МИНИСТЕРСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ И НАУКЕ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОУ ВПО «Омский государственный технический университет»

Кафедра «Менеджмент»

Специальность «Менеджмент организации»

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

На тему: «Национальные особенности принятия управленческих решений в японском, американском и европейском менеджменте»

по дисциплине «Управленческие решения»

Студент Соколова Алена Сергеевна группы ВМН - 615

**Пояснительная записка**

Шифр проекта (работы) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель проекта (работы)

 Брянцева Е.Н.

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (Подпись, дата)

 Разработал студент

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (Подпись, дата)

Омск 2010

ГОУ ВПО «Омский государственный технический университет»

Кафедра\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Специальность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание**

на курсовую работу

по дисциплине\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Студент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_группа\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.Тема проекта\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.Срок сдачи студентом законченной работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.Исходные данные к проекту\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Содержание проекта (работы): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.1. Разделы пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.2. Перечень графического материала (с указанием обязательных чертежей) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.Основная рекомендуемая литература\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Дата выдачи задания\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зав. кафедрой\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Руководитель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Студент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Аннотация на курсовую работу

 Студент: Соколова Алена Сергеевна.

 Научный руководитель: Брянцева Елена Николаевна.

 Курсовая работа на тему: «Национальные особенности принятия управленческих решений в японском, американском и европейском менеджменте». Работа содержит 3 главы, заключение и библиографический список.

 В первой главе данной курсовой работы рассмотрены такие теоретические вопросы, как принятие управленческих решений в японском менеджменте, принятие управленческих решений в американском менеджменте и принятие управленческих решений в европейском менеджменте.

 Во второй главе проводится сравнительный анализ различных национальных моделей принятия управленческих решений.

 В третьей главе осуществляется соотнесение национальных особенностей принятия управленческих решений в западных странах с методами российского менеджмента.

 Общий объем работы составляет 44 страницы.

Содержание

Введение…………………………………………………………………………..5

1. Национальные особенности принятия управленческих решений………....8

 1.1. Принятие управленческих решений в японском менеджменте……….8

 1.2. Принятие управленческих решений в американском менеджменте…15

 1.3. Принятие управленческих решений в европейском менеджменте…..19

2. Сравнительный анализ национальных моделей принятия управленческих решений…………………………………………………………………………..24

 2.1. Сравнение японской и американской моделей принятия управленческих решений………………………………………………………..24

 2.2. Сравнение японской и европейской моделей принятия управленческих решений…………………………………………………………………………..29

 2.3. Сравнение американской и европейской моделей принятия управленческих решений……………………………………………………….30

3. Соотнесение национальных особенностей принятия управленческих решений в западных странах с российским менеджментом………………….33

 3.1. Японская и российская модели принятия управленческих решений...33

 3.2. Американская и российская модели принятия управленческих решений…………………………………………………………………………..35

 3.3. Европейская и российская модели принятия управленческих решений………………………………………………………………………..…36

Заключение……………………………………………………………………….40

Библиографический список……………………………………………………..43

Введение

 В настоящее время все больше экономистов приходят к выводу о том, что наиболее актуальной задачей хозяйственной деятельности следует считать выявление критических проблем и поиск их оптимального решения. Проблема принятия и реализации решений является основополагающей для менеджмента. В то же время, данная тема получила свое развитие не только в экономике и менеджменте. Существует большое количество методик принятия решений, которые широко используются в теории информации и информатики. Следуя общей тенденции беспримерно быстрой эволюции информационных технологий в современном обществе можно предположить, что теория принятия решений имеет большое будущее.

 Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений, как и, обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

 Менеджер в своей работе должен различать решения по видам, а организации в целом должны иметь определенный подход к принятию решений. В настоящее время существует достаточно большое количество подходов к принятию решений. Выделяют централизованный и децентрализованный, групповой и индивидуальный, демократический и совещательный подходы, систему участия и систему неучастия. Но также существуют различные национальные особенности принятия управленческих решений.

 Происходящие в нашей стране преобразования нацелены на повышение эффективности общественного производства. Для решения этой задачи осуществляется целый комплекс мер. Развернулась решительная борьба за повышение качества выпускаемой продукции, внедряются более эффективные экономические методы управления взамен изживающих себя административных методов, новые формы организации труда и производства, осуществляется переход на принципы полного хозрасчета, происходит реорганизация внешних экономических связей. Вместе с тем предстоит еще изыскать и привести в действие нераскрытые резервы эффективной организации управления, более полного использования всех видов ресурсов, задействовать методы стимулирования труда. Решению этих задач может помочь освоение передовых методов управления в развитых капиталистических странах.

 В связи с этим изучение японской, американской и европейской модели управления, их основных методов, корней и истоков, представляет определённый интерес для исследования, и является актуальным с точки зрения попытки внедрения или адаптации некоторых основополагающих принципов данных систем в управленческую систему российских предприятий.

 Целью данной работы является изучение национальных особенностей принятия управленческих решений в японском, американском и европейском менеджменте.

 Поставленная цель обуславливает необходимость решения следующих задач:

 - изучить национальные особенности принятия управленческих решений в японском, американском и европейском менеджменте;

 - провести анализ национальных особенностей принятия управленческих решений в японском, американском и европейском менеджменте друг с другом;

 - соотнести национальные особенности принятия управленческих решений в японском, американском и европейском менеджменте с российской моделью принятия решений.

 Предметом исследования в данной курсовой работе являются национальные особенности принятия управленческих решений в различных зарубежных странах.

 Объектом исследования выступают такие страны как Япония, Америка, страны Европы и Россия.

1. Национальные особенности принятия управленческих решений

1.1. Принятие управленческих решений в японском менеджменте

 В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, так как быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире.

 Управленческие решения являются существенными элементами планирования, организации, мотивации и контроля. В современной Японии подготовка и принятие решений образуют важный раздел менеджмента. Японская система принятия решений основана на национальных традициях, отражает этнопсихологические особенности японцев и ориентирована на их социальные ценности.

 Администрация фирмы тонко чувствует нюансы человеческой мотивации. Поэтому она всемерно вовлекает рядовых работников в подготовку решений. С учетом ожидаемой от низов инициативы организуется стандартная процедура подготовки, обсуждения и санкционирования управленческих решений. Эта процедура носит название «ринги».

 Термин «ринги» не имеет адекватного перевода на русский язык. Он состоит из двух китайских иероглифов: «рин» (спрашивать с нижестоящего) и «ги» (совещаться, обсуждать, обдумывать). Первое употребление этого термина в японской практике управления относится к начальному периоду реставрации Мэйдзи. Исследования показывают, что «ринги» представляет собой в известной степени философию японского менеджмента. Прежде чем приступить к рассмотрению и анализу этой процедуры необходимо ознакомиться с иерархией структуры управления, которая в Японии характерна для многих типов организации. [2, c. 174-175]

 В японской организации можно выделить три основных уровня управления:

 1. «Кэйэй» (руководство) – высший стратегический уровень управления. К нему относятся должности председателя и членов совета директоров, президента, вице-президентов и руководителей центральных служб. На этом уровне определяются стратегические цели и политика компании.

