

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В данной курсовой работе необходимо изучить особенности японского опыта менеджмента и возможности его применения в условиях России.

Актуальность изучения моделей управления за рубежом и внедрения на российских предприятиях обусловлена, прежде всего, особенностью современного этапа развития экономики страны, которое требует повышения конкурентных преимуществ, а также влиянием глобального экономического кризиса.

Таким образом, целью работы является исследование особенностей эффективности применения методов управления.

Так, для России интересен опыт развитых стран.

Вообще, за всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и другие с учетом своих специфических особенностей. Вышесказанным объясняется актуальность проблемы изучения истории американской и японской модели менеджмента, а следовательно и данной работы. Цель данной работы – изучить особенности американского и японского менеджмента. Задачи работы:

- определение сущности понятия «модель управления» и их классификация;
- выявление сущности американской модели управления;
- определение особенностей японской модели управления;
- проведение сравнительной характеристики российской и японской модели управления;
- рассмотрение особенностей управления организацией в России на примере.

Объектом исследования является модель управления, предметом исследования - модель американского и японского менеджмента. Теоретическую основу данного исследования составляют труды отечественных и зарубежных экономистов, исследующих комплекс проблем в области разработки и реализации стратегий.

Для написания работы были использованы материалы исследований следующих экономистов:

- Барышников Ю.Н.,
- Блячман Л.С.,
- Галенко В.П.,
- Гришин Р.И.,
- Игнатьева В.В.,
- Максимцов М.М.,
- Мошкова В.,
- Токарская Н.М. и т.д.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Первая глава – «Теоретические аспекты моделей управления», посвящена особенностям сущности менеджмента и основных моделей.

Во второй главе «Сравнительный анализ российской и японской модели управления» представлены данные о моделях менеджмента на примере Японии, России, а также проведена их сравнительная характеристика.

Третья часть содержит практический пример.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ**

### **1.1 Менеджмент и его теоретические особенности**

Эволюционный процесс менеджмента (управления) занимал значительное время, однако, несмотря на длительный период развития менеджмента, управление носило чисто практический характер и до нашего времени не рассматривалось как наука о системном подходе к способам и средствам управления организацией.

Наиболее активное развитие направлений научной мысли и научных положения управления приходится на наше время, когда наиболее активно разрабатываются подходы и действия школ менеджмента.

Чтобы считаться организацией, некоторая группа людей должна соответствовать определенным требованиям[1]:

- наличие хотя бы одной цели, которую принимают члены группы как общую для себя;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь общей цели.

Таким образом, получается, что организация - это группа людей, которая сознательно координирует свои усилия для достижения общих целей, т. е. управляется. Управление - это целенаправленное воздействие на объект для достижения требуемого результата.

В рамках изучения данной темы необходимым является определение сходств и различий в понятиях менеджмента и управления.

Термин «управление» относится ко всем объектам, процессам, системам. Понятие «менеджмент» относится к социально-экономическим, производственно-хозяйственным системам. Менеджмент – это профессионально осуществляемая деятельность по управлению организацией.

В теории управления производственно-хозяйственными и социально-экономическими системами, рассматривается три уровня:

- управление народным хозяйством государства;
- управление отраслями, регионами;
- уровень отдельных предприятий и организаций.

Менеджмент, как правило, рассматривает уровень отдельных предприятий[2].

Управление

Административная система

Менеджмент

Рис.1. Менеджмент в системе управления

Так, управление подразделяется на два вида:

- административную систему,
- менеджмент.

Административная система - это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в нерыночном обществе.

Менеджмент - это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в рыночном обществе.

В настоящее время существенная роль отводится определению сущности стратегического управления.

Существует множество определений стратегического управления.

Во-первых, стратегическое управление есть процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения. Во-вторых, стратегическое управление - это теория и практика обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей. Таким образом, сущность стратегического менеджмента состоит в формировании и реализации такой стратегии развития, которая обеспечит выживание и конкурентоспособность предприятия в условиях нестабильной внешней среды.

Британская школа в лице Дэвида Кэмбела, Джорджа Стоунхауса и Билла Хьюстона трактует стратегическое управление как процесс, который содержит три четко обозначенные стадии:

- стратегический анализ;
- стратегический выбор;
- реализация стратегии и менеджмент.

Американцы Артур Томпсон-младший и Лонни Стрикленд выделяют пять управленческих задач:

- формирование стратегического видения и миссии компании;
- постановка целей;
- разработка стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка результатов деятельности, отслеживание изменений и корректировка предыдущих задач. В ходе сравнения становится ясно, что американцы, упуская первую, детализируют вторую и третью стадии, предложенные

британцами.

На первом этапе стратегического управления характеризуются сильные и слабые стороны предприятия.

