

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Не удивительно, что японская модель менеджмента очень привлекательна для субъектов предпринимательства, ведь она предполагает управление, ориентированное на качество и основанное на информации, постоянное совершенствование деятельности, полноценное использование кадрового потенциала, а также уникальные методики и инструменты стимулирования и мотивирования персонала. Помимо всего вышеуказанного, стоит обратить внимание на особенную роль социальных отношений японских служащих, которые являются основой для построения эффективной модели организационных внутрикорпоративных коммуникаций. Сами же руководители японских фирм однозначно утверждают, что именно правильно сформированные социальные отношения и коммуникации представляют один из самых ценных ресурсов, поскольку предполагают систему взаимоотношений между сотрудниками, а также между руководящим звеном и персоналом[4].

В связи с изложенным, актуальность данной курсовой работы заключается в необходимости рассмотрения специфики использования японской модели управления в отечественных предприятиях.

Объектом исследования являются общественные отношения, возникающие в процессе применения норм, регулирующих использования японской модели управления в отечественных предприятиях.

Предметом исследования являются особенности, присущие использования японской модели управления в отечественных предприятиях.

Целью написания данной курсовой работы явилось выявление содержания использования японской модели управления в отечественных предприятиях. Достижение поставленной цели может быть реализовано посредством следующих задач:

1. Раскрыть теоретические основы использования японской модели управления в отечественных предприятиях;

2. Исследовать использования японской, американской и русской модели управления на примере предприятий

Методологическую основу написания работы составляют сравнительно - сопоставительный, логический методы, а также методы обобщения и описания.

Объем и структура данной курсовой работы определены логикой системного исследования и характером изучаемых в нем проблем. Работа состоит из введения, двух глав и заключения.

## **1. Теоретические основы использования японской модели управления**

### 1.1. Характеристика японской модели управления

Японская модель менеджмента на современном этапе развития корпоративных отношений и предпринимательства вызывает у руководителей большинства компаний особый интерес, поскольку в значительной степени отличается от западного менеджмента, который включает американскую и традиционную модели.

В построении японской модели организационных коммуникаций участвуют три формы управления и принятия управленческих решений – по схеме «сверху - вниз», «снизу - вверх» и «одноуровневое» или, так называемое, «горизонтальное» взаимодействие сотрудников. Несмотря на частое применение формы управления по схеме «снизу - вверх» согласно японской системе «Рингисэй», на современных японских предприятиях можно наблюдать проявление взаимодействия «от руководителя - к персоналу» (или схему «сверху - вниз»), а также межгрупповое и межличностное взаимодействие («горизонтальные коммуникации») в различных пропорциях в зависимости от организационной структуры, стиля управления, специфики деятельности компании и установленной внутрикорпоративной политики. [17]

#### 1. Управление по схеме «снизу - вверх» («Рингисэй»).

Данная форма коммуникаций в большей степени употребляется для построения системы эффективной коммуникации на японских предприятиях и содержит следующие элементы.

- Организационные проблемы.

Возникающие в ходе осуществляемой трудовой деятельности вопросы и различного рода проблемы оперативно доносятся до руководителей для их обсуждения, предотвращения формирования ещё больших проблем, поиска источников возникновения проблем и ликвидации этих источников для исключения возможности повторного возникновения аналогичного рода проблем. В японской модели менеджмента такой подход является эффективным, так как прививает в деятельности сотрудников принцип открытости информации взамен её сокрытию, а инструменты стимулирования выражают обратную связь руководства в качестве поощрения за информирование и своевременное предотвращение серьёзных для компании проблем. Чаще всего для обсуждения проблемных моментов, в большинстве японских компаний организованы утренние собрания, на которых каждый сотрудник может высказаться в течение 1 - 2 минут. Такой приём всеобщей огласки позволяет ставить обсуждение проблем на повестку дня, и, таким образом, весь коллектив старается принимать участие в поиске решений обозначенных проблем. Конкуренция между сотрудниками отсутствует, поскольку в японской культуре не принято выделяться, и коллектив считается единым целым. Поэтому распространённым явлением в японских компаниях считается организация «кружков качества», или «групп качества», где сотрудники объединяются с целью поиска способов улучшения организационной деятельности. Очень часто в крупных японских компаниях для отдельных сотрудников, которые не желают высказываться на собраниях и совещаниях по поводу существующих в компании проблем и способов их решения, организован специальный почтовый ящик («Почта руководителя»), куда любой желающий может опустить обезличенную записку с конкретным описанием проблемного вопроса и предложениями по его устранению. Организация такой «почты руководителя» весьма эффективна и очень активно используется сотрудниками для донесения своих мыслей, идей и предложений до высшего руководства. [22]

- Предложения и идеи по совершенствованию и улучшению деятельности.

Организация деятельности «кружков качества» всячески поддерживается руководством, так представляет собой целенаправленно организованную деятельность по инициативе сотрудников с целью поиска путей и способов совершенствования деятельности компании, повышения эффективности трудовой деятельности, качества труда и его условий, улучшения процессов обслуживания клиентов, а также улучшения производимых товаров, выполняемых работ и оказываемых услуг. Так называемая теория малых дел «Кайдзен», представляющая

собой непрерывное совершенствование деятельности и пользующаяся спросом практически на всех японских предприятиях, куда и включена деятельность «кружков качества», способна сэкономить для предприятия достаточное для повышения конкурентоспособности количество ресурсов (финансовых, временных, трудовых и материальных). Поэтому считается, что каждое из предложений должно быть услышано и принято к сведению высшим руководством японских компаний, поскольку даже небольшое, и, на первый взгляд, незначительное улучшение, в будущем может быть ключевым и стратегически важным для компании. Особенностью в данном случае является то, что при высказываниях и обсуждениях различного рода вопросов японскими служащими, они не подвергаются критике, а учитываются, и в дальнейшем могут быть улучшены, преобразованы и реализованы. Благодаря таким методам, в коллективе улучшается коммуникационное взаимодействие, что приводит к его сплочению и укреплению внутрифирменных отношений, снижению уровня конфликтности на предприятии, а также повышению мотивации благодаря вовлечению в общий процесс работы над улучшением и совершенствованием деятельности. [27]

- Информация и отчёты о результативности деятельности.

Результаты деятельности отдельных сотрудников и групп сотрудников (отделов, цехов) оперативно доводятся до сведения руководства в качестве обратной связи в виде отчётов, чек - листов и сводных таблиц, отражающих достижение определённых показателей эффективности деятельности. Таким образом, у сотрудников формируется индивидуальный и внутригрупповой контроль не только за установленными плановыми показателями результативности деятельности, но и за изменениями этих показателей ещё до момента изучения руководителем (темпы роста или снижения определённых показателей деятельности). Оформление чек - листов позволяет сотрудникам и группам сотрудников контролировать производственный процесс, объёмы затрачиваемых материалов и времени, а подготовка отчётов позволяет формировать самодисциплину.

Установленные значения плановых показателей дают персоналу чёткие ориентиры для достижения целей и задач всей компании, что заставляет сотрудников придерживаться данных значений, дабы не подвести персонал всей компании. Сюда же можно отнести не только производственную информацию, но также и технико - экономические показатели, оформленные в виде финансовой и бухгалтерской отчётности, которые также доносятся до руководства для демонстрации достижения экономического эффекта, включая все виды издержек, трудозатраты, показатели прибыли, выручки от реализации, себестоимости,

рентабельности производства и др. Такие анализы также вовлекают персонал в деятельность по установлению отклонений в положительную или отрицательную сторону в результативности своей деятельности. Данные отчёты предоставляются в высшее руководящее звено для их аккумуляции и формирования общего отчёта по деятельности всего предприятия за отчётный период. Далее сведения, полученные в результате анализа объединённых отчётов, в качестве обратной связи демонстрируются руководством всему персоналу и отражают общие значения о достигнутых результатах работы всего персонала, но эта форма коммуникаций уже основана на схеме «сверху - вниз». [4]

## 2. Управление по схеме «сверху - вниз».

Форма коммуникаций по схеме «сверху - вниз» подразумевает управление и принятие управленческих решений, начиная с самого верха организационной структуры предприятия, где расположен уровень высшего руководства и направляясь вниз по иерархической лестнице организационной структуры.

Такая форма коммуникаций способствует доведению до сотрудников японских компаний основных директив, установленных норм и правил в деятельности компании, должностных инструкций сотрудников, приказов высшего руководства, основных идей и концепции деятельности предприятия, правильной реализации и внедрения ведущих стратегий для достижения целей деятельности компании и формирует эффективную обратную связь о результативности деятельности персонала и компании в целом. Помимо всего вышеуказанного, практическое применение данной формы коммуникаций руководящим звеном может наладить систему эффективного сотрудничества с персоналом с целью его мотивирования и стимулирования благодаря донесению до сотрудников миссии, видения и стратегий компании, а также принятию и разделению ими основных культурных и корпоративных ценностей организации. [10]

- Основные директивы, нормы, правила, приказы и др.

