МОУ средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов

«Провинциальный колледж»

***Курсовая работа***

**Управление организационной культурой на основе американского и японского подходов к менеджменту**

Выполнена учеником

10 экономического класса

Провинциального колледжа

***Дрепелевым Александром Станиславовичем***

Научный руководитель –

старший преподаватель

кафедры менеджмента

ярославского филиала МЭСИ

***Насонова Юлия Васильевна***

Ярославль, 2005

**Оглавление**

Введение

1. Концепция организационной культуры в современном менеджменте
	1. Сущность понятия “организационная культура”. Организационная культура, как фактор управления организацией.
	2. Структура организационной культуры
	3. Проблемы организационной культуры

II.Особенности управления корпоративной культурой в национальных моделях менеджмента

2.1 Японский подход к управлению.

2.2 Американский подход к управлению.

2.3 Сравнительный анализ американского и японского подходов к управлению.

III.Проектирование системы управления организационной культурой в российской организации

* 1. Анализ особенностей организационной культуры и государственных российских организаций
	2. Изучение возможностей использования американского опыта управления
	3. Исследование возможностей использования элементов японского подхода к управлению

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Привлекающая внимание всего мира трансформация России к демократическому обществу, признающему частную собственность и индивидуальные права граждан, сопровождается активными попытками придать этому процессу испытанную и проверенную в других обществах направленность. П. Я. Чаадаев в этой связи писал: “...опираясь одним локтем на Китай, другим на Германию, мы должны бы были сочетать в себе два великих начала духовной природы - воображение и разум, и объединить в нашей цивилизации историю всего земного шара”. Однако, как мы знаем, сегодня у нас не так много ни от первого, ни от второго.

Нынешний национальный менеджмент нельзя рассматривать как нечто статичное. Он выступает как динамичная развивающаяся система. Понять ее движение, роль и место во всемирной системе управления можно исходя из анализа и развития существующего национального менталитета.

Основная проблема состоит в следующем: должна ли Россия слепо перенимать теорию японского, американского и т.д. менеджмента и применять их на практике?

**I. Концепция организационной культуры в современном менеджменте**

* 1. Сущность понятия “организационная культура”. Организационная культура как фактор управления организацией

Среди существующего многообразия определений организационной культуры попробуем выделить наиболее удачные и часто цитируемые в зарубежной и отечественной литературе по менеджменту.

Барри Феган понимает организационную культуру как “историю, представленную в настоящем”. Известно и менее лаконичное, но более ироничное его определение исследуемого феномена: “Организационная культура – это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Организационная культура – это то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает. Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части и какие из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя”.

П. Вейл определяет организационную культуру как “уникальную общую психологию организации”.

Д. Ньюстром и К. Дэвис считают, что организационная культура – “набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации”.

У Э. Джакуса читаем: “Культура предприятия это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали “своими””.

Д. Элдридж и А. Кромби считают, что под понятием “организационной культуры” следует понимать “уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей”.

С точки зрения Д. Олдхэма, “чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации”.

По мнению К. Голда, “организационная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых организации того, что отличает ее от всех других в отрасли”.

В. Сате считает, что “…культура организации представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества”.

Г. Морган определяет “культуру организации как один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло”.

По К. Шольцу, организационная культура представляет собой “неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения”.

Д. Дреннан полагает, что “культура организации – это все то, что для последней типично: ее характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения”.

По мнению Э. Брауна, “ организационная культура – это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации”.

Джоан Мартин указала на следующие аспекты организационной культуры: “Когда люди вступают в непосредственное взаимодействие с организацией, они сталкиваются с принятой в ней манерой одеваться, рассказами сотрудников о том, что происходит в организации, установленными правилами и практикой работы, общепринятыми нормами поведения, традициями, заданиями, системой оплаты, жаргоном и шутками, которые понятны только членам организации, и т.д. Эти составные элементы и являются проявлениями организационной культуры”.

Эдгар Шейн определяет организационную культуру как “совокупность основных убеждений – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенных самостоятельно, усвоенных или разработанных определений группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, - которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам”.

В.А. Гневко и И.П. Яковлев считают, что организационная культура – “это определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые не всегда видны, действуют в трудовом процессе и разделяются различными категориями специалистов, ориентируя их и придавая смысл их деятельности в определенной системе”.

Н.С. Злобин в своих работах указывает, что организационная культура – это “творческая, созидательная деятельность организации как прошлая, воплощенная в ценностях, традициях, нормах, так и настоящая, основывающаяся на опредмечивании этих ценностей, норм и традиций”.

Б.Ф. Усманов приводит следующее определение организационной культуры: “Организационная культура представляет собой традиции и манеру поведения, в которых воплощаются основные ценности организации, кадрового ее состава”.

По мнению И.Г. Самойловой и Е.Н. Хандуровой, “организационная культура является интегральной характеристикой организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности, представленной в образе организации)”.

С.В. Шекшня указывает, что “организационная культура – это ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для данной организации подход к решению проблем”.

З.П. Румянцева считает, что организационная культура – это “вырабатываемые организацией совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности”.

О.С. Виханский и А.И. Наумов дают следующее определение организационной культуре: “…это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через “символические” средства духовного и материального внутриорганизационного окружения”.

Э.А. Смирнов в своей работе “Основы теории организации” приводит следующее определение организационной культуры: “…это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников между собой и с организацией, перспектив развития”.

Г. Хотшед в организационной культуре усматривает некоторую прогнозную функцию: “организационная культура есть некоторый психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет”.