На втором и третьем этапе стратегического управления происходит формирование стратегического видения, миссии компании и постановка целей - применяется метод управления по целям.

Управление становится более эффективным, когда усилия менеджеров направлены на цели и результаты. Ценность результатов повышается, когда методы управления позволяют программировать действия с учетом реальных ограничений по времени и объемам затрат, и уменьшается, когда работы начинаются до завершения их программирования, что неизбежно ведет к дорогостоящим корректировкам.

Характерная черта современного управления организации — это усиление внимания к стратегическим аспектам управления, связанным с решением проблемы постоянного развития организации в соответствии с динамично меняющимися условиями внешнего окружения.

В системе менеджмента существенная роль отводится его кадровой составляющей.

Кадровый менеджмент - менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.

Понимание менеджмента как типа управления (кадрового менеджмента) в меньшей мере выражено в западных учебниках по менеджменту, потому что там управление формировалось в процессах естественного развития рыночной экономики. Но для России такое понимание более важно и в определенной мере закономерно, потому что в истории развития экономики России были периоды, при которых как в масштабах народного хозяйства в целом, так и в масштабах каждого отдельного государственного предприятия сложились традиции административного управления. Менеджмент для России означает реформирование экономики, использование экономических рычагов управления, изменение системы управления по потребностям и условиям рыночных отношений.

Основными признаками менеджмента как типа управления можно считать следующие:

- исходным моментом организации управления и его осуществления является человек, его потребности, интересы, мотивы, ценности, установки. Это находит свое выражение как в управлении внутренними процессами деятельности людей, так и процессами поведения фирмы во внешней социально-экономической среде;
- в подходах, принципах и методах управления отдается явный приоритет экономическим средствам и методам управления. Наиболее явно это проявляется в маркетинге - управлении, ставящем в центр внимания интересы потребителя;
- менеджменту присущ профессионализм управления, выступающий как одно из главных требований к менеджеру и персоналу. Менеджменту надо учиться, осваивая область экономических и социально-психологических знаний;
- в организационном отношении для менеджмента характерна гибкая организация управления, способная быстро перестраиваться в соответствии с изменяющимися условиями, организация инновационного типа, т.е. отзывчивая к нововведениям;
- менеджмент предъявляет комплекс требований к личным качествам менеджера. Главными среди них являются предприимчивость, коммуникабельность, уверенность. Эти качества играют важную роль в проявлении искусства управления. Нередко менеджмент вообще отождествляют с искусством управления.

Каждая организация имеет конкретную систему управления, которая также является объектом исследования[3].

Вообще, люди являются главным ресурсом любой организации. Без них организация не сможет существовать, и, тем более, достичь своих целей. Поэтому управление персоналом имеет самое важное значение для всех без исключения организаций. Обычно руководством трудовыми ресурсами в больших организациях занимаются специально подготовленные профессионалы, работники отделов кадров. Но также важно, чтобы и все остальные руководители понимали методы управления персоналом.

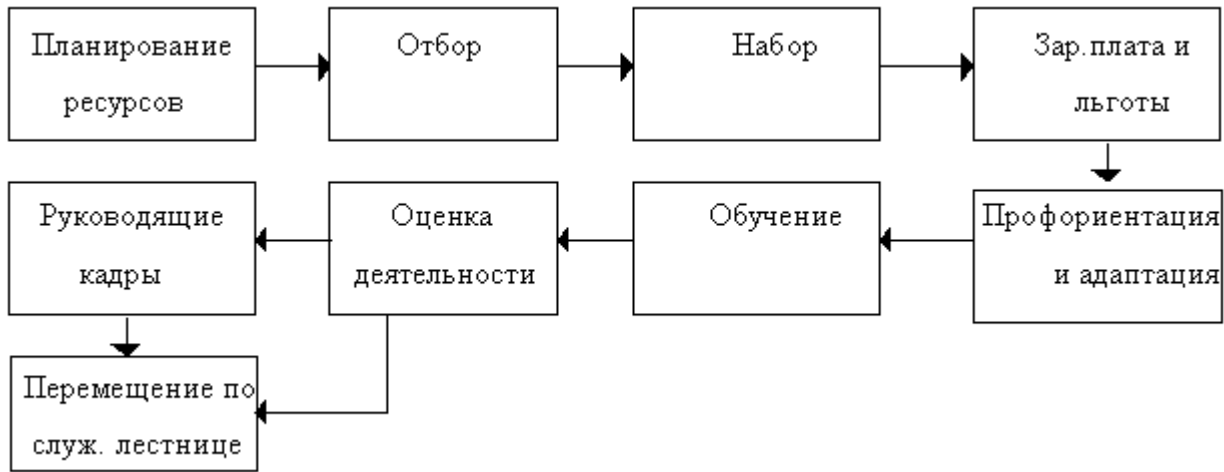


Рис. 2. Компоненты управления трудовыми ресурсами[4]

Управление персоналом - это управление человеческими отношениями, способами взаимодействия людей на производстве.