В большинстве своём данные сообщения и информация основаны на авторитарном стиле руководства, поскольку предполагают установление руководством фирм определённых норм поведения в организации (дисциплинарные и этические нормы), культурных ценностей, сформированных в компании, корпоративную политику, внутриорганизационные процедуры и правила, а также иерархию соподчинённости и функционала, сведённую в организационную структуру компании. Менеджеры японских компаний в рамках получения обратной связи,

систематически проводят оценку уровня осведомлённости обо всей вышеуказанной информации и на постоянной основе уведомляют о ней своих сотрудников. Многие японские компании перед началом рабочего дня объединяют персонал и напоминают об основной концепции деятельности компании, её миссии, целях, благодаря корпоративным песням, гимнам, хоровым повторениям слогана и девиза компании и т.д. Это также позволяет каждому сотруднику осознавать свою причастность к так называемой «корпоративной семье», укрепить корпоративный дух и зарядиться внушаемой производственной идеей перед началом рабочей смены.

Ошибка, допущенная со стороны какого - либо сотрудника японской компании, считается личной ошибкой его менеджера, начальника или руководителя (в зависимости от размеров и структуры компании), поэтому менеджер должен быть полностью уверен в своих сотрудниках и стараться не допускать возникновения ошибок. Если же ошибка всё - таки допущена, то менеджеру следует досконально работать над поиском источников её возникновения и инструментов, способных исправить и полностью исключить её повторение в будущем. Поэтому в японской модели менеджмента ошибки считаются рабочим материалом и признаются шансом для улучшения и совершенствования деятельности. Приказы, правила, и должностные инструкции, идущие со стороны руководства, обеспечивают сотрудников конкретной информацией о выполнении определённой деятельности и трудовых функциях, а также о самой деятельности организации. [28]

- Внедрение ведущих стратегий для достижения целей деятельности компании.

Благодаря форме коммуникации, организованной по схеме «сверху - вниз», до персонала компании доводится любая инициатива со стороны руководства, включая доведение до сведения сотрудников общей стратегии развития компании, её основных целей и задач. Для сотрудников устанавливаются конкретные задачи, общее достижение которых обеспечит внедрение и реализацию стратегий компании. На систематической основе в японских компаниях проводятся собрания и совещания с руководством, прямые диалоги с сотрудниками, а постоянное присутствие руководства на производстве вдохновляет сотрудников к стремлению по достижению установленных корпоративных целей.

Считается, что стратегическое управление или стратегический менеджмент составляет основу для формирования будущего компании, поэтому процессу доведения до сознания сотрудников значимости определённой результативности деятельности для дальнейшего внедрения и реализации стратегий, в японских

компаниях отводится особая роль.

- Эффективная обратная связь со стороны руководства.

Обратная связь со стороны руководства может быть выражена в виде реализации способов и инструментов стимулирующей и мотивационной политики за уже достигнутые персоналом результаты деятельности или в качестве «аванса» за успешное и качественное выполнение последующей работы. Помимо методов материального и морального поощрения, обратная связь выражена в виде публичной демонстрации результатов деятельности компании и всего персонала. Так, сотрудникам систематически демонстрируются достигнутые им показатели эффективности деятельности, благодаря чему они видят, к чему необходимо стремиться и стараться превысить установленные пороговые значения благодаря ещё большему совершенствованию и улучшению своей деятельности.

Демонстрация результативности работы компании является одновременно и составляющим программы по донесению до сотрудников фирмы информации о реальном положении дел. Принципы гласности, прозрачности (открытости), своевременности и достоверности в данном случае, являются первостепенными, и обеспечивают в японской модели менеджмента целую систему управления, основанную на информации.

Такая методика работы с персоналом способствует наличию формальной информации, формированию доверительного отношения к руководству, принятию миссии компании и разделению внутрикорпоративных ценностей, укреплению морального климата на предприятии, а также росту мотивации и производительности труда персонала в стремлении улучшить достигнутые показатели результативности и эффективности деятельности. Обратная связь является очень важной для многих сотрудников, потому что только благодаря ей, они видят, к чему необходимо стремиться (нацеленность на результат), благодаря каким конкретным показателям производится оценка достигнутых индивидуальных и групповых результатов, а также продолжают мотивировать себя к трудовой деятельности для улучшения общих показателей эффективности деятельности компании. Другими словами, без обратной связи со стороны руководства, сотрудник не понимает, правильно ли он выполняет работу, в полной ли мере, достигает ли поставленных перед ним целей, оправдывает ли ожидания руководителя и в большинстве случаев, - что необходимо предпринять для повышения индивидуальных показателей.

3. «Горизонтальные» коммуникации.

Данная форма коммуникаций употребляется при обмене информацией и сообщениями в процессе осуществления производственной и трудовой деятельности между сотрудниками предприятия (например, внутри отдела, участка, цеха), а также между одноуровневыми горизонтальными звеньями организационной структуры фирмы (между дивизионами, производственными и функциональными подразделениями и отделами). К модели японского менеджмента чаще всего могут быть отнесены такие виды коммуникационных функций, как: взаимодействие рядовых служащих с линейными отделами и менеджерами (информирование о текущем положении дел и реальной ситуации, что называется «из первых уст»), взаимодействие с другими отделами и звеньями для эффективной координации и правильного внутрифирменного планирования совместной или поэтапной деятельности, а также разрешение конфликтных, спорных и проблемных ситуаций.

- Разрешение конфликтных, спорных и проблемных ситуаций.

Конфликты, возникающие в процессе внутрикорпоративных коммуникаций, практически отсутствуют, а если имеют место быть, то касаются лишь процесса производственной деятельности и носят конструктивный характер. Главное в японском коллективе - не отстаивать свою позицию, а конструктивно обсудить и обнаружить правильное обоюдное решение возникающей проблемы или вопроса. Чаще всего, подобные конфликты решаются внутри персонала, а руководитель (начальник отдела, начальник участка), всегда находящийся на производстве, чаще всего является модератором в обсуждении проблемных ситуаций. Вмешивается изредка, больше наблюдает и оценивает общую картину, предоставляя бесценную возможность сотрудникам самим отыскать правильное решение, что делает их сильнее при решении аналогичных или более сложных задач в будущем.

Помимо этого, в ходе конструктивного обсуждения и детальной проработки возникающих проблем внутри отдела или между отделами (участками, цехами), происходит обмен информацией, от которой зависит выполнение сотрудниками поставленных перед ними задач и разрешение возникающих или прогнозируемых проблем.

- Оперативное и эффективное взаимодействие между отделами и сотрудниками.

Взаимодействие между отделами, подразделениями, участками и другими линейными звеньями организационной структуры предприятия положительно



сказываются на эффективной координации и способствуют правильному внутрифирменному планированию совместной или поэтапной деятельности персонала. Считается, что коллективная проработка проблем (например, с помощью приёмов «разбор полётов», «мозговой штурм», открытые совещания и другие), позволяет персоналу не только выстраивать эффективную систему координации совместной деятельности, но и на основании эмпирических знаний и накопленной в базах знаний информации, производить более точное оперативное и стратегическое планирование деятельности.

Построенная на основании сформированной коммуникативной системы оперативного обмена текущей информацией между отделами и между сотрудниками линейных отделов и дивизионов способна привести к установлению эффективной координации деятельности отделов и сотрудников, что положительно скажется на достижении необходимой результативности в работе над совместным проектом или общих для предприятия целей и задач.

- Взаимодействие рядовых служащих с линейными отделами и менеджерами.

Эффективным считается построение коммуникативных связей между служащими отделов и их линейными руководителями, которые систематически и оперативно обмениваются информацией о ходе производственного и технологического процесса, о текущем положении дел в отделе (отделах) и получают обратную связь. Линейные руководители же в модели коммуникации по схеме «снизу - вверх» доносят сведённую по отделам и подразделениям информацию до руководителей высшего звена, и уже от них получают обратную связь совместно со всеми сотрудниками предприятия. Другими словами, при таком взаимодействии, сотрудники отделов систематически оказывают содействие и помощь в деятельности линейных менеджеров и руководителей, поскольку напрямую связаны с определённой спецификой деятельности, клиентами, потребителями и т.д. и владеют полноценной и достоверной информацией о нуждах, потребностях и проблемных зонах.

Таким образом, японская модель менеджмента основана на построении эффективной системы коммуникаций, поскольку именно ей отводится ключевая роль в социальных отношениях между сотрудниками компании, а также сотрудниками и руководством.

Благодаря чётко сформированной и отлаженной системе организационных коммуникаций, состоящей из схемы нисходящих коммуникаций («сверху - вниз»),

восходящих («снизу - вверх») и «одноуровневых» («горизонтальных») коммуникаций, предприятие способно повысить эффективность и результативность трудовой деятельности персонала, организацию труда, а также улучшить взаимодействие между сотрудниками, отделами компании и руководством фирмы.