По нашему мнению наиболее точное определение дает А.А. Максименко. Он считает, что “организационная культура – это доминирующее моральные нормы и ценности, принятые образцы поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые разделяются членами организации через формальных или неформальных лидеров”.

Таким образом можно сделать вывод, что организационная культура это:

**1.2 Структура организационной культуры**

Среди известных попыток определить структуру организационную культуры наиболее удачной является предложение Ф.Харриса и Р.Морана рассматривать организационную культуру на основе 10 характеристик:

1. *Осознание себя и своего мета в организации;*
2. *Коммуникационная система и язык общения;*
3. *Внешний вид*, *одежда и представление себя на работе;*
4. *Что и как едят люди, их привычки и традиции в этой области;*
5. *Осознание времени, отношение к нему и его использование;*
6. *Взаимоотношения между людьми;*
7. *Ценности и нормы;*
8. *Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;*
9. *Процесс развития работника и его обучение;*
10. *Трудовая эти и мотивирование.*

А.А.Максименко приводит свое толкование структуры организационной культуры.

Он считает, что первым звеном организационной культуры являются *мифы* или *легенды*, которые закрепляют критерии, определяющие способ жизнедеятельности организации. Во всех легендах, как правило, прослеживается опыт взаимодействия руководителя и подчиненного или сотрудников в процессе труда или вне него.

Во втором звене организационной культуры он выделяет *ритуалы*, которые в повседневной жизни играют важную роль, укрепляя структуру фирмы. Ритуалы и церемонии являются в некотором смысле подлинным воплощением наиболее значимых моментов, символизирующих корпоративный дух и единство всего персонала, сближение всех членов трудовой общности, демонстрируют им новые и еще не известные страницы истории и настоящего фирмы, приобщают всех участников ритуала к основным ее ценностям и традициям.

А.А.Максименко делит ритуалы, применяемые в трудовой сфере, на следующие основные типы:

* ритуалы при поступлении на работу;
* организационные ритуалы;
* интегрирующие ритуалы;
* ритуалы, связанные с отдыхом и восстановлением.

Первые имеют цель познакомить новичка с основными ценностями предприятия, вторые – дополнительно подчеркнуть важность того или иного события в жизни организации, третьи и четвертые направлены на достижение большей сплоченности коллектива, создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе.

Следующими неотъемлемыми звеньями организационной культуры, по мнению Максименко, выступают *язык и этика деловых отношений*. С помощью языка формируется и передается культура. Этика деловых отношений – совокупность принципов, отделяющих правильное отношение от неправильного, формирующихся в процессе взаимодействия сотрудников в процессе труда.

Эдгар Шейн предлагает рассматривать *уровневую структуру организационной культуры*, в которой насчитывает три уровня.

Познание культуры организации начинается с первого, *“поверхностного”*, или *“символического”*, уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные 5 чувств человека (зрение, слух, ощущение вкуса и запаха, осязание). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда можно расшифровать и интерпретировать в терминах культуры организации.

Те, кто пытаются познать культуру организации глубже, затрагивают второй, *“подповерхностный”* уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти символы отображаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Это главные элементы культуры, которые представляют собой набор ориентиров в том, что хорошо и что такое плохо. Это набор предполагает ранжирование по важности, правильности и значимости целей, предпочтений и приоритетов организации. Ценности – центральный элемент организационной культуры, определяющий специфику всех остальных моментов “человеческого аспекта” организации: индивидуальных и групповых интересов, межличностных и групповых отношений, мотивации и т.п. На основе системы ценностей формируются организационные нормы, которые выступают в качестве регуляторов служебного поведения. Они предполагают санкционирование поведения на основе ряда оценочных критериев, выработанных и узаконенных в процессе функционирования организации. В организационной культуре нормы обычно закреплены в виде своеобразного кодекса правил поведения и желательного образа действий, стандартов качества и обслуживания, системы обрядов и церемоний. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, т.к. на следующем уровне возникают непреодолимые сложности.

Третий, *“глубинный”* уровень, включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Некоторые отечественные специалисты в области организационной культуры понимают под третьим уровнем представления, основанные на традициях в области деловой национальной культуры. С точки зрения психосемантики они могут рассматриваться как базисные категории обыденного сознания.

Т.Питерс и Р.Уотермен, исследуя связь между культурой и успехом, сформулировали ряд ценностей и верований организационной культуры, которые принесли компаниям, описанным ими, успех:

1. *Приверженность своему делу.* Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их неприятию.
2. *Ориентация на действие.* Данное положение относится к разряду важных характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не приемлют диверсификации в сторону от основного бизнеса.
3. *Лицом к потребителю.* Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, т.к. именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя составляет сердцевину организационной культуры компании.
4. *Самостоятельность и предприимчивость.* Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, “делятся” на более мелкие управленческие части и предоставляют им, а также отдельным индивидам отдельную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается в организации через распространение легенд и историй о своих собственных “эдисонах” и “фордах”.
5. *Связь с жизнью и ценностное руководство.* В соответствии с этой глубоко укоренившейся нормой успешных компаний ожидается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещения руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.
6. *Производительность человека.* Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что уважительное отношение к людям ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.
7. *Свобода действий и жесткость одновременно.* Высокая организованность в компаниях достигается в результате того, что все работники понимают ценности компаний и верят в них. Это жестко связывает и интегрирует коллектив. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму “руководящих” вмешательств и минимизации числа регулирующих правил и процедур, что поощряет новаторство работников и их стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.
8. *Простая форма, скромный штат управления.* Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и на результаты. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными работы, а не наращивание штатов.