 2. «Канри» (администрация) – средний тактический уровень. К нему относятся должности руководителей отделений фирмы и начальников отделов.

 3. «Иппан» (рядовой состав) – оперативный уровень управления. К этому уровню относятся должности линейных управляющих: руководители групп, начальники смен, участков, а также мастера и бригадиры.

 Формально управляющие среднего и оперативного уровней не могут самостоятельно принимать решения; по всем вопросам, даже входящим в их компетенцию, они обязаны обращаться к руководителю высшего ранга.

 Необходимо отметить, что «кэйэй», «канри», «иппан» трудно назвать уровнем управления в общепринятом смысле, то есть когда каждый из них характеризуется определенной властью и ответственностью. Отличительной особенностью японской организации является то, что в ней, как правило, не существует достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности.

 Наиболее ярким примером японской модели принятия решений является система ринги. Ринги — это письменный документ с предложениями по тому или иному вопросу, подготовленный менеджером одного из низовых подразделений и направляемый по цепочке снизу вверх для получения одобрения ответственных лиц на каждом уровне управленческой иерархии. [7, c. 206-208]

 Рассмотрит данную модель принятия управленческих решений более подробно. Управляющий, от которого исходит инициатива о принятии решения, составляет специальный документ, известный под названием «ринги». В этом документе всесторонне описывается проблема, и предлагаются рекомендации по ее решению. После этого «ринги» передается на рассмотрение в те подразделения, деятельность которых хотя бы в какой-то степени затрагивает выдвинутую проблему. Это могут быть, в том числе, и подразделения (и соответственно руководители и сотрудники), от которых можно получить необходимую информацию по данному вопросу или помощь в осуществлении необходимых мер.

 На предварительной стадии – «нэмаваси» («увязка корней» или заблаговременная подготовка решения) идет активная подготовка условий для достижения согласия всех (или большинства) затрагиваемых и заинтересованных руководителей, сотрудников, групп, подразделений. Широкая информированность среднего управленческого состава, кроме того, является дополнительным мотивирующим фактором и приносит свои положительные плоды на стадии реализации решения. Предварительное обсуждение ведет к углублению понимания проблемы, выявлению новых условий в виде выбора необходимого типа решений из множества альтернатив.

 После того как «ринги» обойдет всех заинтересованных управляющих того уровня, на котором оно составлено, документ передается на следующий, более высокий уровень управления. Здесь повторяется то же самое: документ

рассматривается руководителями и сотрудниками всех подразделений, имеющих даже косвенное отношение к указанной проблеме. Поднимаясь таким сложным путем все выше и выше по иерархической лестнице управления, «ринги» попадает, наконец, к управляющему высшего ранга (вице-президенту или президенту компании). После того как высший руководитель одобрит документ, решение считается принятым и приобретает характер директивы. [15, c. 231-233]

 Вот как описывает процесс группового принятия решений Ричард Халлоран: «В процессе официального обсуждения каждый член группы высказывает небольшую часть своих мыслей на этот счет, но никогда не выходит с законченным убедительным выступлением. Японцы, имеющие крайне чувствительное эго, не желают попадать в состояние находящегося в меньшинстве или, что еще хуже, с особым мнением. Боятся они и случайно обидеть коллегу своим резким выступлением, которое может противоречить мнению товарищей. Когда лидер группы уверен, что все в основном согласны с минимальным решением, он суммирует мнение группы, спрашивает, все ли согласны, и оглядывает зал для получения одобрительных кивков. Не слышно ни единого выкрика».

 Нужно четко понимать, что японский метод предполагает полное единодушие. Это не решение большинства. Японцы питают отвращение к тирании большинства. Если полного единодушия нет, решение не принимается. Если решению противопоставлено мнение небольшого меньшинства, его убеждают уважать взгляды остальных. Эта компромиссная позиция позже будет вознаграждена. Для японца считается невежливо открыто возражать старшему и вышестоящему, несогласие нужно выражать очень дипломатично.

 Таким образом, японский менеджмент всегда рассуждает с позиции группы. Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи. Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если это творческие неудачи или связанные с рискованным предприятием. В японских фирмах решение принимается группой. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешается и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, что личные неудачи и ошибки, в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата. Это требует взаимопонимания. [4, c. 95-97]

 Из краткого рассмотрения формальной процедуры «ринги» можно видеть, что границы власти и ответственности управляющих очерчены довольно слабо. Выработка решений на основе консенсуса имеет своим неизбежным следствием распыление ответственности за результаты принятых решений. Понятно, что в случае положительных результатов того или иного решения это не имеет столь важного значения, как в случае его провала. Теоретически ответственность за неудачу должен нести инициатор предложения (хотя бы за то, что недостаточно тщательно провел процедуру нэмаваси). Но поскольку окончательный вариант решения — это результат консенсуса, то ответственность за неудачу распределяется между всеми его участниками (при этом мера ответственности каждого отдельного лица никогда не устанавливается).

 Существенной чертой в системе «ринги» является то, что она предполагает сознательное использование косвенных методов управления. Выяснение мнения большого числа людей – участников процесса принятия решений расширяет понимание проблемы в целом и позволяет определить её значение и влияние на деятельность фирмы. Решение поэтому является в значительной степени выражением коллективного мнения, разработанного внутри группы, а не привнесенного извне, и это обстоятельство приобретает большое положительное значение на этапе реализации. Групповой метод принятия решений при этом становится в известной степени стимулятором их выполнения и развития групповой мотивации. Этот метод повышает качество принимаемых решений. Обмен мнениями стимулирует появление совершенно новых идей.

 Японцы все чаще подвергают критике процедуру «ринги» за ее чрезмерную громоздкость, за то, что «ринги» часто загружают информационные каналы ненужными сведениями. Тем не менее, они не хотят от нее отказываться и ограничиваются лишь некоторыми усовершенствованиями: сокращают число каналов распространения, стандартизуют порядок подписания и так далее. При этом «групповой» подход к решению проблемы, в основе которого лежит идея «рассредоточения ответственности», незыблем. За решение отвечают все, то есть группа. [18, c. 165-167]

 Процедуру «ринги» часто именуют философией предусмотрительности, осторожности, взаимной ответственности. При этом, конечно, все те, кто стоит у кормила власти, восхваляют «ринги» как средство поддержания мира и гармонии в организации. Симптоматично, что даже многие рядовые работники разделяют такую оценку.