## 1.2. Особенности японской модели управления

Япония, относительно бедная наличием природных ресурсов страна, является самым крупнейшим производителем автомобилей, господствует в обеспечении грамотности, социальной политики, качества жизни общества, считается наиболее конкурентоспособной страной. Эти и другие достижения Японии объясняются высоким уровнем управления на предприятии в стране. Основателями которого были Мацусита, Исизака, Курата, Хонда, Морита и т. д. Исследователями японской экономики, такие как специалист по японской системе управления на предприятии Уильям Оучи, считают, что успехи японской экономики главным образом стали следствием влияния местных традиций, и необходимость борьбы с бедностью. Изучение японской модели управления, её принципов, корней и истоков, можно сделать несколько интересных выводов и открытий для российского управления на предприятии. Внедрение основополагающих принципов японского управления в российскую управленческую систему должен принести существенные изменения в предприятиях и экономики в целом. Основная идея японской модели управления, дающая огромный эффект, имеет американское происхождение, то есть наемный работник должен работать всю жизнь на одну организацию. Можно заметить, что японская модель управления использует эффективные концепции управления, технику и методы западных стран. Тем самым, закрепляя к своим национальным особенностям, что способствует установлению оригинальной системы управления, ставшая выдающейся системой. [14]

Японская модель управления на предприятии также известна своей исключительной системой пожизненного найма работников. Особенность этой системы в том, что работник трудится на одном предприятии всю свою жизнь. Начала система образовываться в 80-90 годы 20-го века, когда начали создаваться крупные фирмы. Она не имеет юридического права, это, скорее, дань традиции. Такого вида система помогает работодателям набирать в персонал наиболее активных и заинтересованных сотрудников. Пожизненно нанятый работник изначально начинает ощущать стабильность и твердость своего положения в обществе. Он уверен в том, что если фирма процветает, его занятость гарантирована. Достигая пенсионного возраста (55-60 лет) он получает выходное

пособие от фирмы, которой посвятил всю свою карьеру. Конечно, такой принцип ориентирован на крупные предприятия и реализуется с некоторыми изменениями. Помимо чувства уверенности, работник ощущает и материальные блага такой системы найма, то есть его заработная плата постоянно возрастает. Обычно, в Японии ветеран или просто старший по возрасту работник фирмы получает большую зарплату новичка или младшего. Такая оценка работника выходит из традиции уважения старших. Система пожизненного найма работников имеет свои плюсы и минусы. Из положительных аспектов выведем, что это гарантирует определенную стабильность занятости населения, повышение производительности труда, сокращение текучести рабочей силы и т. п. А к отрицательным отнесем чрезмерные перегрузки рабочих, крайне тяжелые условия найма и продвижения, расслоение общества и т. п. Хотя во многом благодаря этой системе Япония и стала лидирующей страной, что позволило назвать это «Японским экономическим чудом». [15]

Российская система управления на предприятии подвергалась неоднократным изменениям вследствие неоднократных изменений в стране (Революции, Гражданская война, Отечественная война, распад СССР и т.д.)

В целом облик российской системы управления на предприятии можно представить так:

- 1) Индивидуальная ответственность каждого сотрудника, четкое распределение обязанностей;
- 2) Преимущество корпоративных интересов над личными интересами сотрудников.
- 3) Очень медленная обратная связь между уровнями управления, структура управления - жесткая.[3]

Попытаемся комплексно рассмотреть отличия между менеджментом двух стран через таблицу.

Таблица 1. Системы управления на предприятии в японских и российских компаний

<b>Критерии оценки</b>	<b>Японская система управления на предприятии</b>	<b>Российская система управления на предприятии</b>
------------------------	---	---

Характер систем управления	Гибкий, оригинальный.	Структурированный и четкий.
Демократизм менеджмента	Присутствует как коллективное, так и единогласное принятие решений.	Решение принимается руководителем, подчиненные следуют ему.
Распределение ответственности	Ответственность коллектива в целом.	Ответственность несет каждая отдельная личность.
Характер целей и задач фирмы	Размытый, общий характер и показывает стратегию компании на данный момент времени.	Чёткий и направленный. Строго определён во времени.
Черты характера руководителя	Способность умело управлять без использования методов принуждения, вдохновлять своим примером и заслужить любовь и преданность своей команды. Лидер- мозговой центр компании, координатор.	Качества руководителя определяются его способностью профессионально и предприимчиво распространять руководство. Лидер- сильная, волевая личность.
Ориентирование системы управления	В большей мере на групповую деятельность.	На личные ценности и результаты деятельности.

Участие в принятии решений	Участие всех сотрудников. Управляющий согласует решения с коллегами.	Руководство может как делегировать так и сосредотачивать на себе право решения вопросов компании.
Роль возраста в определении должности	Высокие ступени руководства компанией может занимать сотрудник, достигший только положенного должностного возраста.	Высокую должность в руководстве компании может занимать молодой и неопытный специалист.
Срок найма	Долговременный, пожизненный наём работу.	Краткосрочный наём. Повышенная текучесть кадров, иногда продолжительный срок работы в одной компании.
Участие во вне рабочей деятельности сотрудников	Забота руководства о неформальной жизни организации.	Формальный стиль ведения управления. Игнорирование неформальной коммуникации.
Система контроля	Неформальная, коллективная.	Чёткая, структурированная.
Заимствование методов управления	Адаптация моделей управления к особенностям культуры и менталитета граждан.	Стремление копировать зарубежные модели менеджмента без учета менталитета работников.

Однако в российских и японских организациях есть и схожие особенности, такие как иерархичность системы управления, увеличение оплаты труда согласно нарабатанному стажу, качеству выполнения работы и квалификации; установленная заработная плата.

## Выводы по 1 главе

Японский стиль управления на предприятии в 21 веке является следствием синтеза прагматичного и рационального подхода к управлению с культурно-историческим прошлым Японии, на сегодняшний день, их методология еще более рациональна.

Таким образом, стоит сказать, что система управления на предприятии Японии вполне может использоваться и в других странах, в том числе и в России. Здесь также можно отметить, что японские системы нам воспринять проще, в связи со схожестью многих этнокультурных характеристик населения нашей страны и Японии.

## **2 Сравнительных анализ японской, американской и русской модели управления на примере предприятий**

### 2.1 Исследование японской, американской и русской модели управления на примере предприятий

Для сравнения трех моделей управления мы используем образ управленческой пирамиды, который применил Масааки Имаи для сравнения американской и японской моделей управления в своей работе «Гемба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества» [6]. Управленческая пирамида Масааки Имаи — это треугольник, разделенный на верхнюю и нижнюю части, названные гемба (то есть процессы, непосредственно создающие ценность для потребителя) и менеджмент (рис. 1).

Если процессы, непосредственно создающие ценность (гемба), стоят над менеджментом, это подчеркивает их важность для компании и в этом случае менеджмент разных уровней (высшее руководство, менеджеры среднего звена, ИТР и мастера) существуют для того, чтобы обеспечивать поддержку рабочим местам в цепочке создания ценности. Если менеджмент стоит над процессами цепочки создания ценности, то менеджмент занимает лидирующие позиции, он устанавливает политики, цели и приоритеты в распределении ресурсов, таких как люди и деньги.