В основе теорий управления человеческими отношениями лежит определенное представление о модели человека - работника с точки зрения системы его потребностей, которые являются наиболее значимыми для того, чтобы их можно было использовать для побуждения к эффективному труду[5].

Основные функции управления персоналом сводятся к следующему:

- руководство - разнообразные способы побуждения человека к каким-либо действиям (руководитель как тип лидера);
- общение - способы и характер общения людей на производстве (механизмы передачи информации);
- мотивация - создание системы стимулов работать с отдачей (материальные, моральные стимулы, моральный дух и т.д.).

Далее рассмотрим особенности зарубежного опыта управления трудовыми ресурсами.

## 1.2 Базовые модели управления и их сущность

Эволюция теории и практики менеджмента нашла свое отражение в многообразных направлениях. (Таблица 1).

Таблица 1.

## Базовые модели управления и их характеристика

Организация типа "А" (американская модель)	Организация типа "j" (японская модель)	Организация типа "Z" (маркетинговая модель)
Найм работников на относительно короткое время	Пожизненный найм работников	Долгосрочный найм
Индивидуальное принятие решений	Коллективное принятие решений	Коллективное принятие решений
Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Быстрое развитие и продвижение	Медленное развитие и продвижение	Медленное развитие и продвижение
Механизмы явного, точного контроля	Механизмы косвенного контроля	Косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями
Способствование развитию специализированной карьеры работников (по вертикали)	Способствование неспециализированной карьеры работника (диверсифицированный подход)	Умеренно специализированная карьера работников
Избирательное (дифференцированное) отношение к работнику как к таковому	Холистический (целостный) подход к работнику как личности	Холистический подход, включая семью



Вывод по главе 1:

В процессе написания данной главы было выяснено, что категория «модель управления» является одной из ключевых в науке и практике управления.

Модель управления - это теоретически выстроенная целостная совокупность представлений о том, как выглядит и как должна выглядеть система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде.

Модели управления классифицируются по различным признакам, одним из которых является территориальный.

По территориальному происхождению и месту широкой адаптации, как было выяснено, модель управления может быть: российской, американской, японской, шведской, германской, бразильской, советской и т.д.

В рамках данной темы работы интересно наиболее подробно изучить особенности американской и японской модели управления организацией.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ (МЕНЕДЖМЕНТА) И ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ**

### **2.1 Японский менеджмент и его характеристики**

Япония является одной из наиболее развитых стран современности.

В настоящее время Японии развиты высокие технологии (электроника и робототехника), транспортное машиностроение, включая автомобилестроение и судостроение, станкостроение.

Основные секторы народного хозяйства:

- сфера услуг 72 %;
- промышленность 26,5 %;
- сельское хозяйство 1,4 %.

В Японии на 50% экономический рост был обусловлен увеличением использования труда и капитала, остальная часть — ростом производительности труда. Основным фактором роста в Японии является увеличение капиталовложений.

Одной из главных причин стремительного успеха Японии является модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор. За весь период исторического развития в Японии сложились определенные методы труда и поведения, соответствующие специфическим чертам национального характера.

Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы.

На первый план при рассмотрении японского менеджмента сразу же выходит группизм, который определял механизм функционирования японского социума на протяжении многих веков. Говоря о группизме, следует иметь в виду коллективизм в принятии решений, стремление к консенсусу, снятию личной ответственности.

Таким образом, в то время как европейская организационная модель представляет собой собрание индивидуальностей, японская является собранием группистски настроенных лиц, достижение консенсуса возможно лишь тогда, когда партнеры понимают настроения и сопереживают друг-другу.

Кроме группизма, важнейшим составляющим процесса управления является консенсус и связанную с ним конформистскую культуру, которая всегда превыше всего ставила единодушие, а не принятие решения большинством голосов.

Важной чертой японской модели менеджмента является особая роль невербальных средств коммуникации, приоритет контекста над смыслом, физического общения над формально - иерархическим

Отличительными чертами японского характера являются экономия и бережливость. Лозунги об экономии можно встретить на каждом японском предприятии. Требования экономии и бережливости непосредственно связаны с выпуском высококачественной продукции.

Сущностью японского менеджмента является управление людьми. При этом японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группу людей<sup>[6]</sup><sup>5</sup>.

Далее проведем сравнительную характеристику американской и японской моделей менеджмента.