 В условиях господства «ринги» отдельный работник не может свободно выступить против проекта, предложенного руководством. Ведь этот проект получил «всеобщую поддержку» при согласовании, и критика его задним числом выглядит неуместной. Поэтому, любое предложение сверху правомерно считать директивой, которая лишь более или менее хорошо загримирована под «материал для дискуссий». Внешне обсуждение «ринги» в нижних эшелонах предстает как довольно демократическая форма принятия решений. Однако не секрет, что обсуждение это несет на себе огромный груз межличностных отношений, типичных для японской культуры: традиционного почитания старших, повышенной чувствительности к авторитетам, ясного осознания каждым участником своего места в организации.

 Система «ринги» имеет безусловные плюсы. Однако, она не лишена и некоторых недостатков. Считается, что процедура должна обеспечить приток новых идей и свободу мнений при обсуждении решений. Но так происходит не всегда. Иногда в условиях жесткой иерархии и почтения к начальству подобный процесс сводится к попыткам подчиненных предугадать мнение руководителей, чем к продвижению их самостоятельной точки зрения. В таком виде система «ринги» часто превращается в сложный и не всегда полезный механизм, отнимающий у руководителей и служащих разных рангов массу времени на согласование решений. [11, c. 257-258]

 Другим недостатком системы «ринги», бросающимся в глаза, являются довольно большие потери времени, неизбежные при таком растянутом процессе принятия решения. Однако эти потери в большинстве случаев восполняются, когда решение принято. Например, японским управляющим уже не надо тратить время на разъяснение решения, так как многие сотрудники уже ознакомились с ним, несогласных удалось убедить или прийти к устраивающему всех компромиссу. Зачастую коллективное принятие решения дает возможность найти новые оригинальные варианты разрешения проблемы. После верховного одобрения «ринги» группа сразу приступает к претворению решения в жизнь, поскольку уже продуманы средства, как это сделать.

 Иными словами, при системе «ринги» очевиден проигрыш в темпах принятия решения, однако несомненен выигрыш в высоком конечном результате. Кроме того, если принятое решение оказывается неправильным, никто в отдельности не считается виноватым и никому не приходится «терять лицо»; правда, и удачное решение считается достижением всего коллектива.

 Многие буржуазные теоретики менеджмента высказывают мнение, что процедура «ринги» в Японии постепенно должна исчезнуть. Они уверены в том, что японцы, в конце концов, примут западную манеру принятия решений. Однако, скорее всего японцы не откажутся от «ринги», по крайней мере, в обозримом будущем. Безусловно, методика «ринги» будет, изменятся, но сами эти изменения окажутся специфически японскими. Во всяком случае, факт заметного психологического воздействия на работников процедуры «ринги» продолжает сохранять для фирменного руководства огромное значение.

 Важнейшей обязанностью японского менеджера считается умение объединять разрозненных, обладающих творческим потенциалом работников в процесс, который оказался бы эффективным. Имидж единоличного творца решений отвергается. [6, c. 205-206]

 В японских организациях лидер занимает самый ответственный пост. Он сплачивает команду. Он подавляет внутренние конфликты. Его власть принимается всеми безоговорочно. Отсутствие его может привести к печальным результатам: группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах. Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Следовательно, не всегда руководитель является компетентным человеком. Он часто не может объяснить тонкости своего бизнеса - настоящая работа осуществляется его подчиненными. Лидер должен хорошо управлять людьми. Он должен быть способен воодушевлять свою команду, должен уметь вызвать и сохранить любовь и преданность своего персонала.

 Некоторым неожиданным диссонансом в японском менеджменте является практика исключения женщин, иностранцев и представителей национальных меньшинств (даже родившихся в Японии!) из системы принятия решений, то есть фактическая правовая дискредитация значительной части общества, хотя и это явление находит свое объяснение и горячих защитников («женщина не может быть начальником мужчины, мужчины подчиняются только мужчинам!»).

 Процесс принятия решений в японских компаниях отличают следующие три момента: выработка решений идет по линии «снизу — вверх», она основана на принципе разделения риска и ответственности, решения принимаются на основе консенсуса путем проведения многочисленных переговоров и консультаций между всеми заинтересованными сторонами. В этом плане японскую модель принятия решений можно назвать демократичной (в противовес авторитарным системам компаний в ряде западных стран, где власть концентрируется в руках высшего руководства, а решения спускаются сверху вниз в соответствии с четко определенной иерархией). [20, c. 74-75]

1.2. Принятие управленческих решений в американском менеджменте

 На характер и содержание принимаемых решений влияет не только соответствующий подход, но и ряд других основополагающих факторов. К их числу относится особенности конкретной управленческой школы. Так, например, в американской школе управления в процессе рационального решения проблем менеджер заботится не столько о самом решении, сколько обо всем, что связано с ним и исходит из него. Практика американского менеджмента показывает, что количество этапов при этом определяется, прежде всего, самой проблемой, однако в целом процесс принятия решения включает ряд последовательных стадий.

 Первая стадия на пути решения проблемы - это ее диагноз, на котором осознаются и устанавливаются причины затруднений или имеющиеся возможности. Установление симптомов помогает обозначить проблему в общем виде. Для выявления причин возникновения проблем фирмы собирается и анализируется внешняя и внутренняя информация. На второй стадии формулируются ограничения и критерии принятия решения, а также определяется диапазон (интервал), в пределах которого в дальнейшем принимается управленческое решение. Далее отбираются альтернативы решения проблем, наиболее желательные из всех имеющихся. При выборе альтернатив необходимо их оценить, определить преимущества, недостатки и вероятность реализации каждой альтернативы. При правильном определении, тщательной взвешенности каждой альтернативы довольно легко выбрать наиболее рациональную.

 Практика американских менеджеров показывает, что при дефиците времени принять оптимальное решение в рамках такого процесса очень трудно, и руководители ограничиваются, как правило, «удовлетворительным» решением, а не «максимизирующим».

 Американские методы принятия управленческого решения ориентированы на руководителя, который несет персональную ответственность за реализацию задачи, и мнение его коллег играет лишь совещательную роль. Использование иерархии в принятии решений осуществляется большинством фирм лишь с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении. [9, c. 129-131]

 В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации, и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Американские менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более, чем на один иерархический уровень, ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

 Для американского менеджера характерен более индивидуализм, чем коллективизм в принятии решений. Это отличает американский тип управления от японского и в определенной степени от западноевропейского. Индивидуализм проявляется в единоначалии в процессе принятия решений, индивидуальной предприимчивости в достижении лидерства, индивидуализации в оплате руководителей.