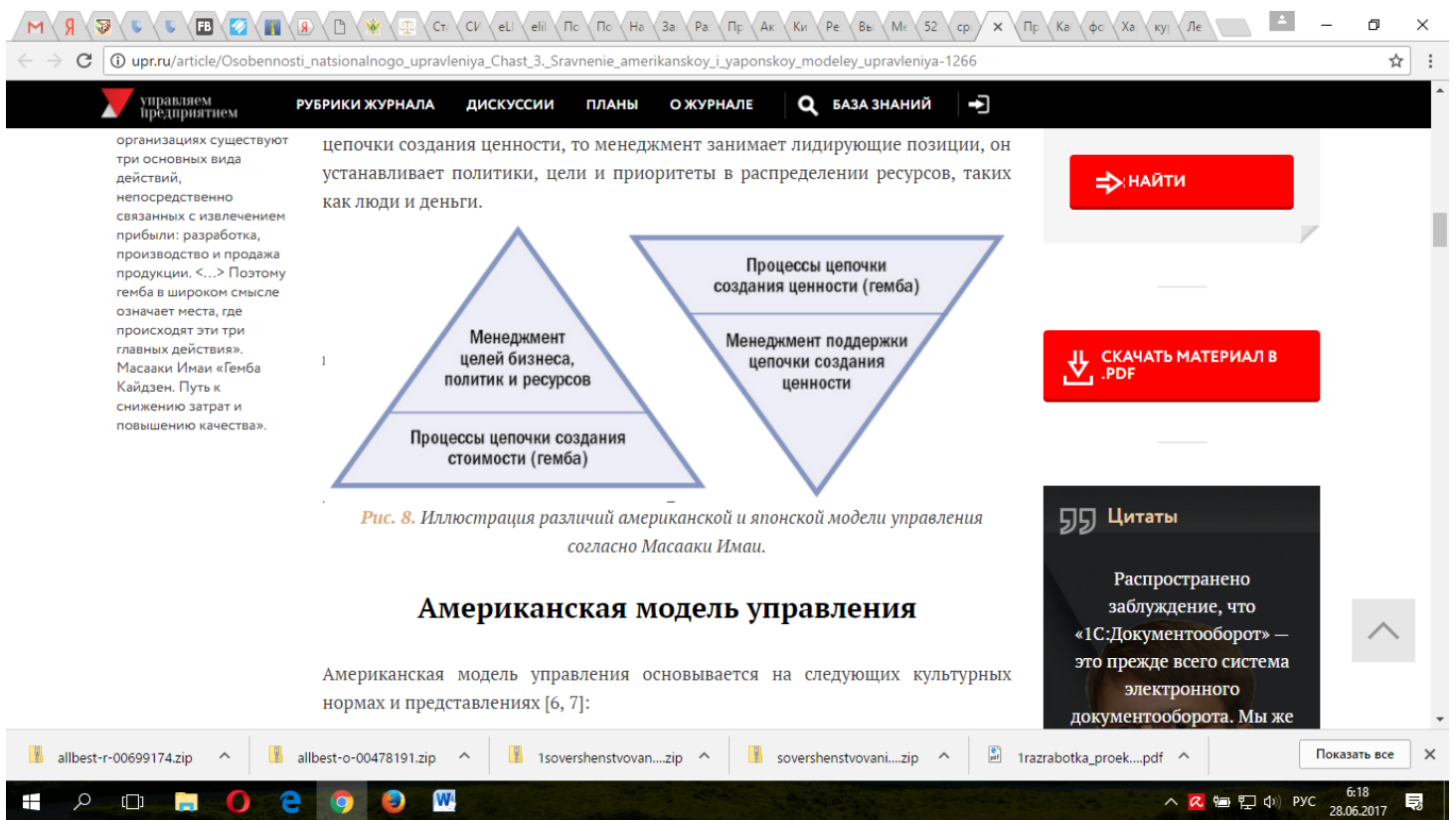


Рис. 1. Иллюстрация различий американской и японской модели управления согласно Масааки Имаи.

Американская модель управления основывается на следующих культурных нормах и представлениях [6, 7]:

Главное действующее лицо американской модели — преследующий свои интересы предприниматель. Предпринимательство культивируется на корпоративном уровне через предоставление максимальной самостоятельности и несение персональной ответственности за принятые решения, а также через участие в прибыли или даже в капитале компании. При этом считается, что собственные интересы предпринимателя должны согласовываться с интересами компании. В американской модели предпринимателю свойственны крайние формы индивидуализма. Есть только две традиции, которые признает эта модель: лояльность закону и рациональность достижения своих целей. Все, что не запрещено законом, разрешено. Все остальные традиции — помехи к достижению целей предпринимателя. Неслучайно «умом, честью и совестью» американской модели управления являются профессиональные юристы.

В рамках американской модели организация рассматривается как актив, который можно продать. Поэтому нормальной мотивацией для предпринимателя,

создающего новый бизнес, является возможность впоследствии выгодно продать этот бизнес.

Высшая ценность бизнеса и главная мера всех результатов — финансовый результат (прибыль, стоимость компании, возврат на инвестированный капитал и т. д.). Достижение целей чаще всего измеряется финансовыми показателями.

Высокое качество продуктов и услуг — не самоцель, а необходимое условие достижения финансового результата. Управление качеством — важная и в последнее время обязательная составляющая управления цепочкой создания стоимости.

Носители высших ценностей бизнеса — собственники и топ-менеджмент (верхняя часть пирамиды), которые ставят рациональные цели и организуют деятельность компании для их достижения.

Цепочка создания стоимости (Value Chain) — процессы основной деятельности, в рамках которой создаются продукты и оказываются услуги, а также производится их продажа. Она обеспечивает достижение целей бизнеса и находится в нижней части пирамиды. В центре внимания менеджмента — получение финансового результата; все остальное — обеспечивающая деятельность.

Приведенные выше культурные нормы и представления служат основой, на которой сформировалась американская модель управления и работы с инцидентами и нештатными ситуациями. Регулярный (нормальный, повседневный) менеджмент в американской модели сформировался на базе сценария быстрого устранения инцидентов. Особенности управления инцидентами в этой модели даны в таблице 2.

Таблица 2. Управление инцидентами в американской модели

<b>Аспект</b>	<b>Понимание и трактовка</b>
Отношение к инцидентам	Инциденты возможны; более того, от них практически невозможно избавиться.
Главная задача	Быстро устранять возникающие инциденты.



Профилактика инцидентов

Профилактика нештатных ситуаций – это важная деятельность, но после устранения инцидента и его последствий. Профилактика инцидентов организуется в рамках отдельной области управления – управления рисками. В американской модели риск-менеджмент является обязательной компонентой всех практик регулярного менеджмента.

Изменения и улучшения

Изменения деятельности могут проводиться более-менее регулярно, например, в рамках проектов реинжиниринга бизнеса [15] или «Шесть сигм». Но они требуют гораздо больших усилий и проходят с большими издержками, чем в японской модели управления.

За более чем вековую историю американская модель управления породила множество управленческих практик — как отработывающих сценарий по быстрому устранению инцидентов, так и проникающих в смежные сценарии управления инцидентами:

практики, ориентирующиеся на недопущение инцидентов; например, «Бережливое производство» (Lean Manufacturing) [8], экспортный вариант для запада японской философии управления кайдзен, или «Шесть сигм», которая родилась в самой американской модели, например, [9];

практики управления в условиях кризисной ситуации; например, широко используются «Управление непрерывностью бизнеса» (Business Continuity Management) [10] или «Кризис-менеджмент» (Crisis Management) [10]. К этой же области можно отнести и управление в условиях высокой неопределенности, например, «Экстремальное управление проектами» (Extreme Project Management) [11], «Управление разработками в стиле Agile» [12], «Инновационный менеджмент» (Innovation Management) [13]. Американская модель инновационного менеджмента считается самой привлекательной в мире.

В каких условиях американская модель управления чувствует себя хорошо - на наш взгляд, есть два ключевых фактора:

относительно стабильная среда, в которой случаются нештатные ситуации. Но их немного, они носят одиночный характер, инциденты и их последствия еще не

взаимодействуют друг с другом;

рационалистическое общество, лояльное к рациональным правилам игры (законы, стандарты). Традиция рационализма, заложенная в американскую модель, обеспечивает быструю адаптацию бизнеса к периодическим встряскам экономики от кризисов и инноваций.

Именно в этих условиях американская модель управления обеспечивает бизнесу максимальную финансовую эффективность в краткосрочном и среднесрочном периоде.

Японская модель управления основывается на философии управления кайдзен («непрерывное совершенствование»). В японской модели управленческая пирамида Масааки Имаи оказывается перевернутой [6]. Основные культурные нормы и представления японской модели:

Главное действующее лицо японской модели — это коллектив. Индивидуализм американской модели здесь просто не допустим. Здесь главное слово не «Я», а «Мы». Японская организация похожа на общину, в которой действует коллективная ответственность и круговая порука. Сила этих связей превосходит даже силу кровно родственных связей. Неслучайно пожизненный наём долго оставался атрибутом японской модели. Кайдзен — это не только философия управления, но и образ жизни.

Высшая ценность бизнеса и даже его лицо — это качество. Самое страшное для человека в японской культуре — это потеря лица (унижение, социальная смерть). Понятие качества там понимается очень широко. Качество связано с ценностью, которую приносит клиенту продукт или услуга. Более того, потеря качества перед клиентами, партнерами, сотрудниками — это потеря лица не только компании, но и лица каждого из ее сотрудников. Например, существует очень большая разница в смысловой нагрузке западного понятия «репутация компании» и японского понятия «лицо компании». Неслучайно обеспечение качества в японской модели — это не только технология, но и дело чести. Качество — это своеобразная религия управления. Сильное влияние на современную японскую модель управления оказала традиционная философия самураев.

Хорошие финансовые результаты компании — побочный эффект заботы о качестве в японской модели. Но он может быть достигнут только при условии, что все партнеры компании также придерживаются принципов кайдзен. Все новые партнеры должны быть обращены в эту веру. Горе отступнику! Он не только теряет

лицо — он уходит с рынка.

Носитель высших ценностей бизнеса — цепочка создания ценности (Value Chain), которая находится в верхней части пирамиды и в рамках которой обеспечивается высокое качество продуктов и услуг. В японской модели вся цепочка основной деятельности (то, что в американской модели называется цепочкой создания стоимости) имеет название «гемба», что значит «место, где происходят все основные действия».

Главная задача менеджмента — обеспечение такой работы гемба, при которой будет обеспечено качество. Все внимание менеджмента сосредоточено на гемба. Причем это внимание имеет качественно иной характер, чем в американской модели. Если в американской модели топ-менеджеры смотрят на свою цепочку создания стоимости через данные отчетов, то в японской топ-менеджеры значительную часть своего рабочего времени непосредственно проводят в гемба.

Приведенные выше культурные нормы и представления служат базисом, на котором сформировалась японская модель управления и работы с инцидентами и нештатными ситуациями. Регулярный менеджмент японской модели сформировался на сценарии недопущения инцидентов. Особенности управления инцидентами в этой модели даны в таблице 3.