## **2.2 Сравнение американской, японской и российской модели менеджмента**

Каждая компания, работающая сегодня на российском рынке, имеет достаточно много схожих черт и характеристик, которые отражают «особенности национального бизнеса». Более чем 10 лет существования российского рынка позволяет говорить о формировании российской модели менеджмента (наряду с японской или американской, китайской или польской). При этом она впитала в себя несколько источников: методы советского управления, западные технологии управления, решения на уровне «здравого смысла».

Постсоветская модель управления характерна для многих бывших советских предприятий: руководство использует привычные методы управления, мотивации, принятия решений.

Западная модель менеджмента типична для компаний с участием иностранного капитала или же для новых коммерческих структур, внедряющих четкие процедуры, системы коммуникаций, принципы обучения. Здесь основные проблемы лежат в области адаптации западных технологий к российским условиям.

Менеджмент «здравого смысла» – модель, характерная для малого и среднего бизнеса, когда энергии и энтузиазма лидеров еще достаточно для решения необходимых вопросов. Это был выбор десятков и сотен малых и средних компаний, возникших на заре перестройки – кооперативы, арендные и подрядные предприятия и т. д.[\[7\]](#)

Таким образом, базой современной российской модели управления можно считать и американскую, и японскую модифицированную модель.

Так, важно определить разницу между принятием управленческих решений в российских и зарубежных компаниях (США и Японии).

Вообще, в США существует трехступенчатая подготовка: 1. средняя школа; 2. университет, колледж с получением степени бакалавра; 3. обучение 2 года по магистерским программам + не менее 2 лет практической работы.

В Японии существует 3 школы бизнеса в основном для тех, кто хочет работать за границей. Руководителей для японских фирм готовят сами организации на основе

концепции «обучение посредством опыта». Лишь около 35 лет сотрудники имеют шанс получить первую руководящую должность. В настоящее время происходит сближение различных школ, стандартизация образования. Модели различаются по следующим признакам:

Преобладающий метод управления: В США и Западной Европе, Японии - экономический, дополнен командным и социально-психологическим. В России - командный, дополнен экономическим и немного социально-психологическим.

Преобладающий стиль руководства: В США и Западной Европе - консультативно-демократический или благосклонно-авторитарный. В России - эксплуататорско-авторитарный или авторитарно-пассивный. Япония - основанный на участии или консультативно-демократический.

Сосредоточенность менеджеров: В США и Западной Европе - на деле или на людях, или на том и другом. В России - на себе или на деле или на том и другом. В Японии - на людях и на деле.

Преобладающий тип управленческих решений: В США и Западной Европе - единолично-консультативный или компромисс. В России - сугубо единоличный или единолично-консультативный. В Японии - консенсус или компромисс.

Структура управленческих решений: в США и Западной Европе - короткая фаза подготовки, длинная фаза исполнения. В России - очень короткая фаза подготовки, очень длинная фаза исполнения. В случае провала оправдание: «хотели как лучше, получилось как всегда». В Японии - длинная фаза подготовки, короткая фаза исполнения.

Преобладающий тип мотивации как процесс настройки на труд: В США и Западной Европе - мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов. Россия - мотивация конкретных работников материальными стимулами на основе досуговых домыслов руководителей, мотивация принуждением и отсутствие мотивации. Япония - мотивация работы на фирму. Формирование корпоративного сознания.

Планирование: В США и Западной Европе - упор на долгосрочное стратегическое планирование. Россия - работа на основе краткосрочных планов или бесплановая. Япония - тщательное стратегическое и тактическое планирование.

Демократизация производства: В США и Западной Европе - умеренное привлечение работников к управлению. Россия - очень слабое привлечение к управлению. Япония - активное привлечение работников к управлению.

Автоматизация управленческих решений: В США и Западной Европе - высокая и очень высокая. Россия - очень низкая и низкая. Япония - очень высокая и высокая.

Организационная культура: В США и Западной Европе - высокая. Россия - очень низкая и низкая. Япония - высокая.

Назначение на высокую руководящую должность: В США и Западной Европе - требуется высокая профессиональная квалификация и опыт успешной работы. Россия - необходимы личные связи, иногда требуются формальные основания в виде диплома или некоторого опыта работы на какой-либо руководящей должности. В Японии - обязательно базовое высшее образование (предпочтительно университетское) плюс наличие степени как результата защиты новой научно-практической работы[8].

Вывод по главе 2:

Истоки разнообразия моделей менеджмента лежат в национальных характерах людей, определяемых различиями географических, исторических, социальных, культурных и др. условий их формирования.

В японской школе менеджмента основа эффективности жизнедеятельности любой организации ассоциируется с высококвалифицированным и активным персоналом. Поэтому мотивации придается первоочередное значение, а координация лишь способствует повышению результативности работы активного персонала. В европейской (немецкой) школе менеджмента большое значение придается целеполаганию, наличию достаточных объемов информации, принятию обоснованных решений.