 Процесс планирования и принятия решений в американских компаниях осуществляется, как правило, отдельными индивидуумами, которые и несут персональную ответственность за их реализацию. Весь механизм принятия решений и соответственно информационные потоки ориентированы на отдельных лидеров, заинтересованных в принятии и проведении в жизнь таких решений, которые в максимальной степени способствуют достижению целей (как правило, краткосрочных), стоящих непосредственно перед их подразделением и перед ними лично. При этом совершенно не обязательно, что руководитель, принимающий решение, получит всю необходимую информацию от своих коллег, или его коллеги будут поддерживать претворения в жизнь принятого им решения, если оно не соответствует целям и задачам, стоящим перед их функциональной службой. Американский механизм единоличного принятия решений имеет определенные преимущества, которые заключаются в том, что решение принимается оперативно и окончательно. [12, c. 274-276]

 Однако использование целевых межфункциональных групп в принятии решений в американских фирмах также довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

 Важной чертой американского менеджмента является индивидуальный подход к работнику с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственность. Отсюда большая роль отводится воспитанию и обучению работников, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе. Философия управления в американских фирмах строится на том, что цели работника совпадают с целями фирмы. Такой подход обусловил принцип «управляющий должен знать каждого работника в лицо», а это, в свою очередь, выдвинуло задачу постоянного изучения персонала и выдвижение кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

 Американский стиль менеджмента - это не настоящее для будущего, а будущее для настоящего. Отсюда - планирование па перспективу, прогнозирование, маркетинг, преследующий цели - лучше попять потребителя и приспособиться к его требованиям, предвидеть изменения рынка и своевременно принимать необходимые меры в сфере производства. Организация фирмы и процесс управления в американских фирмах ориентированы на потребителя, на его запросы и вкусы.

 В целом, подводя итог краткому анализу американского менеджмента, следует отметить, что он отличается упором на личность менеджера, как одну из составляющих успеха всего дела, узкую специализацию и индивидуальную ответственность каждого, жесткой и формальной структурой управления производством и персоналом. [10, c. 183-185]

1.3. Принятие управленческих решений в европейском менеджменте

 В европейском менеджменте процесс принятия решений рассматривается как составная часть процессов планирования и контроля и включает в себя в идеальном случае следующие этапы:

 1. Постановка проблемы (идентификация). На этом этапе изучается и формулируется проблема, воспринимаются неблагополучные симптомы; изучается положение дел и целей, конкретизируются последние; формулируются критерии решений, уясняются условия границ и ограничений; организуется процесс принятия управленческих решений.

 2. Поиск (добывание информации). Определяются возможности решения проблемы, сопоставляются вероятные действия, осуществляется предварительный выбор.

 3. Оценка (оценка возможностей действий по влиянию на цель). Определяются предпосылки для реализации, прогнозируются и классифицируются результаты, анализируется риск.

 4. Принятие решения (установление альтернативы действия, которое следует реализовать). Определяется лучший вариант (акт выбора) и рассматривается в аспекте его реализации (акт решения), выполняется операционный анализ плана (установление сроков, финансирование).

 Ориентация многих европейских фирм на достижение стратегических результатов с учетом возможностей фирмы и конкретной хозяйственной ситуации получила название «управление по результатам». Этот метод управления подразумевает коллегиальное определение важнейших направлений деятельности предприятия, определяются варианты действий для достижения целей, а конкретные методы решения поставленных задач выбираются самими исполнителям. Обеспечиваются четкий контроль и оценка промежуточных результатов, ход выполнения оперативных графиков производства работ, задействован аппарат ситуационного управления.

 В немецкой школе управления процесс принятия решений рассматривается как составная часть процессов планирования и контроля и включает в себя в общем виде следующие этапы. Первый этап - это постановка проблемы, изучается и формулируется проблема, воспринимаются неблагополучные симптомы; изучается положение дел и целей, формулируются критерии решений, уясняются условия границ и ограничений; организуется процесс принятия управленческих решений. Далее определяются возможности решения проблемы, сопоставляются вероятные действия, осуществляется предварительный выбор и производится оценка возможности действий по влиянию на цель, определяется лучший вариант.

 В Германии прочно утвердились принципы демократизации управления. Для предотвращения забастовок на предприятиях тяжелой промышленности еще в 1951 году был принят закон о закреплении за представителями рабочих 50% мест в советах директоров крупнейших компаний. Коллегиальный метод управления, реализация принципов партнерства значительно улучшают производственный климат на предприятиях, стимулируют заинтересованность рабочих в достижении поставленных управленческих, экономических и социальных задач. Опыт Германии был подхвачен в Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге и Швеции, где также были приняты законы об участии рабочих в работе советов директоров. В итоге Германия за короткий срок из побежденной, разрушенной войной страны превратилась в одно из ведущих промышленно развитых государств мира. [17, c. 191-194]

 Право участия в принятии решений в европейских организациях реализуется полнее в том, что касается организации и оплаты труда, социальной и кадровой политики. Иногда представители трудящихся привлекаются для консультаций по вопросам реорганизации производства и рационализации. Однако сферы инвестиционной и технической политики, распределения прибылей остаются для них закрытыми. Исключением является Германия, где согласно модели корпоративного управления (пожалуй, самой демократичной) представители работников участвуют в решении стратегических вопросов, особенно в кризисных ситуациях, а система соучастия распространяется на все уровни принятия решений. Более того, предусмотрено создание советов предприятий, избираемых рабочими и служащими при активном участии профсоюзов, а также учреждена должность «рабочего директора», выполняющего функции заместителя директора по труду.

 Формы соучастия по степени вовлеченности трудящихся в процессы выработки, принятия и реализации решений таковы:

 - рабочие и служащие, не участвуя в принятии решения, обладают правом получать информацию о проблемах производства, запланированных изменениях и высказывать свое мнение;

 - персонал может содействовать принятию решений, обсуждать их с учетом собственных интересов;

 - при принятии решений голоса наемных работников и их представителей не только выслушиваются, но и засчитываются (например, в наблюдательном совете). [5, c. 104-105]

 Сегодня эксперты едины в том, что реальный экономический и социальный результат дают только те системы экономической демократии, которые наиболее полно задействуют потенциал работников. Формы участия в управлении весьма разнообразны. Во Франции, например, действенными ее институтами являются «комитеты предприятий» и «делегаты персонала», в чью компетенцию входит информирование администрации об индивидуальных и коллективных требованиях, касающихся заработной платы, премий, продвижения по службе, охраны труда, а также заслушивание экономических и финансовых отчетов администрации. Широкое распространение, особенно в Италии и Великобритании, получило так называемое конфликтное сотрудничество: в колдоговорах фиксируется широкий круг вопросов, касающихся управленческих решений.

 Тем не менее самой диверсифицированной и оформленной остается германская система, в которой соучастие, во-первых, понимается как участие лиц наемного труда в принятии решений, причем речь не идет о распределении материальных благ, а преследуется цель участия наемных работников в принятии решений на всех уровнях - предприятий, корпораций, региональных и национальных органов, определяющих экономическую политику; во-вторых, призвано дать трудящимся возможность влиять на оплату труда, порядок приема на работу и увольнения, систему профессионального обучения и повышения квалификации, организацию и охрану труда.

 В последние годы западные ученые все чаще предлагают использовать в процессе принятия административных решений мозговой штурм.