Таблица 3. Управление инцидентами в японской модели.

<b>Аспект</b>	<b>Понимание и трактовка</b>
Отношение к инцидентам	Инциденты не должны происходить. Инцидент в гемба – это потеря качества (брак, срыв сроков, поломка оборудования), это угроза потери лица не только сотрудника, но и компании в целом. От инцидентов можно и нужно избавляться.
Главная задача инцидента,	Не допускать возникновения инцидентов. Внимание в японской модели традиционно обращено в прошлое, на причины появления инцидента, а в американской – в будущее, на его последствия. Характерно, что в японской модели изначально отсутствовало понятие, аналогичное западному понятию «риск».

## Профилактика инцидентов

Профилактика нештатных ситуаций – это основа японской модели. Вся система управления нацелена на устранение причин возможных инцидентов и их недопущение. В японской модели существует понятие «муда», что переводится как «мусор, отбросы». Муда – это то, что не создает ценности для заказчика, что противно, что мешает, нарушает гармонию и является причиной падения качества. В японской традиции муда – это источник дисгармонии, зло, с которым надо бороться. Это еще не инцидент, а условие, при котором он обязательно появится.

У муда есть родственные понятия: «мура» – «нерегулярность», и «мури» – «напряженная работа». Все они являются причиной инцидентов, и их необходимо устранять. Основа японской модели управления – непрерывная всеобщая борьба с муда, мура, мури и устранение предпосылок к их формированию.

## Изменения и улучшения

Неотъемлемой частью японской модели являются постоянные изменения. Всеобщая борьба с муда, мура, мури неизбежно порождает небольшие улучшения. Японцы – признанные мастера небольших улучшений. Тысячи ежедневных маленьких изменений, сливаясь в мощный поток, способны породить системные изменения бизнеса.

Непрерывное совершенствование распространяется не только на деятельность организации, но и на самих работников. Японцы учатся постоянно в течение всей жизни. Сегодня японская система образования, профессиональной подготовки и корпоративного обучения считается лучшей в мире.

Японская модель создала большое количество методов, технологий и инструментов, которые были широко заимствованы другими моделями управления и распространились на другие сценарии управления инцидентами.

Японский бизнес уже давно работает во всех странах мира, где нет традиций такого глубокого партнерства, как на родине. Для конкуренции с компаниями, реализующими западные модели управления, например, американские модели, разработан экспортный вариант кайдзен — «Бережливое производство» (Lean

Manufacturing). Но главная стратегия работы с ними остается такой же: это тщательный отбор контрагентов, с которыми выстраиваются глубокие долгосрочные партнерства. Японская модель уже давно освоила классическую область управления проектами, где безраздельно доминировала американская модель управления. Японский стандарт управления проектами и программами P2M (Project and Program Management) [15] хоть формально и похож на западные стандарты в этой области, но в своей основе построен на тех же базовых принципах кайдзен.

Также как и инциденты, японская модель старается устранить кризисные ситуации всем коллективом. Для этого на основе огромного опыта кризисных ситуации (например, землетрясений) разрабатываются подробные правила, регламенты и планы обеспечения готовности и преодоления кризисной ситуации. Однако в условиях кризисной ситуации, когда разработанные правила перестают работать и нужна массовая индивидуальная инициатива, без оглядки на традицию и потерю лица, японская модель управления проявляет свои слабые стороны. Типичным примером сбоя японской модели управления была катастрофа в Фукусиме.

Другим слабым местом японской модели являются проблемы с радикальными прорывными инновациями, которые требуют индивидуального творчества и неординарных личностей. Такие люди в традиционной культуре именуется «белыми воронами». Эту проблему пока удастся решать традиционным регулярным менеджментом в области организации НИОКР и большими вложениями в НИОКР.

В каких условиях японская модель управления чувствует себя хорошо? На наш взгляд, есть два ключевых фактора:

максимально стабильная среда. Для успеха этой модели управления должна быть обеспечена долгосрочная стабильность правил ведения деятельности и связей. Эффективность этой модели очень чувствительна к общей экономической нестабильности;

общество, лояльное к рациональным правилам игры (законы, стандарты), но при этом, опирающееся на национальные традиции; общество, где принято выстраивать глубокие долгосрочные партнерства.

Именно в этих условиях японская модель управления обеспечивает бизнесу феноменальную эффективность в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах.

В российских компаниях категория «профессионализм» сформирована очень размыто, поэтому уровень заработной платы, как правило, зависти от редкости специализации.

Менеджеры являются формальными лидерами, их это устраивает, поэтому конфликты внутри коллектива они не спешат разрешать, а недопонимания случаются часто, так как слухи и сплетни среди работников, отнюдь не редкое явление.

Такой дисбаланс, естественно, способствует проявлению сотрудниками своего недовольства.

Многие теоретики придерживаются точки зрения, которая говорит о сходстве российской модели японской. Однако абсолютного сходства быть не может, так как в российской практике немало черт и американской модели. Необходимо принять во внимание тот факт, что некоторые особенности российского менталитета не позволяют применять в чистом виде японскую модель, отождествляющую работника с организацией.

Фирмы Японии тесно сотрудничают с учебными заведениями, изучают характер, склонности и способности студентов, узнают отзывы о них. Отобранные потенциальные работники сдают специальный экзамен и принимаются на работу на испытательный срок продолжительностью в год. После успешного прохождения испытательного срока, сотрудник зачисляется в штат.

Такая система найма на работу сильно рознится с российской. Ни для кого не секрет, что на российских предприятиях широко распространен протекционизм при найме на работу, что нередко приводит к демотивации остальных сотрудников, что совершенно не свойственно Японии.

Исходя из этого объективно можно отметить, что в американском менеджменте действует более привычная для нас система найма на работу посредством рынка труда, университетов, объявлений и просто рекомендаций коллег. При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности. В отличие от Японии, в Америке проверяют профессиональную компетентность работника, а не его личностные качества. Такая система найма на работу практикуется и в России, что дает нам возможность говорить о схожести американской и отечественной систем найма на работу.

При адаптации японской модели управления в отечественных предприятиях необходимо учитывать отечественные особенности, в ином случае резко снижается эффективность управленческих процедур и хорошо зарекомендовавший себя на Западе управленческий опыт оказывается малоэффективным в нашей действительности.

В настоящее время осуществляется достаточно много научных исследований по проблеме применения зарубежного опыта управления в России. Совершенно очевидно, что проблема использования зарубежного опыта в управлении персоналом становится весьма актуальной. В России никак не придут к общему решению: использовать зарубежный опыт или накапливать свой. Безусловно, этот вопрос спорный. Без сомнения остается только осознание того, что зарубежный опыт формировался на страновом менталитете и традициях, поэтому он требует тщательного изучения. Конечно, Россия имеет и свой опыт в управлении, однако многие черты отечественной модели управления являются пережитками Советского строя, которые уже не актуальны в современных коммерческих организациях. Не случайно, что компаниям ничего не остается, кроме как реализовывать принципы и методы управления, заимствованные в большинстве своем из Америки и Японии.

## 2.2 Направления совершенствования моделей управления на примере предприятий

Многочисленно исследованы подходы к формированию управлению персоналом в США, России, Германии и Японии. Сравнительный анализ показывает, что в России могут быть использованы методики оценки профессиональных навыков, а также способы проведения аттестаций и оценочных процедур руководителей. Немало ценного в практике управления персоналом зарубежных государств связано с накоплением опыта отбора кадров; определением критериев оценки профессиональной пригодности кадров, процедур проведения конкурсов на вакантные должности руководителей; созданием условий для их мобильности, наиболее рационального использования профессиональных качеств. Вместе с тем в сфере управления персоналом разрыв между значимостью зарубежного опыта и практическим его использованием в России максимален в силу следующих причин:

- в стадии становления находится система подготовки и воспроизводства руководящих кадров (недостаточное количество преподавателей с практическим опытом современной реализации кадровой политики, незавершенность теории кадрового менеджмента, неспособность рынка труда к практическому использованию подготовленных управленцев - выпускников вузов, клановость

системы руководителей);

- принимаемые кадровые решения по реализации кадровой политики соответствуют типу власти в обществе, стилю руководства и требованиям к персоналу;

- реализация кадровой политики основывается в том числе на анализе положительных, отрицательных и наиболее типичных качеств российского работника. Именно они определяют реализуемость системы работы с персоналом, в то время как любые принципы и методы управления предназначены для воздействия на объект, в качестве которого в данной системе выступает российский человек с присущим ему специфическим менталитетом.

В Германии, несмотря на практически полный переход к сервисной модели полиции, правопорядок и дисциплина внутри полицейских подразделений, как и ранее, входят в наиболее дискуссионных вопросов. Правда, в отличие от немецких коллег, британские правоохранители в условиях современного многонационального общества получают значительно меньше упреков со стороны граждан на элементы расизма.