Таким образом, можно сказать, что организационная культура – это совокупность ценностей отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих их поведения.

1.3 Проблемы организационной культуры

А.А.Максименко считает, что диагностику организационной культуры необходимо рассматривать как разновидность организационной диагностики, определяется как сбор информации с целью выявления проблем ее функционирования, а также путей и резервов для их решения.

Несмотря на то, существуют значительные пересечения в определении и концептуализации культуры, до сих пор продолжаются горячие дебаты по вопросу, оценивать ли субъективные верования, предположения, установки и ожидания или более наблюдаемые феномены (герои, обряды, ритуалы) и другие внешние проявления культуры. Способ, которым измеряют образцы поведения и поведенческие аттитюды, ценности и фундаментальные предположения. Есть радикальные точки зрения на измерение и оценку организационной культуры. Так, Т.Фиджеральд и его коллеги считают, что организационную культуру вообще нельзя измерить.

Проблему измерения делают трудноразрешимой споры о роли бессознательного (идея о том, что культура существует на бессознательном уровне), об уникальности организации (невозможность сравнения), а также часто повторяющиеся эмические и этические дебаты. Часто это дебаты между emic- и etic-подходами, т.е. подходами понимания и объяснения. Эмическая перспектива утверждает, что культура является в высшей степени субъективной, идиосинкразической, уникальной, требующей нестандартизированного, сенситивного, интерактивного исследования, и не может быть как следует изученной в исследовании, использующем категории и шкалы. Этическая традиция психометрии и опросных обследований стремится сравнить и противопоставить некоторые характеристики по стандартным измерениям.

Таким образом, в сфере диагностики и изучения организационной культуры А.А.Максименко выделяет 2 основных подхода:

1. идеографический, “понимающий”, или “интерпретативный”, подход, в основе которого лежит использование качественных методов;
2. номотетический, формализованный, количественный подход, характеризующийся использованием различных стандартизированных опросников.

Качественная стратегия исследования направлена на поиск фактов, “не предопределенных” теорией, на глубокое проникновение в суть культуры, ее понимание. Применяются неформализированные методы сбора информации: интервью, групповые дискуссии, включенное наблюдение и т.д.

Однако для выявления латентных, ненаблюдаемых сил организационной активности необходимо использовать стандартизированные опросники, которые позволяют использовать статистические методы обработки.

Исследователи, работающие в рамках интерпретационной (символической) парадигмы, предпочитают использовать качественные методы оценки организационной культуры, в то время как количественные методики (стандартизированные инструменты оценки) используются в рамках функционалистической парадигмы организационной культуры. Однако все чаще в исследованиях организационной культуры какой-либо конкретной фирмы используется совмещение качественных и количественных методов, что либо обогащает результаты (при получении разных данных), либо данные взаимно подтверждаются.

Кроме того, М.Коул, что любое изучение культуры необходимо дополнять кросскультурными исследованиями, ибо “… как рыбам воду, нам не удастся “увидеть” культуру, поскольку она является средой, в которой мы существуем, - встречи с другими культурами позволяют увидеть и нашу собственную как предмет для размышлений”.

Идеографический подход, в основе которого лежит формализованный метод сбора информации: интервью, групповые дискуссии, включенное наблюдение и т.д., - может быть удачно применен при исследовании первых двух выделенных уровней базовой модели организационной культуры: организационно-психологического и социально-психологического, поскольку лежащие в их основе параметры объективно доступны наблюдению и легко собираемы.

Для исследования нормативно-этического и социально-экологического уровней организационной культуры применим формализованный подход, характеризующийся использованием стандартизированных опросников, которые позволяют использовать статистические методы обработки, поскольку лежащие в их основе параметры латентны и ненаблюдаемы.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная культура можно представляет собой композицию ценностей, точек зрения, ожиданий, верований, традиций и норм поведения, принимаемых большей частью членов организации, предопределяющих их поведения.

**II.Особенности управления корпоративной культурой в национальных моделях менеджмента**

**2.1 Японский подход к управлению**

Специфика японского подхода к управлению составляет предмет изучения многих авторов. Основой для нашего исследования являются материалы, опубликованные В.Р.Весниным.

Японское управление придает большое значение традициям, предполагающим почтительное отношение к руководству, как к старшим родственникам. Руководители, в свою очередь, обязаны проявлять патерналистскую заботу о подчиненных. Все это далеко не случайно, т.к. модель управления японской компанией восходит к традициям средневековой деревни, где преобладающей ценностью было всеобщее согласие. В таких условиях служащие отождествляют себя с фирмой, что приводит к формированию относительно замкнутых групп работников, долго сохраняющих стабильный состав. Именно эти группы, а не индивиды, образуют каркас организации. Но людей связывают здесь не личные симпатии, а традиции, принципы коллективного управления и внешняя конкуренция – если группа слабеет, становится неактивной, ее могут расформировать, и тогда ее члены попадают на менее престижные и ниже оплачиваемые должности.

Важное значение в японских фирмах придается личным качествам работников и умению “вписаться” в деятельность группы, а при необходимости возглавить ее. В Японии вообще очень сильна ориентация на коллективные ценности и коллективные методы работы. В понимании японцев коллективизм – такая форма организации, когда можно достичь того, что на основе индивидуальных усилий недостижимо в принципе.

Также для японских компаний характерно *преобладание групповых методов управления*, опирающихся на принципы коллективизма. В принятии решений участвуют обычно все, кого они затрагивают; в крупных фирмах это примерно 60 – 80 человек.

