начался достаточно сложный период выживания в сложно предсказуемых условиях. Каждому предприятию самостоятельно предстояло искать выход из кризиса.

Появилось многообразие форм собственности частная, государственная муниципальная, акционерная, кооперативная и пр. Это было началом децентрализации управления на микроуровне и переход к экономической самостоятельности предприятий.

Главной особенностью начавшейся децентрализации управления на микроуровне стало не столько экономическая, сколько идеологическая и нормативная самостоятельность. Теперь на уровне предприятия руководителям самостоятельно, без "руководящей роли партии" предстояло искать ответы на вопросы, от которых зависит жизнеспособность предприятия: что производить? для кого производить? какие цели ставить? как достичь выбранных целей? ради чего это все делать? Такая самостоятельность в выборе идеи существования нового или существующего бизнеса была совершенно новым видом деятельности для бывших управленцев, и к сожалению, не все смогли достойно справиться с этим выбором.

Принятый закон о занятости населения, который правовым образом закрепил свободу труда, превратил труд из категории обязательной в категорию свободно-избранную. Таким образом, за человеком была признана свобода выбора поведения на рынке труда. Теперь человек сам определял, где и как он будет трудиться, и будет ли он трудиться вообще. Неработающий человек переставал быть "тунеядцем" для государства. Жизнь чужим трудом, жизнь за чужой счет, характеризующие явление тунеядства при социализме в СССР, ушли в историю.

Появление рынка труда привело к реформированию системы найма персонала на предприятие. Большинству наемных работников предстояло сформировать принципиально новое отношение к собственнику, на которого им теперь приходилось работать, а появившимся акционерам - усвоить простую истину что капитализация — это процесс рукотворный и ничего не прирастает в бизнесе, само собой.

Новым образовательным стандартом была введена специальность «Менеджер» тем самым управленческая деятельность была признана отдельной профессиональной

деятельностью. Позднее появился образовательный стандарт на специальность «Антикризисное управление», и вузы России начали осуществлять профессиональную подготовку менеджеров на различных уровнях образовательной вертикали: колледжи, высшие учебные заведения, позже появились аккредитованные программы уровня "МВА".

Таким образом, в России были созданы возможности (свобода предпринимательства, многообразие форм собственности, децентрализация на микроуровне, свобода труда, профессионализация управленческой деятельности, свобода в выборе вида деятельности) для использования зарубежного опыта управления стран с рыночной экономикой в практике управления российских менеджеров.

Российским руководителям предстояло освоить основы рыночной экономики, причем уже в реальном режиме конкурентной борьбы, при этом создавая новую систему и механизм управления предприятием. Делать это надо было оперативно, так как началось перераспределение собственности, и Российский рынок начали осваивать зарубежные производители так, В. Зверев, директор мебельной компании "«Шатура»", характеризуя тот этап жизни, говорит, что в 1993 г. после приватизации, когда предприятие стало совершенно самостоятельным, эта свобода перед надвигающейся жесткой конкуренцией повергла его в ужас. Он понимал, что надо самим найти направление деятельности для дальнейшего развития, иначе предприятию не выжить.

Прежде всего «Шатура» пригласила европейскую консалтинговую компанию оценить предприятие с точки зрения рыночного потенциала в отчете было дано заключение, что предприятие с точки зрения рыночной экономики малоэффективно; в то же время были указаны четкие направления действий.

На предприятии было много непрофессиональных активов: кроме мебели «Шатура» производила комплектующие и материалы для других предприятий, в Москву поставлялись пленки, пружинистые блоки, фанерные детали для мебели. Как и большинство российских предприятий «Шатура» имела подсобное хозяйство, детские сады, пионерлагерь, дворец спорта, 20 жилых домов. Эффективно управлять всем этим было невозможно консультанты предложили избавиться от лишнего и заняться созданием коммерческой службы.

На этом общение с консультантами не закончилось: в том же 1993 г. «Шатура» выиграла конкурс для оказания помощи приватизированным отечественным предприятием, который был организован Российским центром приватизации и европейской программой TACIS.

После этого на предприятии полтора года работала компания *McKiney*, которая проанализировала его ресурсы и разработала мероприятия по оптимизации работы. Специалисты из *McKiney* помогли сменить старую и тяжеловесную организационную структуру на современную простую и понятную. Ранее генеральный директор имел 10 заместителей по разным направлениям, причем никто в своем блоке полностью не отвечал за решение вопросов, поэтому генеральный директор практически постоянно занимался оперативными проблемами в соответствии с новой структурой. Компанию возглавил генеральный директор, которому подчинялись коммерческий, производственный, финансовый и административный директора, полностью отвечающие за свой сектор.

Если специалист из *McKiney* учил принципам управления, то итальянская консалтинговая компания КАФТ объясняла, что продукт, как его создавать и продвигать. Компании «Шатура» очень помог также Международный конкурс экспертов, который оказывает услуги российским предприятиям на безвозмездной основе и в котором работают бывшие менеджеры американских компаний, вышедшие на пенсию. Под их патронажем в компании «Шатура» разрабатывались прикладные проекты: создание сети сбыта, внедрение бухгалтерского учета по системе *CiAAP*, что позволило увидеть предприятие изнутри, узнать цену принимаемых решений и понять, какую продукцию необходимо снять с производства, а на какую стоит сделать ставку.