Немецкая полиция, укрепляя материально-техническую оснащенность, наделяется широкими полномочиями для борьбы с преступностью, сталкивается с чрезмерной агрессивностью полицейского персонала и его неготовностью беспристрастно работать с представителями различных этнических меньшинств.

Проблема отношения французской полиции к представителям североафриканских народностей также стала постоянным пунктом повестки дня в Европейском суде по правам человека. Подобные проблемы возникают в работе немецких полицейских с представителями турецкой общины; между полицией Австралии и аборигенами.

В настоящее время часть компаний ФРГ (преимущественно крупных) уже отказалась от подобной практики, но в фирмах, представляющих так называемый *Mittelstand* (малый и средний бизнес), советы трудовых коллективов сохраняются.

Так, история одного из крупнейших немецких холдингов — промышленного концерна *Mannesmann*, прекратившего в 2000 г. свое существование после поглощения британской телекоммуникационной компанией *Vodafone*, фактически представляет собой пример столкновения двух корпоративных культур, двух моделей менеджмента — англосаксонской и континентально—европейской (немецкой).



В июне 2014 г., компания Siemens договорилась с профсоюзами об увеличении рабочей недели с 35 до 40 часов. Переговоры шли несколько месяцев, и соглашение было достигнуто лишь после того, как концерн пригрозил перевести производство в Венгрию и сократить 2000 рабочих мест. Между тем узаконенная в 1995 г. 35-часовая неделя считалась важнейшим завоеванием немецких профсоюзов. Компании тогда же объявили это одним из главных недостатков ведения бизнеса в Германии. Генеральный директор Siemens Г. Пьере назвал соглашение с профсоюзом «победой здравого смысла». По мнению представителей профсоюза, у немецких рабочих появилась надежда, поскольку есть «наглядный пример того, что необязательно сокращать рабочие места и переводить производство за границу». Кроме увеличения рабочей недели немецкие компании в попытках сохранить свои позиции в глобальной конкуренции предпринимают и другие меры. DaimlerChrysler решил уменьшить на заводе под Штутгартом расходы на 620 млн долл. в год за счет сокращения продолжительности оплачиваемых отпусков, зарплаты топ-менеджеров и надбавки за работу в ночную смену.

Таким образом, принцип согласия означает то, что трудовой коллектив тоже разделяет ответственность за характер принимаемых стратегических решений. Консенсусу в немецких фирмах придается достаточно большое значение, даже несмотря на четкость вертикальной структуры организации. Немцам присущ процесс принятия решений на основе консенсуса, что требует обширных подготовительных исследований и зачастую вспомогательных разъяснений. Принципы социального рыночного государства дают возможность гражданам ФРГ более комфортно себя чувствовать в системе коллективной ответственности, которая гарантирует защиту от жесткого директивного стиля руководства и повышает степень ответственности индивидуального работника перед трудовым коллективом. Коллективные трудовые контракты, тарифные соглашения, социальное страхование — вот важнейшие элементы согласия между работодателями, наемными служащими и менеджерами немецких компаний.

Японский менеджмент претерпел некоторые изменения, но в своей сути сохранил большую часть аспектов ведения бизнеса. Изменения в большей степени были связаны с интеграцией Японии в мировую экономику и необходимостью налаживать взаимовыгодное сотрудничество с крупными американскими и европейскими корпорациями, для чего понадобилось перенять некоторые модели их корпоративного поведения. Но в то же время и зарубежные партнёры, отдавая дань эффективным технологиям японского менеджмента, перенимают их и используют в современном бизнесе. Одним из примеров такого взаимодействия

стало появление альянса «Nissan-Renault», который так же, как и сама Япония в 60-70 гг., в 2000 году привлёк внимание всего мира.

В 1999 году Nissan находился в весьма плачевном состоянии: имея долг более 20 млрд. долларов и выпуская по большей части не популярные автомобили, компания была обречена на неминуемую смерть. Финансовых вливаний ждать было неоткуда, а жестокая конкуренция на внутреннем рынке не позволяла говорить о слиянии с какой-нибудь японской фирмой. Президент «Ниссана» Йошикадзу Ханавара ради спасения компании проявил мужество и нанёс визиты всем грандам мировой автомобильной промышленности, однако единственной, кто серьёзно откликнулся на это предложение, стала другая, находящаяся в не менее сложном, правда, по другим причинам, состоянии, компания - французская Renault.

Обе компании на тот момент были не самыми успешными мировыми корпорациями, но представляли собой национальные объединения с весьма понятными целями - продвижение национального продукта и завоевание солидной доли на мировом автомобильном рынке. Но для достижения целей японской компании не хватало мастерства осуществления финансовых операций и грамотной маркетинговой политики, французская же сторона страдала из-за технических и производственных проблем. Объединение усилий позволило решить эти проблемы и воплотить в жизнь давний лозунг «Ниссана» - «догнать и перегнать Тойоту», - который был двигателем истории развития компании, но только вместе с «Рено» они смогли осуществить эту задачу, выйдя на второе место в мире по продаже автомобилей после «Дженерал Моторс».

Такой подход к решению задачи весьма в духе японской коллективной традиции - игра с «ненулевой» суммой, когда в выигрыше остаются обе стороны. Но такой результат вряд ли был бы возможен, если бы не учитывался и использовался другой элемент японской культуры - работа в команде и всесторонний обмен знаниями и опытом.

В немецком менеджменте стоит выделить такие особенности, как:

- 1)Немецкая деловитость и умение организовывать;
- 2)Обеспечение компетентности персонала, развитость индустрии совершенствования менеджмента;
- 3)Особенности стратегии и управления производством в фирмах.

Итак, начнем с немецкой деловитости. Само понятие «деловитость» описывается, как быть толковой и предприимчивой личностью[3].

Также стоит отметить стремление персонала к доходу и выгоде. «Тот, кто не дышит воздухом прибыли, тот задохнется в деловом мире. Деловые американцы считают, что всякое дело должно быть выгодным, то есть дать выигрыш в деньгах, во времени и попутно в удовольствии»[4]. После этих слов понятно желание американцев разобраться в деталях дела, находить различные подходы, изучать опыт различных стран.

Также существует «три деловых правила»:

- 1) Делай то, что окупается, либо приносит доход;
- 2) Выбирай наиболее эффективные способы достижения поставленной цели;
- 3) Умей находить и максимально эффективно использовать нужные ресурсы.

Также у немецких менеджеров следует отметить умение считать и оценивать. Они всегда пытаются найти положительные и отрицательные стороны своего дела, расходы и доходы. Иной чертой немецкой деловитости по праву считается единство слова и дела. Американцы никогда не нарушат своего слова. Ведь если он не выполнит обещанное, то к такому менеджеру пропадет доверие, и его могут отнести к «болтунам», что очень страшно для американцев[5].

Обеспечение компетентности персонала, развитость индустрии совершенствования менеджмента. Данный признак можно найти в системе подготовки и повышения квалификации персонала, а также развитии технологий обучения. Стоит выделить 4 разновидности институтов:

- 1) Школы менеджмента;
- 2) Факультеты менеджмента в высших учебных заведениях;
- 3) Профессиональные общества;
- 4) Консультативные фирмы.

«Все формы и виды обучения и подготовки нужны для одной цели – сделать знания производительными»[6].

Школы менеджмента направлены на подготовку к повышению квалификации менеджеров. На факультетах менеджмента в высших учебных заведениях проходят курсы, на которых слушатели узнают о последних достижениях, а также имеют возможность обсудить свои идеи. Профессиональные общества направлены на повышение квалификации персонала организаций, примерами этих обществ могут стать: American Management Association (AMA), National Insurance Crime Bureau (NICB), American Society for Training & Development (ASTD). Консультативные фирмы являются лидерами. Они исследуют все процессы в организации, интегрируют новшества смежных наук, формируют новые методы. Стоит отметить, что организации используют 2 вида повышения квалификации: 1) в рамках одной компании, то есть на рабочем месте; 2) вне компании. Данный подход так же используется и в современных немецких компаниях. Следуя из всего вышесказанного, немецкий персонал имеет достойный уровень компетентности.

В немецких компаниях бывает иерархическая модель управления присущая им. Признаками этой модели являются: 1) независимость функциональных единиц; 2) у любой единицы имеется всего лишь один начальник. Перемещение вверх и вниз (при сокращении) осуществляется с учетом стажа работника и заслуг. Одной из особенностей немецкого менеджмента является разделение по специальностям. К плюсам можно отнести то, что будет меньше уходить времени на подготовку, будет больше возможностей работы со специальным оборудованием, а также увеличение уровня того или иного профессионального умения. Минусами будут являться: 1) малая гибкость, при изменении условий рынка, а также целей; 2) монотонность работы может утомить рабочих. Большую роль играет выслуга лет, так как она в основном влияет на уровень заработной платы. Но зачастую начальник может несправедливо оценить труд работника, тем самым лишая его заслуженных денег, но профсоюзы решают эти проблемы. Также существуют денежные надбавки за сверхурочную работу в районе 25%, а также премии дважды в год [8].