Один из вариантов решения такого метода получил название “ринги”. Его реализация осуществляется в несколько этапов. Сначала руководство компании совместно с привлеченными специалистами ставит проблему в общем виде. Затем она “спускается” в соответствующее подразделение, где над ней начинают работать; обычно речь идет о группе из трех человек, состоящей из самых молодых сотрудников. Последние опрашивают всех заинтересованных и на основании этого анкетирования говорят несколько вариантов решения. Затем проекты согласовываются с исполнителями, в результате чего вырабатывается единый подход к окончательному решению; этот весьма длительный процесс получил название “нэмваси” – “обрубание корней”. После этого производится утверждение документа на специальном совещании или конференции и здесь же вырабатываются конкретные направления работы по его реализации.

К ключевой черте японской системы управления данный автор относит элитарность и замкнуто-кастовый характер. Последняя проявляется в четком разделении персонала организаций на различные группы, хотя и связанные между собой, но обладающие своим определенным местом в иерархической системе, а соответственно и различными привилегиями.

Японская система управления ограничивает мобильность работников, накрепко привязывает их к фирме и не допускает на рынок труда. В то же время она характеризуется высокой степенью конкуренции, сложными процедурами отбора и приема на должности, особенно в крупные компании, ориентацией на специалистов широкого профиля.

Пожалуй, одной из наиболее известных черт японского управления является *система пожизненного найма работников*, практикуемая преимущественно крупными фирмами. Раз в год, обычно весной, частные компании и государственные организации набирают партии выпускников учебных заведений – по традиции одних и тех же. Часто количество приглашенных на работу больше числа вакансий, но это позволяет потом отбирать и продвигать лучших. Принятым предоставляются все возможности служебного роста, и человека обычно при этом не увольняют до выхода на пенсию, если он не совершил преступления или тяжкого проступка. Японцы очень боятся потерять работу, т.к. в такую же по рангу фирму или государственное учреждение уволенных никогда не примут. Это обстоятельство резко усиливает конкуренцию среди служащих и кадровых рабочих, повышает покорность руководству и снижает уровень претензий к нему.

Уход на пенсию в японских фирмах обычно происходит в 55 лет, но для высших управляющих делаются исключения. Кроме того, последние могут продолжать активную деятельность на новых должностях или как временные работники.

Сегодня, вследствие резкого постарения населения и увеличения доли старших возрастов, пожизненный найм становится невыгодным, т.к. растет доля работников, претендующих на высокую заработную плату. Но поскольку он полезен компании, то сохраняется в модифицированном виде, “привязывая” к ней работника и обеспечивая сохранение внутреннего мира в ней. Поэтому, помимо традиционного индивидуального пожизненного найма, развитие получили и другие формы трудовых отношений:

* обычный найм, практикуемый всеми компаниями;
* повторный найм ранее уволенных работников на худших условиях;
* временный найм;
* найм на неполную неделю;
* краткосрочный найм на подсобные работы – система “арбайто”;
* пожизненный найм с переводом на другие предприятия с менее привлекательными условиями труда;
* система “обязательного набора”, когда работнику через 5 – 7 лет предлагается в обязательном порядке перейти на другое предприятие компании;
* групповой пожизненный найм на условиях, описанных в предыдущем случае, но без ответственности перед каждым работником в отдельности.

Многие годы система оплаты труда и поощрений работников японских фирм была ориентирована прежде всего на выслугу лет, а уже во вторую – на качество работы. Но в последние годы все больше начинает учитываться уровень квалификации, профессиональная подготовка, результаты труда. В итоге складываются два подхода к его оплате. Первый подход основывается исключительно на результатах; второй является комбинированным, в рамках которого вознаграждение состоит из трех частей основного оклада, надбавок и специальных выплат.

Основной оклад определяется возрастом, стажем работы в фирме, личными качествами, семейным положением, профессиональной подготовкой; он примерно одинаков у всех работников одного “призыва”.

К надбавкам, стимулирующим личный вклад, относятся оплата сверхурочных, доплата за повышенную производительность труда, премии по итогам года, бонусы – обычно полугодовые выплаты, составляющие для всех одинаковый процент заработка и призванные формировать чувство преданности компании. В сумме эти выплаты могут в несколько раз превышать основной оклад. Понятно, что снизить эффективность своей работы без риска потери этих средств никто не решится.

Специальные выплаты предназначены обычно на социальные нужды – оплату жилья, медицинское обслуживание, транспортные расходы, часть из них которых являются обязательными. В целом они составляют около 20% фонда заработной платы.

Разрыв в оплате труда различных категорий работников в Японии меньше, чем в других странах, а привилегии существуют только у работников высшего ранга.

Собственно говоря, во многих случаях пенсии как таковой не выплачивается, а единовременно выдается 5 – 6 годовых окладов, которые можно положить в банк и жить на проценты, практически не снижая степень удовлетворения своих потребностей.

Японские фирмы ориентируются обычно на внутреннюю подготовку и переподготовку кадров, поэтому предпочитают брать на работу специалистов широкого профиля с университетским образованием, чтобы затем делать из них то, что им нужно.

Процесс переподготовки и повышения квалификации идет постоянно, в соответствии с планом развития карьеры, которым обладает каждый сотрудник. Обучение ориентировано на восполнение пробелов в занятиях и опыте, освоение смежных областей деятельности. Это особенно важно для менеджеров, поскольку в Японии отсутствует специальное управленческое образование, а высшие руководители редко приглашаются со стороны. Если это и происходит, предпочтение отдается практикам. Доля ученых в руководстве японских фирм составляет всего 3%, в то время как в США – 20%.