 Мозговой штурм - способ индивидуального и коллективного решения проблем, при котором проводится запись спонтанно возникающих идей без их обсуждения. Этот метод основывается на предположении, что действительно хорошая идея или решение появляется тогда, когда их много и есть из чего выбирать. Мозговой штурм особенно эффективен в группах, потому что кумулятивный эффект каждого ума стимулируется совместным творчеством. В мозговом штурме участвует коллектив из нескольких специалистов и ведущий модератор. Перед самим сеансом мозгового штурма ведущий производит четкую постановку решаемой задачи. В ходе мозгового штурма участники высказывают свои идеи решения поставленной задачи, причем как логичные, так и абсурдные.

 В процессе мозгового штурма, как правило, вначале решения не отличаются высокой оригинальностью, но по прошествии некоторого времени типовые, шаблонные решения исчерпываются и у участников начинают возникать необычные идеи. Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор. В итоге находится максимально эффективное и часто нетривиальное решение задачи. [14, c. 265-267]

2. Сравнительный анализ национальных моделей принятия управленческих решений

2.1. Сравнение японской и американской моделей принятия управленческих решений

 Существует большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Сильное отождествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его даже до жертвенности интересам фирмы.

 Чем отличается японский метод управления от методов, используемых в США? Прежде всего, своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем, в американском менеджменте основной целью является максимизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

 В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений. [19, c. 164-165]

 Принципиально важным моментом, определяющим подход к практике управления, является то, что традиционно американские управляющие были ориентированы на некие индивидуальные ценности и результаты, в то время как японский подход заключается в обеспечении эффективной деятельности группы, а не отдельного работника. При этом вся управленческая деятельность в американских компаниях базируется на механизмах индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, выработке четких, количественно выраженных и, как правило, краткосрочных целей. Идеальный американский управляющий обычно предстает в виде лидера — сильной личности, замыкающей на себя весь процесс управления и способной заставить своих подчиненных интенсивно работать выполнять поставленные перед ними конкретные цели.

 Стиль управления, который преобладает в японских компаниях, ориентирован прежде всего на групповую деятельность. Упор при осуществлении управленческих воздействий делается на включение каждого, в том числе и руководителя, в деятельность группы. При этом создаются условия и принимаются специальные меры по налаживанию горизонтальных связей и механизмов координации как внутри групп, так и между всеми группами в масштабах компании, что значительно уменьшает возможность возникновения конфликтов. Поэтому идеальный управляющий по-японски предстает человеком, способным обеспечить эффективное функционирование возглавляемого им коллектива единомышленников, в котором индивидуальные успехи каждого непосредственно зависят и связаны с успешной совместной деятельностью.

 В американских фирмах управляющий имеет больше полномочий организовать процесс управления таким образом, как считает нужным. Он может по своему усмотрению концентрировать на себе или делегировать в рамках своей компетенции право принятия управленческих решений, так как он несет личную ответственность за достижение целей, поставленных перед его подразделением. [3, c. 129-131]

 В Японии в условиях групповой ответственности за результаты управленческой деятельности управляющий не может по своему усмотрению манипулировать процессом делегирования полномочий, а вынужден постоянно согласовывать действия и решения с членами группы, в которую входят все заинтересованные лица. Отсюда основной задачей управляющего-японца является не сосредоточение в своих руках информации и ответственности, а наоборот, распределение этой ответственности между членами группы и стимулирование творческой отдачи каждого через создание соответствующей обстановки, обеспечивающей максимальную групповую отдачу.

 Классическая теория менеджмента формулирует принцип единоначалия, согласно которому каждый человек в организации должен получать поручения только от старшего администратора и отвечать за работу лишь перед ним. Следовательно, за приказ ответственность несет только один человек. Японская система противоположна: ответственность за принятие решения несет не индивидуум, а вся группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принимать решение.

 Японская система принятия решений намного медленнее американской. Обычно японцы долго согласовывают то или иное решение, пока не будет предусмотрено абсолютно все. Однако на сегодняшний день все более усиливается тенденция к стремительному сокращению во времени бизнес-процессов, в связи с чем, японцы все больше не успевают за происходящими изменениями.

 В США существует в среднем 12 ступеней управления от генерального директора до рабочего, при этом преобладает централизованная структура, когда важнейшие решения принимаются в штаб-квартире корпорации.

 В Японии генерального директора от рабочего отделяет 6-7-ступенчатая структура. При этом каждое подразделение имеет право решать намного более широкий круг вопросов по сравнению с аналогичным подразделением американской компании.

 Таким образом, по сравнению с американскими, японские фирмы характеризуются значительно большей децентрализацией управления и большей самостоятельностью первичных звеньев в принятии оперативных управленческих решений. [1, c. 218-220]

 Японская процедура принятия решения строится на тщательном сборе и продумывании информации, опросе исполнителей на начальных этапах. Японский управляющий может довольно долго консультироваться с работниками компании, чтобы достичь подлинного консенсуса о том, что должно быть сделано. Американская процедура внешне выглядит точно так же, постоянно присутствуют контакты с рядовым персоналом. Но японцы фактически принимают решения на основе мнения большинства.

Американских управляющих может ужаснуть такая потеря контроля, но успех японского подхода отрицать невозможно. Когда решение принято, нет почти никакой надобности начинать хитроумную программу по «продаже» решения руководящей верхушки рядовым работникам: в Японии рядовые работники уже прошли через весь процесс принятия решения.

Питер Ф. Дракер также хвалил японскую идею о том, какие решения должны приниматься наверху. Он перечислил попытки, когда американцы хотели установить отношения сотрудничества с японскими компаниями. В то время как американцы нетерпеливо ожидали обсуждения условий, лицензий и других важнейших вопросов, японцы продолжали детально обсуждать основные вопросы, в частности вопрос о том, должна ли компания вообще менять ассортимент продукции. К тому времени, когда были приняты основополагающие решения (а американцы уже почти потеряли надежду на достижение договоренности), японцы были готовы расправиться с деталями в рекордное время. Урок для представителей Запада состоит в акценте японцев на проявление сущности вопроса до такой степени, что после принятия решения его реализация проста.

 Подготовка каждого управленческого решения требует при использовании подобной процедуры, длительного времени. Однако его реализация, как правило, проходит значительно быстрее, чем в американской компании. В американской системе управления одной из самых ценных характеристик процесса принятия решений является его скорость, а длительность обсуждения и выбора того или иного варианта приравнивается к плохой работе и низкой квалификации менеджера. [13, c. 172-174]

 Возможно, японская система не может быть полностью перенесена в американский бизнес, поскольку здесь очень много различий в социальных эталонах. Но даже в этом случае американские управляющие могут извлечь пользу из несколько большего подчеркивания участия персонала в принятии решений.

 Изучение японской и американской систем принятия решений приводит к выводу, что японцы стремятся включить больше людей в процесс принятия решений и сделать их участие регулярным. Хотя, прогрессивные американские фирмы, например IBM*,* используют такой же, как и японцы, подход к принятию решений.

