

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____ . _____ . _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Комплексная ВКР. Разработка российской модель управления
организацией на основе сравнительного анализа российской и японской
моделей менеджмента (в форме научно-исследовательской работы)

(наименование темы)

Автор работы _____ М.С.Новиков

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 130319 Группа _____ МЕН-42

(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент каф. «Менеджмент» И.С.
Чемезов

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ И.С. Чемезов

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования

И.С. Чемезов

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы

И.С. Чемезов

Нормоконтролер

И.С. Чемезов

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Новикова Максима Сергеевича на тему: Комплексная ВКР. Развитие российской модели управления организацией на основе сравнительного анализа российской и японской моделей менеджмента (в форме научно-исследовательской работы).

Структурно выпускная квалификационная работа бакалавра состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка литературы, глоссария ключевых слов и приложений.

Во введении описана актуальность данной темы, выделены: цель, задачи, предмет, объект исследования, дана оценка степени разработанности проблемы, обоснованы научная новизна и практическая значимость работы.

В первом разделе выпускной квалификационной работы описаны теоретические и методические основы изучения японской и российской моделей менеджмента.

Во втором разделе проведен сравнительный анализ результатов исследования особенностей деловых культур России и Японии по типологиям Р.Льюиса, Г. Хофстеде, Ф.Тромпенаарса.

В третьем разделе предложены рекомендации по развитию российской модели управления организацией на основе адаптации и противопоставления японским методам менеджмента на основе сравнительного анализа российской и японской деловых культур. Также разработаны рекомендации по использованию на практике российской модели управления организацией.

В заключении сделаны основные выводы и рекомендации, составленные по результатам исследования.

Работа включает в себя:

- 30 Таблиц;
- 95 Рисунков;
- 4 Приложения;
- 117 Библиографических источников.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЯПОНСКОЙ И РОССИЙСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА	
1.1. Понятие и составляющие национальной модели менеджмента.....	11
1.2.Сопоставительная характеристика российской и японской моделей менеджмента.....	16
1.3.Методика исследования особенностей деловых культур России и Японии по индексам Р. Льюиса, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса.....	35
2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР РОССИИ И ЯПОНИИ	43
2.1. Сравнительный анализ результатов исследования особенностей деловых культур России и Японии по типологии Р.Льюиса.....	50
2.2. Сравнительный анализ результатов исследования особенностей деловых культур России и Японии по типологии Ф. Тромпенаарса.....	66
2.3. Сравнительный анализ результатов исследования особенностей деловых культур России и Японии по типологии Г. Хофстеде.....	94
3. РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОЙМОДЕЛИУПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ С УЧЕТОМ АДАПТАЦИИ И ПРОТИВОПОСТАВЛЕНИЯ ЯПОНСКИМ МЕТОДАМ МЕНЕДЖМЕНТА	
3.1.Рекомендации по развитию Российской модели управления организацией с учетом исследования особенностей деловой культуры России.....	116
3.2.Адаптация особенностей Японской модели менеджмента для России.....	132
3.3.Подходы к социально-экономической оценке предложенных рекомендаций.....	140
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	147

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	155
ГЛОССАРИЙ.....	166
Приложение 1. АНКЕТА «ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ»	172
Приложение 2 СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТНОГО ОПРОСА.....	180
Приложение 3 МОДЕЛИ И СХЕМЫ РИЧАРДА ЛЬЮИСА.....	201
Приложение 4 РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ Ф. ТРОМПЕНААРСА..	206

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Глобальная экономика, ставшая исторической реальностью во второй половине XX столетия и новой моделью развития традиционной мировой экономики, приобретает все больший вес и влияние.

Процесс глобализации является объективной закономерностью, которая не зависит от воли и действий отдельных людей, правительств и государств. В основе глобализации лежит расширение сферы воспроизводственного процесса в масштабе мировой экономики, который с целью оптимизации затрат и получения максимальной прибыли ломает национальные барьеры и становится интернациональным.