Подготовка и переподготовка различных категорий управленческого персонала, технических специалистов и производственных рабочих обычно происходит взаимосвязано, по единым коллективным программам, что помогает людям легче продвигаться по службе и занимать более высокие должности. Тяжелее всех при этом приходится инженерно-техническим работникам, которым иногда приходится тратить на повышение квалификации от 5 до 15 часов в неделю.

Но и индивидуальному развитию работников японский менеджмент уделяет значительное внимание. Сотрудников многих фирм, например, специально учат преодолевать стеснительность при выполнении заданий руководства.

Универсальный характер подготовки позволяет работникам японских фирм трудиться на различных должностях одного уровня, чему дополнительно способствует обязательная практика “горизонтальных перемещений”. Такие перемещения не только помогают лучше познать фирму, освоить новые специальности, познакомиться с новыми людьми, но и обеспечить кратковременные потребности в рабочей силе за счет внутреннего перераспределения трудовых ресурсов. В то же время японские фирмы ориентируются не просто на подготовку специалистов, обладающих определенной квалификацией и знаниями, а сотрудников, которым привиты определенные моральные качества и стандарты поведения.

Выбор решения при этом осуществляется по всеобщему согласию, что, как считается, должно обеспечить его эффективное выполнение. В процессе подготовки проекта учитывается весь спектр мнений по проблеме и считается, что отмахнуться даже от самого на первый взгляд незначительного – непозволительная роскошь. Вообще в Японии “Ринги” относят к разновидности управленческой философии, которая проповедует предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность.

В японских фирмах создана весьма *гибкая система управления качеством*, в рамках которой 85% ответственности за последнее возлагается на рядовых исполнителей и лишь 15% - на линейных руководителей. Она нацелена на предотвращение совместными усилиями возможностей появления брака по всей технологической цепочке, а не на его выявление и исправление. Важнейшим элементом этой системы являются кружки по контролю качества.

Таким образом можно выделить основные черты японского подхода к управлению:

1. традиции и патернализм;
2. личные качества работников и их отношения в коллективе;
3. групповые методы управления;
4. гибкая система управления качеством;
5. система пожизненного найма работников;
6. система оплаты труда;
7. ориентация на внутреннюю подготовку и переподготовку кадров.

**2.2 Американский подход к управлению**

В США фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие. Соответственно рабочие здесь являются более мобильными, легко меняют место своей работы в поисках лучших индивидуальных возможностей. В такой обстановке роль управляющих ненадежна и должна постоянно подтверждаться путем институционализации иерархической информационной структуры внутри фирмы, и угроза увольнения является важной дисциплинарной мерой для руководителей. С другой стороны, развитие функциональной иерархии, основанной на высокой специализации и четкой классификации трудовых заданий, помогает создать стандартный рынок рабочей силы внутри и вне фирмы и поощряет рабочих быть более мобильными. Эти причинно-следственные связи означают децентрализацию управления персоналом. Менеджеры американской фирмы обладают меньшей свободой в определении индивидуальных ставок заработной платы, которые зависят в основном от штатного расписания (единый уровень оплаты для каждой штатной должности) и выслуги лет. Размер вознаграждения рабочего американской фирмы определяется категорией рабочего места, на которое он назначен. Конечно, существует угроза несправедливого решения при оценке начальником заслуг подчиненного. Но контроль со стороны профсоюза работников предприятия и централизация кадров от службы могут отчасти смягчить этот нежелательный эффект. Во-первых, процедура оценки заслуг формализована и стандартизована отделом кадров с целью гарантировать невозможность принятия необъективного решения отдельным начальником. Во-вторых, средний работник на протяжении своей карьеры оценивается многими различными менеджерами вследствие применения схемы ротации трудовых заданий, как для начальников, так и для подчиненных. В-третьих, многие компании позволяют недовольным работникам обратиться в отдел кадров для перевода их в другой цех. В этом случае отдел кадров может удовлетворить просьбу работника или проверить правильность и объективность оценок его начальника. В-четвертых, репутация менеджера среди подчиненных имеет непосредственное влияние на его собственную карьеру. Другими словами, начальник является предметом неформального встречного наблюдения со стороны подчиненных. Выплаты, зависящие от должности работника, находятся в тесной связи с выплатами, зависящими непосредственно от работника, хотя в принципе определяются по американской схеме оценки трудовых заданий. В дополнение к выплатам по контракту работники получают 25% надбавку за любую сверхурочную работу и дважды в год премии.

**2.3 Сравнительный анализ американского и японского подходов к управлению**

Итак, проведем параллели между американской и японской системой управления. По-нашему мнению наиболее точную сравнительную характеристику этих систем дают М.А.Картавый и А.Н.Нехашкин в их статье «Методологические принципы формирования российского менеджмента», опубликованной в номере «Менеджмент в России и за рубежом» №3/ 1999.

Различие национального менталитета данных стран формирует специфику японского и американского менеджмента. Особенности японского менеджмента вырастают из опоры на коллективизм, возрастные качества, традиции японской культуры.

Особенности американского менеджмента вытекают из индивидуализма, повышенного чувства собственного достоинства, стремления к независимости, свободе. Это дополняется большой степенью прагматичности, отсутствием идеализма.

Влияние менталитета на национальные системы управления проявляется в том, что западные и восточные менеджеры по-разному подходят к вопросам «кооперации и конкуренции». В Японии эти два понятия совместимы. Японцы считают, что можно одновременно и конкурировать, и сотрудничать. Американцы считают, что конкуренция и кооперация являются несовместимыми. При кооперировании они стремятся к индивидуальной выгоде, тогда как японцы более расположены к поиску взаимовыгодных решений благодаря конфуцианству.