 В принципе, вопрос о том, какая система принятия решений лучше: японская или американская, не совсем правомерен. Поиски оптимальной модели могут идти только по пути взаимной адаптации и взаимного обогащения. Компании, способные воспринимать новые формы и идеи, отказаться от чего-то традиционного, мешающего развитию, получают преимущества. Американские фирмы во многом заимствовали японский опыт в области системы управления качеством, форм организации и стимулирования труда, системы планирования. В результате американскому менеджменту удалось уйти вперед и составить серьезную конкуренцию ставшей классической системе японского менеджмента. Теперь уже японским менеджерам приходится использовать опыт американских коллег, что связано с изменением всей системы управления, включая и систему принятия решений.

 В заключение отметим, что в последние время ведущие компании Японии и США пытаются строить свои системы управления на основе сочетания лучших элементов американского и японского типов менеджмента. Представляется очевидным, что именно такое сочетание будет определять направления дальнейшего развития теории и практики управления предприятием. [16, c. 175-176]

2.2. Сравнение японской и европейской моделей принятия управленческих решений

 В своем становлении японская практика управления начиная с конца XIX — начала XX в. испытывала влияние со стороны Запада вплоть до копирования западных образцов в области как организации производства, так и управления им. Вместе с тем копирование западных образцов не было единственным направлением развития практики управления в Японии, ибо все же большинство японских компаний ориентировалось на совершенно иные принципы взаимоотношений с персоналом, проводя политику патернализма и делая акцент на роли компании как своего рода семьи. Сторонники патернализма оказывали серьезное противодействие внедрению новых методов управления, в которых они видели источник проникновения с Запада конфликтных взаимоотношений с персоналом. Вплоть до окончания Второй мировой войны система управления в японских фирмах развивалась с преобладанием практики патернализма.

 В настоящее время в мировой практике наметилась тенденция к конвергенции предпринимательских культур Запада и Востока. Запад заимствует на Востоке принципы коллективизма и некоторые ценностные ориентации (чувство причастности к фирме, идентичность работника с компанией, более полное использование человеческого потенциала, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений). На Востоке предпринимаются попытки задействовать индивидуально- предпринимательские мотивации. Схождение и взаимное обогащение «Западной» и «Восточной» предпринимательских культур свидетельствуют об универсальности методов управления и их глобализации. [5, c. 129-130]

 Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспосабливая их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

 Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

 Японские методы управления в корне отличны от европейских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

 Если западный человек стремится отыскать ответ, то для японцев главное - это верно определить вопрос; то есть, определить, в чем состоит проблема, и есть ли необходимость в ее решении. Так, и в сфере бизнеса действует система принятия решений, основанная на глубоко укоренившейся японской традиции не предпринимать никакого важного дела, не обсудив его на общем совете и не приняв единогласного решения.

 Вряд ли система «ринги» оказалась бы столь же эффективной в условиях западного общества, но в Японии с ее помощью удается мобилизовать способности многих людей, учесть мнение каждого в процессе решения проблемы и добиться результата, который удовлетворяет всех заинтересованных лиц, что, в свою очередь, открывает путь к наиболее успешной реализации принятого решения. [8, c. 253-254]

2.3. Сравнение американской и европейской моделей принятия управленческих решений

 Организация управления в западноевропейских компаниях, в том числе и немецких, по сравнению с американскими имеет свои специфические особенности, что объясняется историческими условиями развития теории и практики управления в этих странах. Ведущие американские компании имели в своей основе трестовскую структуру и филиалы этих мощных фирм не наделены самостоятельностью, особенно в решении стратегических вопросов, таких как обновление продукции, корректировка цен, замена и установка нового оборудования. Большинство крупных европейских компаний ориентировано на децентрализацию управления, и их дочерние предприятия обладают финансовой и юридической самостоятельностью и несут ответственность за производство и сбыт закрепленной за ними товарной номенклатуры. Эта структурная особенность европейских корпораций закрепилась даже в их названиях — «промышленные группы».

Европейский менеджмент отличается от американского в незначительной степени. Дело в том, что Европа и США – это достаточно близкие культуры, а поэтому обмен достижениями между ними протекает с меньшими трудностями.

 В Европе, как и в США, очень важную роль в экономике играют мелкие и средние предприятия. Этим обусловлены и некоторые особенности европейского менеджмента. Для мелких фирм более настоятельной является потребность в выживании, поэтому необходимо более быстрое реагирование на любое, даже самое незначительное изменение ситуации, к которому необходимо приспособиться.

 Одно из существенных отличий европейского менеджмента от менеджмента американского состоит в том, что в Европе даже в рамках крупных концернов и компаний дочерние компании сохраняют заметную долю самостоятельности. Эта самостоятельность может касаться и производственных, и финансовых решений, а также инноваций. Проблемы управления относительно небольшими предприятиями в Европе более актуальны, чем в США. [12, c. 182-183]

 Культура предопределяет также особенности процесса принятия решения в той или иной стране. Например, европейская традиция заключается в том, что менеджеры в значительной степени основываются на прошлом опыте, решения подготавливаются тщательно, большое внимание уделяется их качеству. Американские менеджеры склонны в большей степени сосредотачиваться на будущем, перспективах. Решения принимаются ими быстрее, большую значимость имеет сам факт принятия решения, чем основательность его обоснования. Американские менеджеры в наименьшей степени предпочитают и используют коллективные методы принятия решения представители романской культуры - испанцы, португальцы, итальянцы, французы. Они же в наименьшей степени полагаются на других при решении проблем, что не удивительно, так как эти аспекты взаимосвязаны.

 Способ принятия решения может основываться на вовлечении подчинённых в этот процесс или их исключения из него. Вовлечённость может осуществляться разными путями. Руководитель может консультироваться с подчинёнными (с глазу на глаз или в группе), а также передавать им полномочия по принятию решения.

 При сравнительном анализе различных систем принятия решений необходимо иметь в виду, что чисто механическое применение той или иной системы еще не гарантирует высокой эффективности. Каждая система имеет свои особенности, связанные с национальными традициями. Поэтому для эффективного применения любой системы принятия решений необходимо учитывать внешние и внутренние условия, в которых функционирует организация. Кроме того, динамичное развитие бизнес-процессов требует существенного пополнения арсенала управленческого инструментария, позволяющего быстро без значительных затрат времени и материальных ресурсов находить эффективные пути разрешения постоянно увеличивающихся и усложняющихся организационных проблем. [6, c. 168-170]

3. Соотнесение национальных особенностей принятия управленческих решений в западных странах с российским менеджментом

3.1. Японская и российская модели принятия управленческих решений

 На сегодняшний день рассмотрение японского стиля управления весьма актуально для российской экономике, обладающей на текущий момент собственной, притом достаточно неэффективной, моделью менеджмента и нуждающейся в новом стиле управления.