Глобализация заставляет по-новому взглянуть на соотношение различных факторов в развитии человечества начала XXI в. С одной стороны, как писал около двадцати лет назад Т. Левит, мы являемся свидетелями процесса конвергенции, все более усиливающейся общности различных частей мира. Возникают глобальные рынки стандартизированных потребительских товаров со смешанной структурой предпочтений и потребителей. Достоянием прошлого становятся многие различные, свойственные той или иной культуре предпочтения, национальные вкусы и стандарты.

Однако, вопреки прогнозам, глобализация не приводит к стиранию культурных различий, скорее наоборот, - она усиливает национальное и культурное разнообразие в современном мире, являющееся основой разнообразия национальных моделей менеджмента. Если бы все рынки стали глобальными, то мир менеджеров, как пишут Р. Абделал и Р. Тедлоу, стал бы скучным, ибо речь шла бы о единственной стратегии управления и одной универсальной модели менеджмента, пригодной для этих рынков.¹

Вместе с тем, становится очевидно, что учет культурно-национальных различий в менеджменте позволяет достичь успеха в глобальной

¹ Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 408 с.

конкуренции, в которую вовлечены фирмы, страны, культуры и цивилизации. Культурно-национальное разнообразие вполне может способствовать достижению корпоративных целей.

Общие тенденции глобализации экономики и развития информационных и коммуникационных технологий, повышение роли факторов культуры в обеспечении конкурентоспособности стран и фирм делают актуальным сравнительный анализ национальных моделей менеджмента.

Существующее многообразие национальных деловых культур предопределяет необходимость исследования и учета особенностей управления в различных регионах и странах. Эти особенности, в свою очередь, зависят от исторических, религиозных, климатических и тому подобных факторов, развиваются под воздействием конкретной социальной среды данной страны или региона.

На сегодняшний день в спектре деловых культур можно выделить два полюса — Западная деловая культура и Восточная деловая культура. К типичным Западным культурам относятся евро-американская и западноевропейская деловые культуры. К наиболее типичным Восточным — деловые культуры стран Азии и Востока (Япония, Китай, а также страны ислама). Особенности этих типов деловых культур имеют исторические, религиозные и общекультурные предпосылки.²

Россия находится географически между Западом и Востоком. Деловая культура России занимает по ряду параметров промежуточное положение между Западной и Восточной культурами. Именно этим и обусловлен наш выбор для сравнительного анализа страны США — представителя Западной деловой культуры и Японии — представителя Восточной деловой культуры. Рост занятости россиян на иностранных и совместных предприятиях актуализирует вопросы взаимодействия различных культур на всех уровнях

²Гениберг Т.В. Современный менеджмент: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГУЭУ, 2010. – 132 с.

ведения бизнеса — от рабочих мест до топ-менеджмента. Знание полярных особенностей культур позволяет ориентироваться в ситуациях кросс-культурных коммуникаций, оптимизировать отношения с инокультурной общественностью.³

Несмотря на всеобщую глобализацию, различия в деловых культурах и по сей день остаются значительными, тогда как современные внутренние и внешние экономические отношения предъявляют повышенные требования к соблюдению общепринятых форм делового общения, этикета, этических норм.

За все время существования менеджмента большое количество стран собрало немалые знания в области управления и предпринимательства. Для тех, кто вошел в сферу менеджмента, очень полезно умение вести бизнес. Но для создания индивидуальной модели менеджмента нужно знать множество зарубежных теорий и практик, а также умело интегрировать одни из самых удачных вариантов в свою деятельность. В компании от эффективности управления зависит очень многое. Та же система мотиваций играет важную роль в ведении бизнеса. От того как будет мотивирован персонал, будет зависеть их отдача — следовательно прибыль будет большей.

Японские методы управления существенно отличаются не только от российских, но и от европейских, американских. Основные принципы японского и зарубежного управления персоналом базируются на разных ценностях и целях. Японский метод, практически не используемый в большинстве стран Европы и Америки, имеет свою направленность: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Результат, на который нацелен японский управляющий, — повысить эффективность работы предприятия за счет повышения производительности труда работников. В европейском и американском менеджменте основной целью является получение сверхприбыли, то есть приобретение

3 Шаповалов В.Ю. Характерные черты деловых культур Запада и Востока: их влияние на развитие деловой культуры современной России/В.Ю. Шаповалов// Историческая и социальнообразовательная мысль. -2010. № 4 (6).