Различия национальных систем менеджмента проявляются и в их несовместимости. Попытки американцев перенять некоторые приемы и элементы японского менеджмента проваливаются. Так, например, провалилась попытка американских менеджеров принять на свое вооружение систему «канбан». Ее идея: «производить и поставлять готовые изделия как раз к моменту их реализации, комплектующие узлы к моменту сборки готового изделия, отдельные детали – к моменту сборки узлов, материалы к моменту изготовления деталей». Использование этой системы позволяет снизить издержки, повысить производительность и качество продукции.

Но лишь отдельные американские предприятия смогли добиться этого. Причина – отсутствие приверженности работников к групповым усилиям, к специфике групповой атмосферы на производстве. Более того, система «канбан» непрерывно укрепляет групповые узы и создает все более благоприятные условия для повышения производительности труда и качества продукции. Следовательно, в США была предпринята попытка использования управленческой системы, адекватной психологии группизма, а американский эгоизм – превалирование своего «Я», отторг ее. Американская система менеджмента оказалась невосприимчивой к применению японских форм и методов управления. Это была операция по пересадке органов, оказавшаяся неудачной из-за несовместимости «тканей».

Однако в Японии оказываются удачными некоторые элементы американского менеджмента. По нашему мнению, это объясняется двумя факторами. Первый – высокая приспособляемость и гибкость японской нации: «Японец – христианин по вере, буддист по философии и синтоист по взглядам на общество». Второй – развитие японского менталитета в сторону индивидуализации. Это обусловлено: 1) экономическим ростом; 2) становлением международных рынков и увеличением контактов японцев с другими нациями; 3) общечеловеческой тенденцией к индивидуализму, которая находит выражение во все большей индивидуализации личности в обществе. В изменяющемся японском менталитете отмечают увеличение стремления к личной свободе. Все более яркое выражение получает прагматизм, происходит некоторое отрицание корпоративного духа. Японский менталитет все больше приобретает характерные черты американского и западноевропейского. Это и приводит к нарастанию противоречий между изменяющимся японским менталитетом и существующим менеджментом. Возникает необходимость приведения их в соответствие путем реконструкции японского менеджмента. Так, нередким явлением в системе японского менеджмента становится отказ от пожизненного найма и системы оплаты по старшинству в сторону расчета за единицу продукции. Принимаются и воплощаются программы сокращения работников, дослуживших до пенсионного возраста, в виду проблемы старения нации.

Таким образом, изменение японского менталитета вызывает изменения в системе менеджмента. Причем все явственнее становится движение последней в направлении приобретения все более и более американизированных черт.

Национальный менеджмент нельзя рассматривать как нечто статичное. Он выступает как динамичная развивающаяся система. Понять ее движение, роль и место во всемирной системе управления можно исходя из анализа и развития существующего национального менталитета.

**III.Проектирование системы управления организационной культурой в российской организации**

**3.1 Анализ особенностей организационной культуры и государственных российских организаций.**

М.А. Картавый в статье «Методологические принципы формирования российского менеджмента» считает, что национальный менеджмент нельзя рассматривать как нечто статичное, что он выступает как динамичная развивающаяся система. Понять движение, роль и место во всемирной системе управления которой, можно лишь исходя из анализа и развития существующего национального менталитета.

Основной проблемой он считает ответ на вопрос: должна ли Россия слепо перенимать теорию японского, американского и т.д. менеджмента и применять их на практике? Заимствование чужого опыта Россией может принести еще более отрицательный результат. Автор объясняет это тем, что российский менталитет всегда характеризовался наличием полярности, стремлением к гротеску, доведением любой ситуации до крайности.

Он полагает, что положения западной теории и практики менеджмента, учитывая крайности русской души, могут быть доведены до абсурда. И приводит ряд примеров: 100%-ая коллективизация, решение о расширении посевов кукурузы от Кушки до полярного круга, сухой закон и антиалкогольная кампания конца 80-х годов, которая обошлась стране примерно в 150 млрд. долларов, мелиорация, программа построения рыночной экономики в России за 500 дней и т.д.

Однако использование этого качества русской души приносило не только отрицательный результат. Опираясь на него, Россия ставила и решала задачи, которые были не под силу и более мощным государствам. Создание атомной и водородной бомбы, освоение космоса не были случайными, они обусловлены крайностью, широтой и долгой терпимостью русской натуры, способностью ее к самопожертвованию. По его мнению, используя это качество, Россия, даже при учете ее нынешней бедности, могла бы стать мировой супердержавой, применяющей у себя новейшие достижения НТП.

От Азии Россия впитала форму группового мышления – группизм, а от Европы – индивидуализм с присущим ему мировоззрением. Группизм и индивидуализм – два фундаментальных качества, составляющие основу русского менталитета. Причем они входят в противоречие между собой в силу полярности их основ. Их соотношение в ходе исторического развития не было постоянным. В дореволюционные времена общинные традиции были определяющими. В ходе столыпинских реформ произошел скачок в развитии индивидуализма. После революции 1917г. тенденция развития коллективизма вновь стала определяющей в динамике ментальности. В таких условиях индивид мог паразитировать за счет коллектива, искать не тяжелую, но хорошо оплачиваемую работу, хитрить, изворачиваться, что было хорошо известно в советское время. Но борьба с ним оказалась безуспешной. Ментальность нельзя искоренить, ее можно лишь использовать в интересах личности, коллектива и общества.