 В японских компаниях принятие решений осуществляется по линии «снизу вверх», которая основана на принципе разделения риска и ответственности, решения принимаются на основе консенсуса путем проведения многочисленных переговоров и консультаций между всеми заинтересованными сторонами. В то время как российской системе управления присущ процесс принятия решений «сверху вниз». Здесь власть концентрируется в руках высшего руководства, а решения спускаются сверху вниз в соответствии с четко определенной иерархией.

 На мой взгляд, положительный результат от внедрения любых зарубежных методов управления, в том числе и японского, возможен лишь в том случае, если они могут быть полноценно адаптированы к российской хозяйственной культуре. Возможно, мировоззренчески близким российскому является японский стиль управления или как минимум существенные его черты. Для России, почти на треть являющейся дальневосточной страной, это предположение не выглядит удивительным. К полному и внимательному изучению традиций японского менеджмента склоняют и неоспоримые экономические успехи Японии в XX веке, достигнутые вопреки крайней ограниченности природных ресурсов, перенаселенности и сокрушительному поражению империи Восходящего солнца во Второй мировой воине. [2, c. 126-127]

 Японский стиль управления активно изучается, адаптируется и заимствуется в деятельности многих компании за пределами Японии, особенно в промышленно развитых странах (например, в США и странах Западной Европы), который, в свою очередь, активно внедряется в экономику России и стран СНГ, привнося в наши управленческие методы не всегда адаптированный к отечественным условиям синтетический опыт менеджмента.

 Часто утверждается, что японская система управления эффективна именно благодаря синергическому действию составляющих: системы пожизненного найма, системы кадровой ротации, системы репутации, системы подготовки на рабочем месте, системы оплаты туда. Я полностью разделяю мнение исследователей о невозможности автоматического переноса всей японской системы управления в российские организации. Однако следует отметить, что японские системы нам воспринять проще. Чем, например, американцам, в связи со схожестью многих этнокультурных характеристик населения России и Японии. [9, c. 172-173]

 На мой взгляд, экономически целесообразны капиталовложения, связанные с набором персонала, поддержанием его в трудоспособном состоянии, непрерывным обучением и выявлением качеств, потенциальных возможностей и способностей, заложенных в личности работника, с последующим развитием важных для его профессиональной деятельности. А также необходима достаточная степень мотивации работника, основанная не только на материальном вознаграждении, но и на моральном поощрении. Целью является достижение такой ситуации, когда работник будет чувствовать себя неотъемлемой частью своей фирмы, членом большой семьи, зная, что здесь он найдет признание своих способностей, поддержку и сможет реализоваться как профессионал, получая пропорциональное своему вкладу в общее дело материальное вознаграждение. Такой опыт и хотелось бы применить в нашей системе управления. Что касается коллективного принятия решений, это возможно лишь при наличии высококвалифицированных специалистов, способных решать проблемы разного характера. Все это является особенностью японской системы образования, применение которой в необходимых масштабах на данный момент невозможно.

 Участие персонала в управлении российскими корпоративными структурами пока минимально. Причем введение этой модели сопряжено с существенными проблемами. В первую очередь речь идет об отсутствии законодательной, нормативной и даже рекомендательной базы: ни в Федеральном законе ”Об акционерных обществах”, ни в Трудовом кодексе, ни в Кодексе корпоративного поведения, ни в других документах, касающихся корпоративного управления, персонал (наемные работники, трудовой коллектив) не упоминается не только в качестве субъекта корпоративного управления, но даже как заинтересованное лицо. Таким образом, участие наемных работников в управлении регулируется только «акционерной властью» в лице общего собрания акционеров и совета директоров.

 Внедрение в отечественную практику апробированных в развитых странах форм участия работников в управлении с последующим законодательным оформлением и закреплением поможет исправить ситуацию. [17, c. 205-206]

3.2. Американская и российская модели принятия управленческих решений

 К особенностям российского стиля управления относятся:

 - в большинстве фирм процесс принятия решений носит индивидуальный характер;

 - решения принимаются менеджерами на каждом уровне управления, причем вышестоящие руководители, как правило, не дублируют решения своих подчиненных, хотя и это имеет место, но создает много проблем;

 - стратегическое планирование осуществляется исключительно высшим руководством;

 - российский топ-менеджер сочетает в своем стиле управления качеством как японского менеджмента, так и американского, то есть приветствуется профессионализм, инициатива, умение осуществлять координацию действий и контроль;

 - структура управления на российских предприятиях, а также процедура контроля строго формализованы. Проверки плановые, о них персонал предупреждается заранее, следовательно, такой метод контроля косвенно стимулирует работу сотрудников и способствует их карьерному росту;

 - в целом на российских предприятиях карьерный рост возможен и обусловлен в большинстве случаев личными результатами, вкладом конкретного человека в общее дело по его индивидуальным достижениям, реже по результатам работы группы, что роднит Россию с Америкой;

 - отношения с подчиненными носят формальный характер, однако неформальные отношения полностью не исключаются.

 Сопоставляя российский менеджмент с японским и американским, можно сказать, что он сочетает в себе черты как одного, так и другого, что отвечает особенностям российского рынка и позволяет российскому бизнесу эффективно функционировать в сложных, постоянно меняющихся условиях, но, все же, большая схожесть все таки с американским. [14, c. 169-170]

3.3. Европейская и российская модели принятия управленческих решений

 Европейский менеджмент имеет свои важные и поучительные особенности, но для российского менеджера особый интерес представляет управленческий опыт именно Германии, так как эта страна начинала свое восхождение к «экономическому чуду» в условиях, напоминающих состояние экономики современной России. После Второй мировой войны территория и экономическое пространство Германии значительно сократились, нарушились традиционные кооперативные связи между регионами, остро стояли проблемы конверсии промышленности, трудоустройства беженцев и переселенцев, борьбы с инфляцией — буквально те же задачи стоят и перед экономикой современной России. Любопытно, что перевод экономики Германии на рыночные отношения встретил такое же активное противодействие оппозиции и левых политических сил, как и в современной России.

 Однако эти бросающиеся в глаза сходства и параллели не могут служить основой для прямого перенесения принятых в Германии управленческих решений (как американских, так и японских!) на русскую почву. Основная причина — развитые страны Европы уже давно строят свою экономику на основе свободных рыночных отношений, то есть на принципах частной собственности на средства производства, на праве распоряжаться ею и индивидуально планировать развитие своего предприятия. Рыночная экономика Германии реализует известный принцип DIM: свобода принятия решений (decision) на базе рыночной информации (information) и системы стимулов (motivation). Россия лишь только начинает осваивать эти новые для нее принципы хозяйствования и управления. [10, c. 216-217]

 Рассмотрев национальные особенности принятия управленческих решений, для большей наглядности, объединим все полученные основные тезисы в таблицу 1.

 Таблица 1.