максимальной выгоды с наименьшими усилиями. Отличие в подходах очевидно.⁴

Сравнение деловых культур построено на основе двух подходов: дифференцирующего, ориентированного на выявление различий, и интегрирующего, ориентированного на поиск сходства.

Выбор японской деловой культуры обусловлен очевидными причинами:

1. Япония занимает одно из лидирующих мест по производству и качеству продукции.

2. Японская деловая культура является одной из самых старых и

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для построения модели управления в первую очередь следует изучить культуру своей страны, затем провести сравнительный анализ деловых культур на основе двух подходов: дифференцирующего, ориентированного на выявление различий, и интегрирующего, ориентированного на поиск сходства. Далее необходимо изучить особенности российского менеджмента и его возможности взаимодействия с американским менеджментом.

Данная модель поможет лучше управлять любой российской организацией. И в то же время, важно понимать сходства и различия своей культуры с культурами других стран, чтобы адаптировать их методы к условиям российской культуры, и лучше взаимодействовать с их представителями.

Таким образом, актуальность темы ВКР подтверждается следующими положениями:

1. Для успешного управления в своей стране необходимо формировать и развивать самобытную национальную модель управления

⁴ Бреднева В.С., Управление персоналом как новый вид юридической деятельности (на примере России и Японии), Теория и практика общественного развития (2015, № 15)

2.Важно знать и понимать особенности страны, чтобы почерпнуть только те методы управления Японцев, которые будут иметь положительный эффект в наших условиях

3.Изучая модели управления других стран мы сможем более полно понять их и правильно сотрудничать

4.Особенности управления зависят от многих факторов, развитие которых во многом определяется культурой страны.

5.Самые эффективные методы управления – это методы, которые учитывают прошлое страны, но не противоречат настоящему положению дел.

Степень разработанности выпускной квалификационной работы: При написании выпускной квалификационной работы был использован достаточно широкий круг источников, с разработкой национальной модели российского менеджмента. Данной темой занимались отечественные ученые, например такие как: С.Р. Филонович, М.А. Картавый, А.Н. Нехамкин, О.С. Виханский, А.И. Наумов. Изучению японской модели менеджмента большое внимание уделял Р. Льюис, Ф. Тромпенаарс, Г.Хофстеде, А.Файоль.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по развитию российской модели управления на основе изучения особенностей российской деловой культуры и сравнительного анализа российской и японской моделей менеджмента.

Для достижения поставленной цели предстояло решить следующие задачи:

1.Раскрыть понятие и составляющие национальной модели менеджмента;

2.Произвести сопоставительную характеристику российской и японской моделей менеджмента;

3.Изучить особенностей деловой культуры России и Японии по индексам Р. Льюиса, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса;

- 4.Провести исследование и дать его характеристику;
- 5.Сравнить результаты исследования особенностей деловых культур России и Японии типологии Р.Льюиса
- 6.Сравнить результаты исследования особенностей деловых культур России и Японии типологии Ф.Тромпенаарса
- 7.Сравнить результаты исследования особенностей деловых культур России и Японии типологии Г. Хофстеде
- 8.Разработать рекомендации по развитию Российской модели управления организацией с учетом исследования особенностей деловой культуры России;
- 9.Адаптировать особенности Японской модели менеджмента для России;
- 10.Предложить подходы социально-экономической оценки предложенных рекомендаций.

Объект изучения в ВКР–российские и японские модели менеджмента, российские и японские деловые культуры.

Предмет изучения- схождения и отличия российской и японской деловых культур и моделях управления. Возможность адаптации или необходимость противопоставления модели менеджмента для России.

Практическая значимость предлагаемых разработок и рекомендаций состоит в возможности их внедрения в процесс управления российскими организациями для повышения их эффективности стимулирования работы.