Наоборот, люди пропитанные духом коллективизма, верой в светлые идеалы, работали ради общества, ради коллектива. В итоге они оказывались жертвой развивающегося индивидуализма, их менталитет трансформировался. Человек, понявший бесполезность своих усилий, начинал лениться, превращался в «винтик». Подобная психология сформировалась в 60-е годы и нашла отражение в теории «Х» Мак Грегора. Она оказалась особенно актуальной для нашей страны, где объектом управления стал работник безынициативный. Инициатива стала наказуема, а ее «виновники» наталкивались на недоброжелательное к себе отношение, которое вызывалось самим фактом проявления несанкционированной свыше самостоятельности.

Таким образом, и индивидуализм, и коллективизм приходили в противоречие с традициями командной экономики. Последняя явилась одной из важнейших причин неэффективности советской системы.

В настоящее время дуализм русского менталитета, его противоречивость, перешли на качественно иной уровень. Наблюдается новая волна роста индивидуализма, с одной стороны, и стирания общинных традиций, с другой. Однако дуализм был и остается главной чертой отечественной ментальности. Это и дает возможность определить его место по отношению к американскому и японскому менталитету. Если считать американский индивидуализм и основанный на нем менеджмент одной крайней точкой, а японский, базирующийся на психологии группизма, другой, то Россия с её двойственностью должна занимать промежуточное между этими двумя точками положение.

Дуализм российского менталитета, его динамика, тенденция становления позволяют смоделировать систему менеджмента, адекватную российскому менталитету. В нем М.А. Картавый выделяет следующие синтезирующие блоки (см. табл. ниже).

**Основные прогнозируемые черты российской системы управленияТаблица №1**

Первый синтезирующий блок «группизм (коллективизм) – индивидуализм» предполагает самый широкий спектр используемых приемов и методов управления. В каждом отдельном случае необходимо учитывать их соотношение и, в зависимости от этого, пытаться определить структуру управленческих решений; сочетание коллективной и индивидуальной ответственности; коллективного и индивидуального контроля; бригадной и индивидуальной оплаты труда и т.д.

Другой противоречивый блок – соотношение трудолюбия и лености. Контраст русской души как никакой другой впитывает в себя это противоречивое единство. С одной стороны, нужен «кнут» и «кулак», чтобы работать. С другой, мы имеем примеры высочайшего трудолюбия, которыми по праву восхищается весь мир. В этом случае наиболее эффективным окажется «пряник». Высокая и соответствующая трудолюбию и таланту оплата труда. По существу такая оплата перестала действовать еще с 1917 года. Тем более она не действует сейчас, когда заработная плата вообще не выплачивается годами. Громадную и, можно сказать, определяющую роль реализации системы оплаты «по труду и таланту» для возрождения и развития российской экономики нам еще только предстоит увидеть.

В современной России еще не прошла ностальгия по «сталинским» временам, когда решения диктовались «железной» волей руководителей. Нельзя исключать их действия там и тогда, где сильны традиции авторитаризма, но слаба производственная и технологическая дисциплина. Авторитарный стиль руководства бывает необходим в оборонной промышленности при выполнении срочных и сверхсрочных заказов.

Еще недавно в СССР «железной рукой» пытались руководить художниками, писателями, им устраивали бульдозерные атаки на выставках, а наиболее строптивых высылали за пределы страны. Как показывает практика, в этой сфере управление необходимо, но с известной долей анархизма, где художник сам выбирает, что, где и как ему делать.

М.А. Картавый считает, что в формируемой системе управления также следует учитывать соотношение таких качеств, как настойчивость, стремление к осуществлению цели и имеющуюся расхлябанность, доходящую до своих крайней формы – преступная халатность, взрывы, пожары и т.д. Последняя должна искореняться специальной системой управленческих мер, использующих как коллективные, так и индивидуалистические меры воздействия экономических и правовых факторов.

В России уживаются рядом догматизм и стремление к новому. Аскетизм и безудержное мотовство, огромная набожность и ничем не прикрытый воинствующий атеизм и безбожие. И все это может причудливо сочетаться в одном коллективе в самых различных соотношениях. Поэтому особенность русского менеджмента видится нам в его гибкости, приспособляемости, маневренности, диалектичности.

**3.2 Изучение возможностей использования американского опыта**

М.А. Картавый считает, что основная тенденция становления русского менталитета – постепенное и неуклонное движение к индивидуализму в сторону американизированной ментальности.

«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 и т.д.

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.

Российский менеджмент должен учитывать христианские традиции. Бердяев отмечал, что «душа русского народа была сформирована православной церковью, она получила чисто религиозную формацию. Религиозная формация выработала некоторые устойчивые свойства, догматизм, аскетизм, способность нести страдание и жертвование во имя веры, устремленность к трансцендентному, которое относится то к вечности и иному миру, то к будущему, то к этому миру». Стремление к богатству все больше пронизывает различные слои общества и является определяющим стимулом деятельности. Христианство в своей сущности нежелательно относится к жадности, власти «желтого дьявола». Отсюда еще одна черта русского менталитета: люди могут работать не столько ради денег, а для осуществления какой-либо общественной, политической или религиозной идеи. Энтузиазмом русского народа пользовались многие поколения советских руководителей. В то же время энтузиазм, возникший на основе какой-либо объединяющей национальной идеи, мог бы стать важнейшей составляющей выхода России из кризисной ситуации, дав толчок ее социально-экономическому развитию и в наши дни».