Также было выяснено, что многие российские предприятия осуществляют свою деятельность на основе американской модели управления, но иногда встречается и ориентация на японскую модель, (например при четкой ориентации на людские ресурсы. Ярко выраженной социальной направленности, постоянном стимулировании мотивации труда и т.д.).

# **ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР ОРИЕНТАЦИИ НА ЯПОНСКУЮ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В КОМПАНИИ**

## **3.1 Общая характеристика ЗАО «Элегия»**

Рассматриваемая компания «Элегия» является закрытым акционерным обществом. Высшим должностным лицом является Генеральный директор.

Число работающих: 20 человек.

Фирма является хозяйствующим субъектом, обладающим правами юридического лица, согласно Гражданскому Кодексу Российской Федерации, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием, товарный знак.

Предприятие создано на основе Закона «О предприятиях и предпринимательской деятельности» и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ и настоящим Уставом.

Предприятие занимается продажей парфюмерно- косметической продукции. По виду деятельности является торговой организацией.

Предприятие строит свои отношения с другими юридическими и физическими лицами во всех сферах деятельности на основе договоров. Предприятие реализует товары по ценам и тарифам, установленным предприятием. Обладает хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, установлении цен, оплаты труда, распределении чистой прибыли.

ЗАО «Элегия» взаимодействует с большим числом поставщиков и имеет постоянных клиентов. У ЗАО «Элегия» сложились прочные связи с поставщиками. Закупка товаров осуществляется из России, Франции, Польши, Японии, Швеции и Германии. Основными потребителями ЗАО «Элегия» являются жители города Москвы и Подмосковья.

Отношения работников и предприятия складываются на условиях трудовых договоров.

Прекращение работы предприятия может осуществляться путем его ликвидации, либо реорганизации на условиях и в порядке, предусмотренным законодательством.

На предприятии также имеется профсоюз, который следит за соблюдением правил найма работников, увольнения, условий труда согласно ТК РФ.

## **3.2 Исследование механизма трудовой мотивации и стимулирования в компании**

В аспекте системы мотивации руководство ориентировано на японскую модель менеджмента.

В системе мотивации немаловажное значение приобретают условия труда. Различают: общие условия труда, технические условия, условия безопасности, санитарно-гигиенические, эстетические, психофизиологические, социально-психологические.

Общие условия труда в ЗАО «Элегия» - это надлежащее состояние помещения, организация и оснащение рабочих мест, уголков и мест отдыха. Общие условия труда взаимосвязаны с режимом труда и отдыха. Технические условия труда в ЗАО «Элегия» характеризуются высоким техническим уровнем средств труда. Также в ЗАО «Элегия» обеспечены условия безопасности труда, которые определяются состоянием техники безопасности и охраны труда. Важное значение в ЗАО «Элегия» приобретает состояние офисного помещения, организации медицинского и лечебно-профилактического обслуживания, общественного питания, благоустройства рабочих зон. Эстетические условия также имеют немаловажное значение в ЗАО «Элегия», т.к. они влияют на эмоциональную сторону трудовой деятельности. К ним, в частности, относятся: цветовое оформление помещений и оборудования, освещение рабочих мест, использование музыки в производственном процессе и т.д. Психофизиологические условия труда в ЗАО «Элегия» характеризуются физической и нервно-психической нагрузкой, применяемыми режимами труда и отдыха и т.д. Социально-психологические условия труда в ЗАО «Элегия» - это традиции и сплоченность коллектива, характер взаимоотношений.

Со сложившейся системой мотивации труда связано состояние морально-психологического климата в коллективе. Для того, чтобы определить состояние данного климата в коллективе ЗАО «Элегия» руководством было принято решение провести анкетирование (датировано 21 октября 2017 года).

Основная цель первого опроса – выявление психологического климата.

На Рисунке 3 представлены данные социологического опроса в компании.

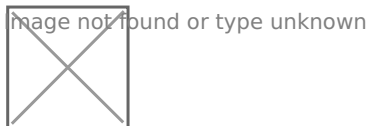


Рис.3. Социологический опрос стиля управления

Для определения особенностей удовлетворенности материальным стимулированием был проведен социологический опрос №2 среди сотрудников.

Ответы на основные вопросы представим в Таблице 3.

Таблица 2.