Для немецких компаний характерен милитаристский репрессивный стиль менеджмента. Он основывается на поиске и наказании виновных. Из-за этого мы получаем неэффективную систему управления, так как зачастую работники, боясь наказания, умалчивают о проблемах. Так же в компаниях Германии начальство устанавливает невыполнимые задачи, зная, что они в лучшем случае будут выполнены на 50%. В этом случае мы получаем громадную неэффективность, так как работники, понимая, что цель невыполнима, не делают и половины работы. В фирмах существует система, которая состоит из всевозможных компромиссов,

договоренностей, противоречивых интересов, обид. В итоге мы получаем персонал, который «думает одно, говорит второе, а делает третье», так называемый «тройной стандарт»[9]. Стоит отметить укоренившийся коллективистский менталитет и отчуждение индивидуализма.

Расположенная между двумя цивилизациями Европы и Азии наша страна впитала в себя их некоторые черты, но в тоже время, сохранила собственную самобытность. Обращаясь к традициям и культуре управления в Германии, можно сказать, главные традиции немецкого менеджмента с периода правления Петра I и до настоящего времени остались практически неизменными. Для начала следует отметить огромную роль влияния государства на развитие и формирование экономики в Германии. В связи с чем сформировалась стабильная иерархическая структура управления, тесно связанная с государственной властью. Во все исторические периоды для стабилизации экономического состояния Германии внедрялся достаточно тотальный контроль государства, большинство немецких правителей вели политику протекционизма, именно поэтому внутреннему рынку была свойственна незначительная конкуренция, а это мешало формированию новых видений в структуре управления. Таким образом, характер немецкой управленческой культуры можно связать с индивидуальностью и направленностью в руководстве, строгим распределением обязанностей, превосходством государственных и корпоративных интересов над личностными, строгой системой руководства и достаточно медленной обратной связью.

Япония же, никогда не отличалась обилием естественных ресурсов, зато под своим единственным богатством она всегда предполагала человеческие ресурсы. На протяжении долгого периода времени данная цивилизация существовала в полной изолированности от остального мира, благодаря чему сформировалась отличная от других культура с особым уровнем коллективного взаимодействия. Исторически сложившемуся японскому менталитету характерно: особые философские виденья, высокий уровень эстетической культуры, завидное трудолюбие, приоритет семейных традиций, любовь к родине и патриотизм. Япония- государство с монополистическим капитализмом, во многом благодаря которому сформировались действующие производственные отношения и система управления. Если представить историю становления японской культуры управления, можно отметить, что ещё в 1945 году экономическое состояние Японии было крайне плачевно. Но уже к 80-м годам вернула свои позиции экономического гиганта, заняв второе место в мире по уровню производства. Такой значительный подъём в развитии экономики случился во многом благодаря особой системе управления.

Эта уникальная тенденция была определена своеобразной этнопсихологической структурой.

Для начала проанализируем особенности поведения сотрудников немецких компаний. Современный сотрудник отечественной организации в большей степени гонится за материальной выгодой, хотя некоторое время назад ценностными ориентирами были стремление личного вклада в благополучие национальной экономики и гордость за участие в её развитии. Для немецкой системы управления организацией характерно присваивание западных, немецких и азиатских черт менеджмента, но в тоже время существует противоречие между устоявшимся русским менталитетом и навязываемыми ценностями (например, едва ли русский человек согласится потратить своё личное время на дополнительную работу в компании). К тому же в большинстве случаев сотрудники не имеют права принимать участие в организации управления компанией из-за сложившегося принципа централизации управления.

Следовательно, можно отметить, что в большей степени немецкий стиль управления организацией имеет административный характер. Средняя заработная плата обычно определяется установленной оплатой труда в данном районе страны, квалификацией сотрудника, стажем и трудовыми заслугами. Способами поощрения и мотивации труда являются дополнительные материальные выплаты и повышение по службе. Негибкость заработной платы, недостаточное количество мотивации, плохое стимулирование увеличения производительности являются отрицательными чертами большинства немецких компаний. Также следует отметить, что заработная плата в Германии обладает тенденцией как увеличиваться, так и уменьшаться. Так например в компании «Евросеть» в среднем продавцы и работники офиса начали получать на 25-40% меньше, чем раньше. Но при этом трудовая нагрузка увеличилась, что привело к началу исчезновения оригинального корпоративного духа.

Детально рассмотрев особенности культуры и системы управления каждой из стран, можно сделать вывод, что между ними существуют определённые сходства и различия. Для начала рассмотрим отличия данных систем при помощи таблицы 4.

Таблица 4- Различия систем управления в немецких и японских компаниях

## Критерии

оценки системы управления	Япония	Германия	США
Демократизм менеджмента	Принцип коллективного и единогласного принятия управленческих решений	Решения руководителей принимаются индивидуально, а подчинённые следуют им.	Решения руководителей принимаются индивидуально, а подчинённые следуют им.
Система контроля	Неформальная, коллективная.	Чёткая, структурированная.	Чёткая, структурированная.
Организация ответственности	Ответственность коллектива за деятельность	В большей степени ответственность несёт отдельная личность	В большей степени ответственность несёт отдельная личность
Характер систем управления	Оригинальный и гибкий	Чёткий и структурированный.	Оригинальный и гибкий
Подготовка управленцев	Разносторонняя специализация руководителей	Управленцы получают узкую специализацию	Управленцы получают узкую специализацию
Выражение личного мнения в решениях важных вопросов компании.	Участие всех сотрудников. Согласование решений управляющего с его коллегами.	Руководство может как делегировать так и сосредотачивать на себе право решения вопросов компании.	Участие всех сотрудников. Согласование решений управляющего с его коллегами.

Срок занятости сотрудников и руководства	Долговременный срок работы, пожизненный найм на работу.	Краткосрочный найм. Повышенная текучесть кадров, иногда продолжительный срок работы в одной компании.	Долговременный срок работы, пожизненный найм на работу.
Главные черты характера руководителя	Способность умело управлять без использования методов принуждения, вдохновлять своим примером и заслужить любовь и преданность своей команды. Лидер- мозговой центр компании, координатор.	Качества руководителя определяются его способностью профессионально и предприимчиво распространять руководство. Лидер- сильная, волевая личность.	Качества руководителя определяются его способностью профессионально и предприимчиво распространять руководство. Лидер- сильная, волевая личность.
Заимствование и использование методов управления	Адаптация моделей управления к особенностям культуры и менталитета граждан.	Стремление копировать зарубежные модели менеджмента без учета менталитета работников.	Адаптация моделей управления к особенностям культуры и менталитета граждан.
Вне рабочая активность сотрудников.	Забота руководства о неформальной жизни организации.	Игнорирование неформальной коммуникации, формальный стиль ведения управления.	Забота руководства о неформальной жизни организации.



<p>Возрастные ограничения для достижения определённой должности.</p>	<p>Высокие ступени руководства компанией может занимать сотрудник, достигший только положенного должностного возраста.</p>	<p>Высокую должность в руководстве компании может занимать молодой и неопытный специалист.</p>	<p>Высокую должность в руководстве компании может занимать молодой и неопытный специалист.</p>
<p>Ориентирование стиля управления</p>	<p>В большей мере на групповую деятельность.</p>	<p>На личные ценности и результаты деятельности.</p>	<p>На личные ценности и результаты деятельности.</p>
<p>Характер целей и задач компании</p>	<p>Размытый, общий характер и показывает стратегию компании на данный момент времени.</p>	<p>Чёткий и направленный к окончанию определённого периода времени.</p>	<p>Чёткий и направленный к окончанию определённого периода времени.</p>

Помимо множества перечисленных различий, система управления в немецких и японских организациях обладает несколькими схожими особенностями. Так например, иерархичность системы управления, увеличение оплаты труда согласно его стажу, качеству выполнения работы и квалификации, установленная заработная плата- важнейшие черты управленческих систем обеих стран.

В последние годы Япония достигла огромных успехов в своём социально-экономическом развитии. И вследствие чего её этнопсихологическая система управления привлекает к себе всё больше внимания иностранных менеджеров. Методы японского управления с каждым годом всё в большей степени распространяются за пределы страны. И правильное сочетание этих методов с особенностями другой структуры управления приносит положительные результаты. Немецкие компании их начали использовать с 2000-х годов. Одними из первых стали автомобильные предприятия, вдохновлённые успехами

компании Toyota. Так например, в 2006 году ОАО «КАМАЗ» начал использовать практику японской системы менеджмента «кайдзен»(ключ к успеху предприятий Японии, который заключается в систематическом искоренении проблем на начальной стадии их развития, такая любая малейшая модификация является шагом к прогрессу). И благодаря этому сейчас ОАО «КАМАЗ» является одним из самых прогрессивных автомобильных заводов Германии. На сегодняшний момент такие принципы управления «кайдзен» существуют во многих компаниях Германии таких как: Сбербанк, КАМАЗ, NAYADA, “ГалоПолимер Кирово-Чепецк”, “Колмар”, «Группа ГАЗ» и т. д.