Сравнительный анализ национальных особенностей принятия управленческих решений

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Объект сравнения | США | Япония | Европа | Россия |
| Характер решений | Индивидуальный | Коллективный | Индивидуальный | Индивидуальный |
| Преобладающие цели | Тактические | Стратегические | Стратегические | Тактические |
| Разграничение обязанностей и полномочий | Четкое | Расплывчатое | Четкое | Четкое |
| Специализация работников | Узкая | Широкая | Широкая | Узкая |
| Ответственность | Индивидуальная | Коллективная | Индивидуальная | Коллективная |
| Приверженность работника | К профессии | К фирме | К фирме | К профессии |
| Оценка и карьерный рост | Быстрый | Медленный | Медленный | Медленный |
| Разделяемые ценности | Индивидуальные | Коллективные | Индивидуальные | Коллективные |
| Направленность руководства | На человека | На коллектив | На человека | На коллектив |
| Идеал менеджера | Лидер-сильная личность | Координатор-мозговой центр | Координатор-мозговой центр | Лидер-сильная личность |
| Способ контроля | По индивид. показателям | По коллектив. показателям | По индивид. показателям | По коллектив. показателям |
| Отношение к подчинённым | Формальное | Неформальное | Формальное | Формальное |
| Обусловленность карьеры | Личные качества | Возраст, стаж, коллективные достижения | Личные качества | Возраст, стаж, коллективные достижения |
| Структура управления | Жесткая | Гибкая | Жесткая | Жесткая |
| Оплата труда | По индивид. результатам | По коллект. результатам, от возраста и стажа | По индивид. результатам | По коллективным результатам |
| Расходы на обучение персонала | Низкие | Высокие | Высокие | Высокие |
| Найм на работу | Краткосрочный | Пожизненный | Краткосрочный | Краткосрочный |

 Таким образом, из этой таблицы хорошо видно, как тесно переплелись качества американского и японского менеджмента в российских и европейских управленческих традициях. И хотя следует признать, что такие основные черты российского менеджмента являются пережитками советского строя, что в новых коммерческих структурах применяются совсем иные принципы управления, привнесенные в основном из Америки и Западной Европы, основная масса предприятий все ещё не включилась в перестройку моделей управления.

 Все вышеизложенное ещё раз доказывает сложность и неоднозначность применения «готовых» экономических решений для «лечения» экономики нашей страны.

Заключение

 На сегодняшний день ведущими экономистами и политиками активно дискутируются возможности развития экономики России по принципу одной из западных «моделей» – в теледебатах и на газетных полосах оппоненты «до хрипа» доказывают свою точку зрения, активно перемежая свою речь английскими терминами и ссылками на западные статистические данные. Однако без учетов нашего национального менталитета, исторически сложившихся отличий в теории и практике управления, ни одну из мировых схем развития экономики и выхода из кризиса нельзя приложить к российским условиям.

 Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость. В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними. Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления, с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль, использование бригадной формы организации труда и его оплаты. При таком подходе можно осуществлять и целенаправленный отбор управляющих.

 Современный российский менеджер должен отличаться гибкостью в определении целей и задач управления и твердостью, когда цель выбрана, в неуклонном стремлении к ее достижению. Подобный тип руководителя, сочетающий в себе гибкость, приспособляемость и огромные волевые качества придется формировать длительные годы. Специфической чертой российского менеджмента должна стать опора на трудолюбие работника, ориентация на старательность и пунктуальность. Эти заложенные в народе качества необходимо всячески поощрять. При воспитании данных качеств, в процессе становления национальной системы управления, мы можем осуществить постепенный переход от жестких управленческих решений к гибким. Сегодня жесткость является необходимой, но вынужденной мерой. Стратегическая перспектива русского менеджмента – движение к более мягкому по форме, но и более эффективному по содержанию управлению.

 По сравнению со старой системой управления, существовавшей много лет на российских предприятиях, в новых условиях появляются новые функции: разработки стратегии и политики развития, поиск необходимых материальных и трудовых ресурсов, совершенствование производственной и организационной структур управления предприятием.

 В этих условиях резко возросли требования к российским менеджерам за своевременность и качество принимаемых решений. Усилилась роль научно- технического прогресса, дающего возможность путем нововведений удовлетворять потребности рынка. В российском бизнесе появилась острая необходимость проведения маркетинговых исследований, позволяющих изучить эти потребности. Для осуществления производства конкурентоспособной продукции в условиях минимизации издержек производства все большее значение приобретают вопросы, связанные с управлением персонала, который в новых российских реалиях становится основным ресурсом.

 На современном этапе реформирования российской экономики большое значение приобретает повышение эффективности и качества принятия управленческих решений. Принятие решений составляет важную часть процесса управления и личной функции руководителя различных организаций - государственного учреждения, владельца частной фирмы, банка или другой коммерческой или некоммерческой структуры.

 В настоящее время нет необходимости доказывать, что эффективность деятельности предприятий и обеспечение конкурентоспособности продукции фирмы на рынке напрямую зависят от качества управленческих решений. Знание теории, практики отечественного и зарубежного опыта разработки и принятия управленческих решений становятся осознанной необходимостью и одним из основных аспектов совершенствования профессионализма руководителей и менеджеров всех рангов и уровней управления.

 Однако не следует при этом забывать, что зарубежная методология принятия решений существенно отличается от российской методологии. Менталитет российского руководителя не соответствует психологии американского или, например, японского управляющего. Поэтому, учитывая и, по возможности, используя зарубежный опыт, следует разрабатывать свои принципы и методы решения управленческих проблем, адекватные российским условиям.

 Поэтому для российских менеджеров важно изучить зарубежный опыт управления и творчески использовать его в новых российских условиях в целях строительства организации нового для нашей страны типа, включающего современные методы корпоративного и антикризисного управления, ориентированных на диверсификацию, конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

Библиографический список

 1. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. – М.: Экономика, 2000 год.

 2. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. –

М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.

 3. . Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.

 4. Глиньский Б. О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления 2001. - №4. стр. 110 – 114 с.

 5. Симхович В. Истоки современной японской системы правления/ /Проблемы теории и практики управления, 2002. № 6. – 114-120 с.

 6. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2002.

 7. Курицын А.И. Управление в Японии: организация и методы. - М.: Наука, 2002.

 8. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. - М:

Наука , 2007.

 9. Татарникова А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии,

Германии. – М.: ИНЭ, 2003.

 10. Управление организацией под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. -М.: ИНФРА – М, 2003.

 11. Управление персоналом и трудовыми отношениями в Японии // Управление персоналом. 2001. -№7.

 12. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: Теория и практика. – М.: Наука, 2001.

 13. Вербицкий С. И. Япония на пороге 21 века. - М.: Наука, 2004.

 14. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. – М.:

Экономика, 2005.

 15. Грейсон Д., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 2002.

 16. Пшенников В.В., Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: издательство «Япония сегодня», 2006.

 17. Гончаров В.В. Ключевые моменты управления и их практическое значение. М.: Дело, 2004.

 18. Журавлёв П.И. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Прогресс, 2007.

 19. Липатова М.Е. Особенности карьерных продвижений за рубежом //

Социологические исследования. 2001. - №12.

 20. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 2003.