Ответы на основные вопросы

Вопрос	Ответ	Отношение (положительное или отрицательное)
Есть ли у компании все необходимое для нормальной работы?	Большинство респондентов (около 98%) ответили, что в компании соблюдены все условия для рабочего процесса	+
Удовлетворены ли вы объемами материального стимулирования?	Около 60% сотрудников отметили необходимость повышения заработной платы	+/-



Удовлетворены ли вы объективностью системы материального стимулирования?	99% персонала определили свое отношение как удовлетворительное	+
Удовлетворены ли вы системой премирования и штрафов?	90% респондентов – жесткая система штрафов за нарушения	-
Каким образом построения система материального стимулирования в целом?	90% опрошенных определили свое положение в фирме как положительное	+
Как ваш руководитель относится к опозданиям и мелким нарушениям?	Система штрафов – 100% респондентов	-

Для того, чтобы определить, какие формы материального стимулирования предпочтительны в ЗАО «Элегия», была использована методика парного сравнения. Отдельно на Рисунке 4 представим данные опроса по основным направлениям материального стимулирования.

Рис.4. Направления материального стимулирования.

В соответствии с Рисунком 4 можем говорить о предпочтении роста заработной платы в качестве метода материального стимулирования сотрудников ЗАО «Элегия».

На совете директоров, который был проведен 15 ноября 2016 года были сформулированы основные проблемы в работе с персоналом. Было выяснено, что в связи с неравномерностью материального стимулирования труда персонала возросло число конфликтов в коллективе ЗАО «Элегия».

Чтобы разобраться с данной проблемой, представим дерево целей управления конфликтными ситуациями.

Общая цель ЗАО «Элегия»

Управление персоналом

Выявление видов и причинно-следственных связей конфликтов

Управление конфликтами и разработка мер по их снижению

Рис.5. Дерево целей

Наиболее частыми в ЗАО «Элегия» в современных условиях являются конфликты между начальниками и подчиненными, составляющие до 75% всех межличностных конфликтов. Они вызваны следующими причинами[9]:

- качеством деятельности (38% от общего числа конфликтов),
- внутригрупповой борьбой за роль лидера в коллективе (23%),
- борьбой персонала за честь и достоинство (15%),
- оценкой результатов деятельности (7,4%),
- внедрением новшеств в подразделении (5,2%).

Для решения конфликтного характера в работе персонала, а также для совершенствования системы мотивации необходимы определенные предложения.

### **3.3 Разработка предложений для ЗАО «Элегия»**

По оценкам экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в компании, что и произошло в ЗАО «Элегия».

Цель постановки системы мотивации в ЗАО «Элегия» – сделать так, чтобы сотрудник работал на задачи компании (Рисунок 6).

## СИСТЕМА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКА КОМПАНИИ

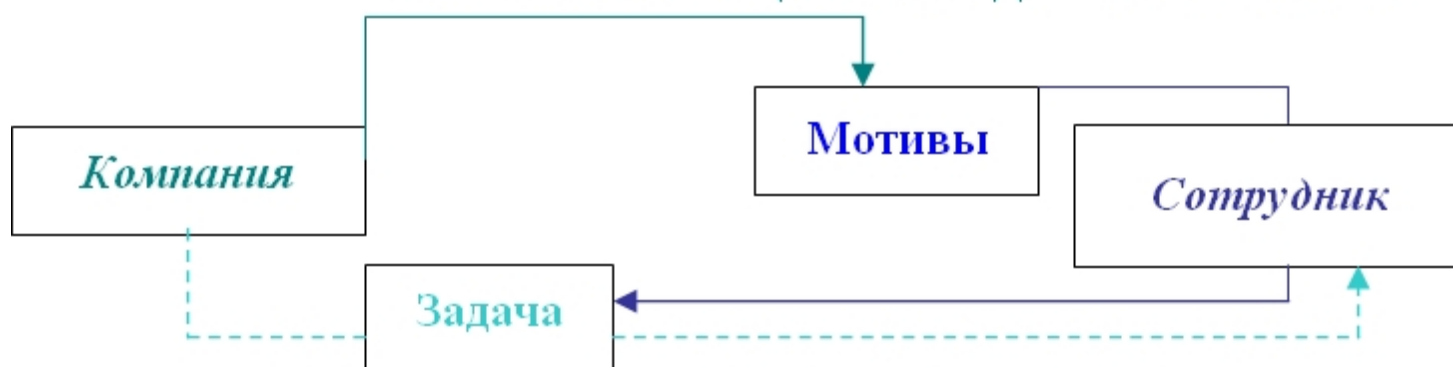


Рис.6. Цель постановки системы мотивации в ЗАО «Элегия»

Большое значение для успешного функционирования ЗАО «Элегия» имеет качественное исполнение сотрудником его прямых обязанностей, а также заинтересованность работника в результатах труда. Руководители должны поощрять квалифицированных сотрудников и ориентировать их на выполнение важных для компании задач; создавать условия, необходимые для привлечения профессионалов, которые хотят работать в компании и способны принести ей пользу. Необходимо также увольнять работников, которые не отвечают требованиям, предъявляемым в организации. Все это важно учитывать для того, чтобы выстроить систему мотивации как можно лучше.