Таким образом, системы управления японских и немецких компаний обладают своими неповторимыми чертами. Быстрая модернизация и стремительный экономический рост Японии во многом зависит от особенностей ведения национального менеджмента с учётом менталитета граждан. Немецкий менеджмент ещё только формируется, накапливая в себе результаты зарубежных государств. Но стоит отметить, что эффективное производство базируется не на тотальном заимствовании зарубежных систем ведения управления, а на адаптации их некоторых положительных элементов к специфическим качествам психологических и социально-культурных факторов той или иной страны. Только соблюдая эти правила можно добиться положительного результата в модернизации системы управления и продуктивности её работы.

Я рекомендую использовать из японской модели - тесное сотрудничество с учебными заведениями, изучение характера, склонностей и способностей студентов

Российская модель управления состоит из принципов, сложившихся на протяжении многих лет поколений в нашей стране, но для современной России этого не достаточно. Поэтому мы пытаемся заимствовать опыт и умения управлять людьми в современном мире у наших ближайших, развитых в этом отношении соседей, таких как Япония и Америка. На мой взгляд, это является отличным решением, ведь таким образом можно скомбинировать свою неплохую модель управления, которая будет содержать в себе все плюсы западного и восточного управления.

Например, в России чаще всего используется мотивация работников через денежное стимулирование кадров (высокую заработную плату), состоящее из заработной платы и дополнительных выплат, которое мы заимствовали у Западной Европы. В то время как в Японии мотивацией считают, что заставляя сотрудников трудиться должны условия, а не управляющие, поэтому, как бы дорого не

обошлось создание условий труда работников, оно обязательно многократно окупится. Материальное стимулирование здесь выражается в систематическом повышении заработной платы, но лишь в зависимости от трудового стажа и опыта работы в данной компании.

## Выводы по 2 главе

Результаты проведенного исследования показали, как тесно пересекаются черты американского и японского менеджмента в российских управленческих традициях. Нельзя однозначно утверждать, какая из систем управления оказала и продолжает оказывать наиболее влияние на отечественную модель управления. Совершенно ясно, что проблема использования зарубежного опыта в управлении персоналом становится весьма актуальной. В России никак не придут к общему решению: накапливать свой или использовать зарубежный опыт. Безусловно, этот вопрос спорный. Без сомнения остается только осознание того, что зарубежный опыт формировался на страновом менталитете и традициях, поэтому он требует тщательного изучения. Конечно, Россия имеет и свой опыт в управлении. Но мы видим, что основные черты отечественной модели управления являются пережитками советского строя, которые уже не актуальны в современных коммерческих организациях, поэтому не случайно, что такие компании реализуют принципы и методы управления, заимствованные в большинстве своем из Америки и Японии [15]. Но, несомненно, Японская модель России ближе, на мой взгляд, к ней будет проще приспособиться, так как во многом менталитеты наших стран более схожи, чем кажется на первый взгляд.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управленческая деятельность в стабильной среде для предприятия есть нечто вроде поиска компромисса между спросом потребителей и производственной возможностью компании. Японская модель управления существенно отличается от российской, потому что она основывается на ином менталитете своих сотрудников. В этом, на первый взгляд, главная проблема внедрения японского опыта управления в российские организации и крупные фирмы. Вместе с тем, для наиболее эффективного управления российскими компаниями представляется целесообразным использовать лучшие достижения как западного, так и японского опыта в управлении персоналом на основе их оптимального сочетания. Это связано с тем, что:

- в общественном сознании населения России и Японии в настоящее время осуществляется изменение от коллективных ценностей к индивидуальным;
- Россия находится между разными цивилизациями, поэтому она может воспринять наиболее оптимальные черты и западной и восточной культур управления;
- Японская модель управления активно изучается, адаптируется и заимствуется, находя применение в деятельности многих фирм за пределами Японии, особенно в промышленно развитых странах, таких как Соединенные Штаты Америки и страны Западной и Восточной Европы.

Целью написания данной курсовой работы явилось выявление содержания использования японской модели управления в отечественных предприятиях.

В ходе работы были достигнуты следующие задачи:

1. Раскрыты теоретические основы использования японской модели управления в отечественных предприятиях;
2. Исследованы использования японской, американской и русской модели управления на примере предприятий.

Трудность формирования российской модели менеджмента связана с необходимостью исправления сложившегося положения в экономике страны и кризисной ситуации. Для устранения сложившегося положения необходимы защита системы производства и реализации товаров и услуг от бюрократизма, коррупции и криминала, демонополизация экономики, создание системы регулирования образования цен и тарифов путем применения государственных и, прежде всего, экономических рычагов, ускоренное развитие экономики регионов и т.д.

Экономический кризис рельефно обозначил все наиболее очевидные болевые точки в российской практике корпоративного управления. Во-первых, это формальный и декоративный характер целого ряда корпоративных процедур. Во-вторых, отсутствие необходимых профессиональных качеств и навыков у многих менеджеров и членов советов директоров. В-третьих, очевидный дефицит экспертов в области финансовых рынков среди высшего звена менеджеров. В-четвертых, слабость системы управления рисками. В-пятых, недостаточный уровень прозрачности и избирательный характер раскрываемой корпоративной информации. Более того, нынешний кризис опроверг целый ряд стереотипов,

которые были распространены и в теории, и в практике корпоративного управления.

В условиях кризиса менеджер должен одновременно реализовывать две стратегии: стратегию выживания и стратегию развития, поскольку кризис – это, с одной стороны, угроза, но, с другой – всегда шанс для совершенствования. И, наконец, для современной российской модели управления очень важна социальная ответственность собственников и менеджеров, бизнес-сообщества в целом, а также руководителей и чиновников разного уровня.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Белковский А.В. Конкурентная стратегия современных компаний// Менеджмент в России и за рубежом. – 2016.-№ 4 – С. 25.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада, Лтд», 2016.
3. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. для вузов / В. Р. Веснин; в пер. - М. : Элит - 2015. - 546 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Издательство МГУ, 2016. – 416 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2014. — 296 с.
6. Вишневская О.В. Механизмы антикризисного управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015.-№ 3 – С. 105.
7. Ворочай С.В. Стратегический менеджмент: Учебно – методическое пособие по выполнению курсовой работы для студентов специальности Менеджмент организации. Брянск. Изд-во Московской ГСХА, 2011.-41с.
8. Ворочай С.В. и др. Менеджмент: Учебно-методическое пособие по дипломному проектированию для студентов специальности Менеджмент организации. Брянск. Изд-во Московской ГСХА, 2014.-127с.
9. Гавриленко Н.И. Возрастание роли стратегического менеджмента в управлении хозяйствующими субъектами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016.-№ 4 – С. 83.
10. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2016. – 472 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд., переработ, и доп. М.: ЮНИТИ, 2015. – 501 с.
12. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: Мисанта, 2015. – 624 с.

13. Грачев А.В. Анализ финансово-экономического состояния предприятия в современных условиях: особенности, недостатки и пути решения // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014.-№ 5 – С. 89.
14. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2014. – 544 с.
15. Дроздова Г.А., Тарасова Е.А. Формирование стратегии сельскохозяйственных предприятий // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2016. - № 7. – С. 18-22.
16. Забелин П.В. Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. М.: Информ.-внедренческий центр "Маркетинг", 2016. – 195 с.
17. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юрист, 2015. – 416 с.
18. Ильенкова С.Д. Производственный менеджмент: Уч. пос. для ВУЗов. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2014. – 583 с.
19. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пос. для вузов. 6-е изд., стереотип. М.: Новое знание, 2015. – 336 с.
20. Королев Ю.Б. Менеджмент в АПК. М.: Колос, 2011. – 304 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.: Питер-Ком, 2016.
22. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов. М.: Русская деловая литература, 2016.
23. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: Учебник для сред. спец. учеб, заведений. М.: Колос, 2016. – 367 с.
24. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций: М.: ИНФРА-М, 2016. – 288 с.
25. Менеджмент организации / Под ред. З.И. Румянцевой. М.: Инфра-М, 2016.
26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.-М.: Дело, 2016.
27. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахима, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. — 2-е изд., стер. — М.: К.НОРУС, 2014. — 496 с.
28. Попов В.М. Бизнес-планирование. Учебник. М.: Финансы и статистика, 2014. 672 с.
29. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб.пособие. – М.:Дело, 2017. – 352с.
30. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. / Под ред. Д.С. Львова и др.; ООИ РАН, НИМБ. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2016. – 605 с.

31. Спивак В. А. Менеджмент : учеб. пособие / В. А. Спивак. - 2-е изд., испр. и доп. - СПб. : Вектор, 2014. - 256 с.
32. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ, под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. - 576 с.
33. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М: Издательский дом «Вильямс», 2015. - 928 с.
34. Управление в АПК / под ред. Ю.Б. Королева М.: «Колос», 2014. - 373с.
35. Уткин Э.А., Котляр Б.А., Рапопорт Б.М. Бизнес-планирование. М.: Издательство «ЭКМОС», 2014. - 320 с.
36. Фасхиев А.А. Судьба стратегического менеджмента и риск-менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017.-№ 1 - С. 33.