Научная новизна результатов исследования заключается в развитии теоретических положений в области изучения и сравнения российской и японской моделей управления, и поиска взаимосвязей между ними, возможности адаптации или необходимости исключения этих методов из арсенала российских руководителей.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЯПОНСКОЙ И РОССИЙСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Понятие и составляющие национальной модели менеджмента

Заводя разговор о национальной модели менеджмента мы должны сначала разобраться: Что представляет собой менеджмент?

Термин «менеджмент» происходит от английского «management», что буквально переводится "руководство, управление". Существует несколько понятий менеджмента⁵:

1) **Менеджмент** – это, прежде всего, **наука**. Это целая **система знаний**, которая представляет собой теоретическую и практическую базу в управлении какими-либо ресурсами.

2) **Менеджмент** – это искусство управления. Помимо научных знаний, для управления нужен талант и умение применять эти знания, наука дает знания и практикум по управлению, ну а в конкретной ситуации нужно чувствовать, как действовать.

3) **Менеджмент** – это и сам **процесс управления**, который осуществляется посредством выполнения следующих функций: планирование, организация, координирование, мотивация, контроль и анализ.

4) Кроме того, под **менеджментом** понимают **управленческий аппарат**, то есть совокупность всех подразделений управленческого персонала.

Таким образом, менеджментом понимается управление организацией посредством выполнения 4 основных и 3 дополнительных функций Рис.1, а так же внутренним умением применять те или иные знания для достижения максимально эффективного результата работы

5 Перебасова Е. , [Электронный ресурс]/ <http://elhow.ru/rabota/professii/chto-takoe-menedzhment>]2012г.

производства.



Рис.1.1:Функциональная модель управления организацией

Перед тем как говорить о национальной модели мы должны узнать, что же есть такое модель в менеджменте и что есть национальная модель.

МОДЕЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ-представление предмета, системы или идеи в формуле, отличной от формы целого, то есть самого предмета. Модели играют полезную роль так как упрощают реальность и тем самым облегчают возможности увидеть внутренние отношения. Например, схема организации – это и есть модель, представляющая ее структуру.⁶

Создателем первой модели менеджмента принято считать Файоля. Он считал, что «УПРАВЛЯТЬ – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, то есть учитывать грядущее и вырабатывать программу действия; организовывать, то есть строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать;(в современном понимании это значит мотивировать и

6 А.Н. Азрилиян. Большой экономический словарь. — М.: Институт новой экономики. 1997.

стимулировать, а так же – принимать решения) координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия; контролировать, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям».⁷

Сергей Шилов, управляющий партнер и основатель компании AT Consulting, считает, что **модель управления** — понятие, которое включает в себя разнообразные элементы, такие как организационная структура, корпоративная культура, методы мотивации, различные политики компании и другие. По его мнению, один из наиболее важных элементов — это общий принцип управления, характер реализации властных полномочий руководства, так как в большей мере именно руководитель выбирает управленческую модель.⁸

Из этого можно сделать вывод, что модель управления—это система, которая складывается за долгие годы и на ее развитие влияют различные внешние и внутренние факторы. Модель управления состоит из методов, принципов, стилей управления, так же она включает объект и субъект управления, структура управления. Управленческую модель можно строить по всем этим позициям.

⁷Файоль А. Общее и промышленное управление . – М.: Контроллинг, 1992 – с.5.

⁸ Шилов С. Модели управления компанией // Журнал: «Управление персоналом». – 2013 - №24 – С. 35