Вышеупомянутый автор говорит о том, что осторожный, длительный подход к формированию российского менеджмента, учитывающего особенности русского менталитета, разнообразие и широту российских условий, – важнейшая стратегическая задача общества. И что от нее во многом зависит не только переход к рыночной экономике, но и место России в мировом сообществе.

**3.3 Исследование возможностей использования элементов японского подхода к управлению**

Японский опыт управления (не подвергнутый предварительной адаптации на Западе) мог бы быть воспринят в России, как европейский, с большей эффективностью, по той причине, что он близок к российскому хозяйственному менталитету, чем западному. С нашей точки зрения, нам следовало бы сейчас обратить более пристальное внимание на методы управления, применяемые на современных японских предприятиях, чтобы наиболее рациональные из них заимствовать напрямую из Японии, а не потом, по прошествии времени, на основе опыта деятельности западных компаний.

Мы склоняемся к точке зрения, что японский стиль управления является следствием прагматичного и рационального подхода к управлению, чем культурно-исторического прошлого Японии, следовательно, японская система управления может использоваться и в других странах.

Мы разделяем мнение исследователей о невозможности автоматического переноса всей японской системы управления на российскую. Однако, на наш взгляд, указанные японские системы нам проще воспринять, чем, например, американцам, в связи со схожестью взаимоотношений в России и Японии.

В России не применяется понятие «пожизненный наем», однако для многих российских работников характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течение всей трудовой деятельности. Это связано, прежде всего, с низкой миграцией населения и числом предприятий во многих российских регионах и родственными связями работников. Вместе с тем следует отметить, что пожизненный наем существует не столько по причине ограниченной миграции населения, но, главным образом, благодаря реальному обеспечению заинтересованности работников максимальное время работать на одном предприятии. По нашему мнению, для того, чтобы российские предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия долгосрочной занятости сотрудников. Кроме того, в условиях долгосрочного найма на российских предприятиях целесообразно внедрять систему кадрового роста. Работники российских предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном рабочем месте, что снижает их интерес, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации позволит работникам российских предприятий не только избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и будет способствовать их профессиональному росту, позволив им получить представление о различных аспектах деятельности предприятия и действовать именно в интересах всей компании.

Представляется целесообразным использовать в деятельности российских компаний элементы японской системы подготовки на месте. По нашему мнению, на многих современных российских предприятиях уделяется излишнее внимание специализации профессиональных знаний кандидатов на работу, и особенно наличию у них значительного опыта работы в других организациях и лишь на немногих предприятиях имеются собственные программы обучения сотрудников. В японских компаниях, напротив, не требуют учреждений специальной подготовки и учитывают при приеме на работу, главным образом, общий кругозор работников и их способность вписаться в коллектив. Предприятия сами обучают своих сотрудников необходимым навыкам. На наш взгляд, современным российским предприятиям следует шире внедрять собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных поступлений сотрудников, не имеющих узкоспециализированных знаний, а также с целью обеспечения профессионального роста работников.

Создание мотивационной среды на японских предприятиях заключается, прежде всего, во внедрении стимулирующих методов оплаты, т.к. на большинстве российских предприятий оплата труда сотрудников не носит мотивирующего характера. Она включает в себя такую систему оплаты, как оклад, премии, неэффективные формы тарифного стимулирования, и не зависит от квалификации сотрудника, его трудового вклада и результатов деятельности предприятия. Представляется, что российским предприятиям целесообразно заимствовать наиболее рациональные методы японской оплаты труда, оказывающие мотивирующее воздействие на персонал организации. К таким методам можно отнести «плавающие» оклады, бестарифную оплату труда.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что та среда, в которой функционируют российские предприятия, может воспринять японские методы управления.

**Заключение**

Как уже было отмечено в главе III, в России уживаются рядом догматизм и стремление к новому. Аскетизм и безудержное мотовство, огромная набожность и ничем не прикрытый воинствующий атеизм и безбожие. И все это может причудливо сочетаться в одном коллективе в самых различных соотношениях.

Поэтому особенность русского менеджмента видится нам в его гибкости, приспособляемости, маневренности, диалектичности. Его формирование должно начаться с микроуровня, т.е. строиться конкретно на каждом предприятии и в учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. Последняя должна учитывать: 1) устоявшийся дуализм менталитета; 2) его различия в разных регионах; 3) огромные просторы страны.

Мы считаем, что нарождающийся отечественный менеджмент должен занять промежуточное положение (как и сама Россия в географическом и культурном отношении), взяв лучшее у обеих моделей управления.

Осторожный, длительный подход к формированию российского менеджмента, учитывающего особенности русского менталитета, разнообразие и широту российских условий, – важнейшая стратегическая задача общества. От нее во многом зависит не только переход к рыночной экономике, но и место России в мировом сообществе. Это движение к современным формам и методам управления, которые будут формироваться не слепо, а на основе научно обоснованных мер. Последнее приобретает чрезвычайно важное значение в условиях стихийного формирования рынка и внесет в этот процесс элемент сознательности.

**Список использованной литературы**

1. Картавый М.А. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом, 1999 // http://www.dis.ru/manag
2. Максименко А.А.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента // Москва, 1996
4. Прохоров А.П. Русская модель управления // Эксперт, 2003
5. Наумов А.И. Влияние национальной культуры на управление бизнесом
6. Горчакова Т. Пути применения японского опыта управления персоналом в России // http:/kirovinfo.ru/?rub=2&id=110&count=22&count\_main=19
7. О возможностях прямого заимствования опыта японского менеджмента в Российских организациях // http://www.dis.ru/fm/ arhiv/2001/6/6.html