Г. Райтер, обосновывая необходимость использования зарубежного опыта в российской управленческой практике, подчеркивает, что "сегодняшний мир бизнеса работает по единым стандартам, выработанным на основе более чем столетнего опыта в разных точках земного шара. Уже сейчас налицо сильная экономическая интеграция, тенденция стандартизации процедур и принципов управления, что, впрочем, не означает пренебрежения культурными особенностями того или иного региона. Однако тот, кто чрезмерно подчеркивает исключительность своих обстоятельств, рискует выйти из соревнования и в конечном счете попасть в список банкротов.

В то же время Г. Райтер, рекомендуя использование своей методики построения «системы стратегического планирования» в Российских предприятиях, указывает на существенные отличия российского стиля управления от западноевропейского и американского, что, в свою очередь, значительно влияет на порядок и последовательность внедрения управленческих нововведений. Он выделяет

Заключение

Я считаю, следовало бы сейчас обратить более пристальное внимание на методы управления, применяемые на современных японских предприятиях, чтобы наиболее рациональные из них заимствовать напрямую из Японии, а не потом, по прошествии времени, внедрять их на основе опыта деятельности западных компаний. И вполне естественно, что для наиболее эффективного управления российскими предприятиями представляется целесообразным использовать лучшие достижения как западного, так и японского менеджмента на основе их оптимального сочетания. Это связано с тем, что:

1. Россия находится на стыке цивилизаций, поэтому она может воспринять наиболее рациональные черты и западной и восточной культур управления.
2. В общественном сознании населения Японии и России в настоящее время осуществляется переход от коллективных ценностей к индивидуальным.
3. Японский стиль управления активно изучается, адаптируется и заимствуется, находя применение в деятельности многих компаний за пределами Японии, особенно в промышленно развитых странах, таких как США и страны Западной Европы.

Но у Японии, как и у других стран существует свой менталитет, который в полной мере повлиял на становление системы управления. И главным я считаю, в японских компаниях исходят из того, что именно условия, а не управляющие должны заставлять работника эффективно трудиться. Поэтому японские руководители создают на своих предприятиях такие условия, при которых у сотрудников появляются мотивации к результативной работе.

Очень мало работ посвящено изучению возможности заимствования наиболее рациональных элементов японского стиля управления за границами страны, в том числе российской экономикой.

С другой стороны, нельзя сторониться американской модели менеджмента, которая на протяжении долгих десятилетий показывала блистательные результаты в управлении. Можно с уверенностью сказать, основа американской системы управления – психология индивидуализма, которая не чужда и россиянам. Выбор модели менеджмента все еще стоит не столько за менеджерами, сколько за

руководителями организаций. Считается, что смешивать японский и американский менеджмент – пустая трата не только времени, но и денег. Но у России есть и время и деньги, чтобы попробовать применить и адаптировать обе системы исходя из особенности нашей страны и людей.

На данный момент можно выделить две тенденции. Часть фирм, как правило, крупные компании, придерживаются американской модели управления. Обычно это объясняется их происхождением. В России существует не так много крупных компаний, изначально построенных на российском капитале. Компании, созданные частично на западном капитале, планировались по западному образцу не в лучшем смысле этого слова. Известно, что в России в таких компаниях эксплуатация работников значительно более жесткая, чем в аналогичных компаниях на Западе, а социальных гарантий в них меньше. Таким образом, в этих фирмах реализуется американская модель управления: каждый работник рассматривается как человек, способный занимать конкретное рабочее место. В таких фирмах работник может быстро сделать карьеру, однако он часто не имеет никаких гарантий своей занятости через некоторый промежуток времени. Отсутствие стабильности может отрицательно влиять на мотивацию работника (хотя бывает и наоборот).

В мелких фирмах один работник часто вынужден выполнять множество функций, часто ему не свойственных. В таких фирмах речь не идет о какой-либо модели управления. Существующая ситуация весьма далека от японской модели, хотя отдельные элементы присутствуют - медленное продвижение, например. При этом часто нестабильность положения работника такая же, как и в крупных компаниях. Руководство мелких фирм часто пытается формально использовать элементы американской модели управления (жесткий отбор потенциальных работников по ряду существенно завышенных критериев). Такой подход часто не оправдывает себя и снижает эффективность управления фирмой.

В идеале можно рекомендовать небольшим фирмам использовать в своей деятельности индивидуалистическую модель управления, однако, в современных условиях немногие фирмы способны реально следовать подобной рекомендации. Многие элементы этой модели зависят от законодательной базы и от общеэкономической ситуации в стране.

Список использованной литературы

- 1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. – М.: Юнити-Дана, 2009.

2. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – с. 91.
3. Варданян, И.С. Национально-страновые аспекты мотивации персонала: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 68 с.
4. Володько В.Ф. Международный менеджмент. – М.: Амалфея, 2009. – с. 116.
5. Закаблущая Е.А. Управление персоналом. Руководитель и HR-специалист. – СПб.: Речь, 2009.
6. Лунёв А.П., Минёва О.К. Сравнение европейского и японского опыта управления персоналом // Гуманитарные исследования. 2008. № 4. С. 213-215
7. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации. – М.: Экзамен, 2009. – с. 164.
8. Рогожин М.Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – с. 71.
9. Система японского менеджмента [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные (13854 байт). - Режим доступа: <http://www.ref.by/refs/54/12564/1.html>
10. Сладкович В.П., Чернявский А.Д., Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. - К.: МАУП, 2003. - 67 с.
11. Японская система мотивации [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные (20854 байт). - Режим доступа: < <http://www.webkursovnik.ru/kartgotrab.asp?id=-26930>>
12. Японская концепция мотивации [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные (10252 байт). - Режим доступа: < <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/yaponskaya-koncepciya-motivacii.html>>