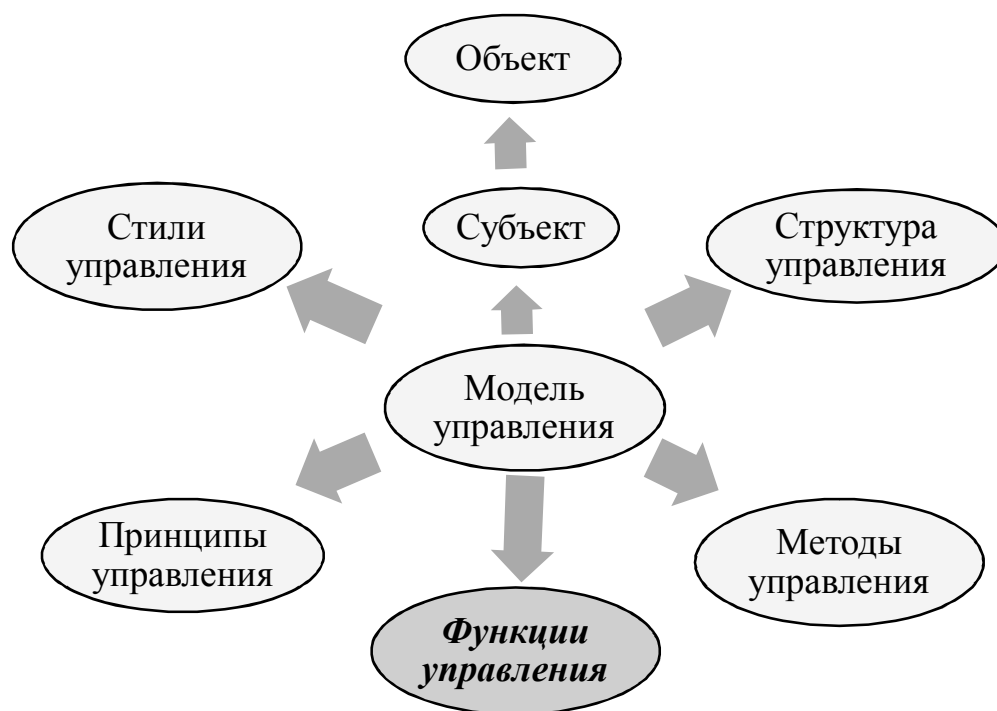


Рис.1.2: Состав модели управления в общем виде.

Национальная модель менеджмента – это специфика механизма работы страны, отличающая ее от других стран особенностями внутренними.

Модель менеджмента содержит в себе базовые (основные) принципы менеджмента, стратегическое видение, установки целей и задач, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимосвязи ее элементов, организационную культуру и так далее.

В каждой стране менеджмент имеет отличительные особенности, во многом продиктованные психологией народа и его национальными традициями.⁹

Интеграция России с мировой экономикой обуславливает обогащение отечественной модели управления рациональными элементами моделей менеджмента развитых стран.¹⁰

Говоря же о национальной модели менеджмента мы помним, что в ее основе лежат те факторы, которые описывали Т. Н. Глэдвин и В. Терпстр (Рис. №1)¹¹

⁹ Чалкова Т.Е., Серочудинов Е.С. Национальные модели менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 12

¹⁰ Менеджмент [электронный ресурс]./электрон.дан.-URL: <http://menegmf.ru> /- Национальные модели менеджмента (28.09.2014).