На совете директоров ЗАО «Элегия» было решено, что особое внимание в ближайшей перспективе до 2017 года должно быть нацелено на потенциал человека, его стремление двигаться вперед, умение и желание работать в команде. Руководство при этом должно стараться объединить людей, нацелить на общий успех.

Руководством ЗАО «Элегия» к совершенствованию мотивации посредством материальных инструментов в ЗАО «Элегия» предполагается отнести:

- рост и стабильность Зарботной платы;
- применение системы Бонусов (премий);
- использование Компенсационного (социального) пакета;
- опцион в компании.

К совершенствованию мотивации посредством нематериальных инструментов в ЗАО «Элегия» предполагается отнести:

- применение системы переходящего титула на ограниченный период;
- применение системы почетных грамот, знаков отличия;
- размещение фотографий на Доске почета;
- награждение билетами в театр (с семьей);
- использование именных канцелярских принадлежностей (бумага, папки, файлы и т.д.);
- оплата проезда;
- бесплатные обеды на неделю;
- совместные коллективные мероприятия (спорт и отдых).

Для сотрудников, чьими основными мотиваторами является признание, карьера, статус, самоутверждение у руководителя есть еще несколько вариантов нематериальных инструментов:

- участие в принятии решений;
- делегирование полномочий;
- передача важного (ключевого) клиента.

Определяю свое мнение: в ЗАО «Элегия» совершенствование мотивации сотрудников можем предложить по следующим направлениям:

- заработная плата;
- содержание труда;
- интенсивность труда;
- защита трудовых прав работника;
- порядок в компании;
- отношение руководства к сотруднику;
- взаимоотношения в коллективе;
- возможность повышения квалификации.

Совершенствование мотивации посредством материальных инструментов в ЗАО «Элегия» в 2017 году представлено в Таблице 3.

Таблица 3.

Календарный план мероприятий по совершенствованию мотивации труда сотрудников компании

Дата мероприятия

Наименование мероприятия

## Совершенствование мотивации посредством материальных инструментов

С 1 января 2017 года Рост заработной платы и система премий

С 1 апреля 2017 года Социальный пакет

С 1 августа 2017 года Опцион в компании

## Совершенствование мотивации посредством нематериальных инструментов

С 1 января 2017 года Применение системы почетных грамот

С 1 февраля 2017 года Размещение фотографий на Доске почета

С 1 марта 2017 года Использование именных канцелярских принадлежностей

С 1 мая 2017 года Применение системы бесплатных обедов на неделю; оплата проезда

С 1 августа 2017 года Совместные коллективные мероприятия

Необходимо оценить результативность внедрения системы мотивации:

1-ая неделя.

В первое время после объявления о введении системы мотивации и проведения презентации можно отметить, что сотрудники будут стремиться прояснить все вопросы, связанные с внедрением системы мотивации, уточняли свои должностные обязанности и принципы системы оплаты труда. Большой интерес будет проявлен к параметрам нематериальной мотивации.

На этом этапе очень важно как можно лучше объяснить каждому работнику, каковы его обязанности, за что именно он будет получать константную и переменную части оплаты труда и какие задачи должен решать. Можно сказать, что новая система мотивации побудит сотрудников к активным действиям.

1-ый месяц.

К первой зарплате, рассчитанной по новой системе, будет прилагаться распечатка начислений, в которой будет четко указано, сколько и за что выплачено денег в этом месяце, какие списания (штрафы, авансы и т.п.) сделаны. Подобная система удобна, поскольку дает возможность все посчитать самостоятельно. Отмечается также возросшая прозрачность и прогнозируемость зарплаты.

Шесть месяцев после внедрения системы мотивации.

По прошествии шести месяцев ситуация в компании изменится в соответствии с пожеланиями, высказанными сотрудниками. По прошествии шести месяцев можно отметить лишь некоторые положительные тенденции развития компании:

- Изменение финансовых показателей (предполагается увеличение оборота и рост прибыли).
- Изменение атмосферы в коллективе (предполагается уменьшение числа конфликтов).
- Организационные изменения (сотрудники будут вносить больше предложений по организации работы, часть которых была использована) и т.д.

По моему мнению, за счет предложенных мероприятий в ЗАО «Элегия» в ближайшей перспективе станет возможным повысить результативность труда в целом, что, в конечном итоге, позволит повысить конкурентные преимущества компании.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной работе необходимо было изучить особенности японского опыта менеджмента и возможности его применения в условиях России.

В первую очередь выяснили, что любая деятельность осуществляется в рамках объективных законов природы и общества. Не является исключением и

управленческая деятельность.

Формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить во всех известных нам организациях древности (Вавилона, Египта, Персии, Древнего Рима).

В процессе написания данной главы было выяснено, что категория «модель управления» является одной из ключевых в науке и практике управления.

Модель управления - это теоретически выстроенная целостная совокупность представлений о том, как выглядит и как должна выглядеть система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде.

Модели управления классифицируются по различным признакам, одним из которых является территориальный.

По территориальному происхождению и месту широкой адаптации, как было выяснено, модель управления может быть: российской, американской, японской, шведской, германской, бразильской, советской и т.д.

Одной из главных причин стремительного успеха Японии является модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор.

Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы. Японская система хозяйствования опирается на исторически сложившиеся традиции групповой сплоченности и прирожденную устремленность японцев к созданию высококачественной продукции.

Так, сущностью японского менеджмента является управление людьми. При этом японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группу людей.

В общем, истоки разнообразия моделей менеджмента лежат в национальных характерах людей, определяемых различиями географических, исторических, социальных, культурных и др. условий их формирования.

Если сопоставить представленные школы менеджмента, то обращают на себя внимание следующие особенности.

В американской школе менеджмента большое внимание уделяется коммуникационным процессам, координации и прогнозированию как планированию в организации.

В японской школе менеджмента основа эффективности жизнедеятельности любой организации ассоциируется с высококвалифицированным и активным персоналом. Поэтому мотивации придается первоочередное значение, а координация лишь способствует повышению результативности работы активного персонала.

В европейской (немецкой) школе менеджмента большое значение придается целеполаганию, наличию достаточных объемов информации, принятию обоснованных решений. В завершении можно отметить, что американская модель менеджмента внесла значительный вклад в развитие менеджмента в целом.

Современные российские предприятия чаще всего ориентированы на американскую модель управления, однако встречаются и компании с ориентацией на японский менеджмент.

В качестве практического примера рассмотрели компанию ЗАО «Элегия», которая ориентирована на японский менеджмент (постоянное отслеживание работы кадровой службы, ориентация на совершенствование системы мотивации).

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: Зарубежный опыт и возможность его использования в России. М., Изд-во РАГС, 2016.- 299 с.
2. Блячман Л.С., Галенко В.П., Минкин А.В. Введение в менеджмент.- СПб.: УЭФ, 2006.- 499 с.
3. Гришин Р.И. Менеджмент. Книга 1.- М.: «Аист», 2009.-465 с.
4. Игнатьева В.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.- 67 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М.: Дело, 2016.- 702 с.
6. Миркин А.К. Менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: «АСТ-ПРЕСС», 2016.- 399 с.
7. Мошкова В. Зарубежный опыт оценки персонала (США, Япония) // Центр кадровой технологии.- 2006.- 25 апреля.- №23



8. Токарская Н.М., Солодова Н.Г. Стратегия фирмы в области управления человеческими ресурсами: зарубежный опыт. ИГЭА. – Иркутск.- 2016. – 399 с.
  9. Ульянова М.А. Менеджмент.- М.: «Лотос-ПроФФ», 2017.-369 с.
  10. Определение потребностей в обучении в московских и региональных компаниях // Всероссийский кадровый конгресс.- 2017.- 8 февраля
  11. Усик Н.И. Японская модель планирования // Экономический анализ: теория и практика.- 2016.- декабрь.- 24(81)
  12. Федечко С. Труд как основная категория социологии труда // Экономическая социология.- 2016.-сентябрь
- 
1. Гурин С.В. Технологическая фирма: менеджмент и маркетинг.- Киев «Илиада», 2010.-394 с., с.29 [↑](#)
  2. Цымбалин Р.Л. Менеджмент и управление. Курс лекций.- М.: ЛигА, 2016.- 399 с., с.31 [↑](#)
  3. Игнатъева В.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.- 67 с., с.4-6 [↑](#)
  4. Гришин Р.И. Менеджмент. Книга 1.- М.: «Аист», 2009.-465 с., с.216 [↑](#)
  5. Федечко С. Труд как основная категория социологии труда // Экономическая социология.- 2016.-сентябрь [↑](#)
  6. 5 Усик Н.И. Японская модель планирования // Экономический анализ: теория и практика.- 2016.- декабрь.- 24(81) [↑](#)
  7. Определение потребностей в обучении в московских и региональных компаниях // Всероссийский кадровый конгресс.- 2017.- 8 февраля [↑](#)
  8. Миркин А.К. Менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: «АСТ-ПРЕСС», 2016.- 399 с., с. 95 [↑](#)
  9. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология в коммерческой компании // Вопросы социологического менеджмента.- 2016.- май [↑](#)