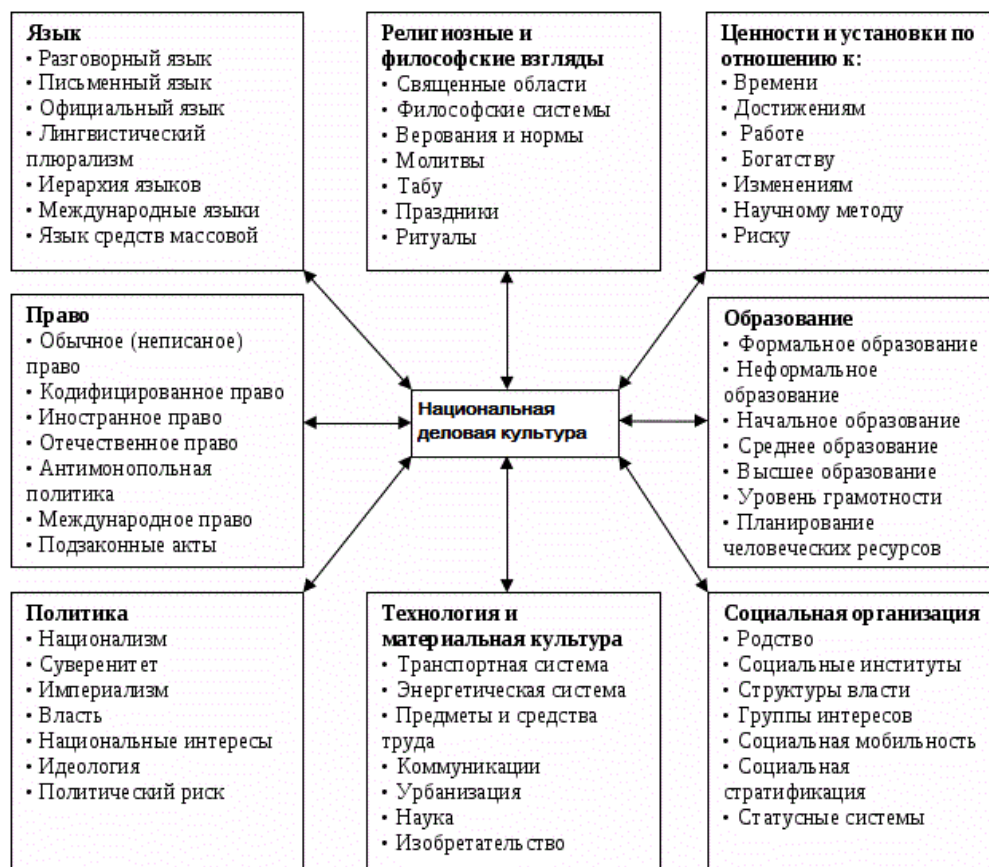


Рис.1.3: Факторы, влияющие на формирование национальной деловой культуры.

Из вышесказанного видно, что каждая модель менеджмента будет индивидуальна для страны в которой применяется, она будет учитывать именно те особенности присущие работникам, на которых будет применяться. Но не стоит так же пренебрегать и заимствование тех или иных черт моделей менеджмента других стран.

Сравнение разных моделей менеджмента очень важно для отечественных управленцев, ведь в условиях сегодняшних изменений, всеобщего кризиса, жесткой конкуренции трудно остаться победителем. Важно отметить, что личность, выросшая в Российской Федерации и получившая локальное образование, имеет свое представление к решению той или иной проблемы, по-своему реагирует на различные ситуации. Это совсем не говорит о том, что следует отречься от опыта развитых государств в сфере управления и начать искать новые пути. Учитывая все главные

¹¹Пивоваров С.Э., Максимцев И.Л. Сравнительный менеджмент, , 2008.

особенности национального российского менеджмента, качественно изучая опыт страны, вырвавшейся в сфере управления далеко вперед, можно очень преуспеть во многих сферах деятельности.¹²

В данном пункте выпускной квалификационной работы мы рассмотрели понятие менеджмента, функции через которые осуществляется управление в менеджменте, понятие модель в менеджменте и понятие национальная модель в менеджменте.

1.2.Сопоставительная характеристика российской и японской моделей менеджмента

Сравнительный менеджмент занимается изучением реализации функций менеджмента в различных национальных бизнес-культурах. При этом он не ограничивается формальной констатацией существующих различий в практике менеджмента, а пытается установить их происхождение.¹³

Глобализация, усложнение и ускорение современного бизнеса - явления общепризнанные. Каждое из них требует от менеджера особых навыков, умений и даже определенного стиля мышления. Однако о чем бы ни заходила речь: об использовании персонала из разных стран в одной организации, что является характерным признаком глобализации, о применении новейших информационных технологий для повышения эффективности менеджмента, о необходимости быстрой перестройки бизнеса в связи с изменяющимися социально-экономическими условиями - менеджерам приходится в той или иной степени сталкиваться с одной и той же категорией – **культурой**.¹⁴

12 Чалкова Т.Е., Серочудинов Е.С. Национальные модели менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 12

13 Филонович С. Р., Аленина К.А. Сравнительный менеджмент. Хрестоматия. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2003. – 318 с.5

14 Филонович С. Р., Аленина К.А. Сравнительный менеджмент. Хрестоматия. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2003. – 318 с.5

Всем известная японская компания Toyota занимает одно из первых мест на мировом рынке (Рис.4), что показывает эффективное управление компании. В книге «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» описываются основные принципы управления. Опыт Toyota сегодня взят на вооружение во множестве компаний из разных стран мира.

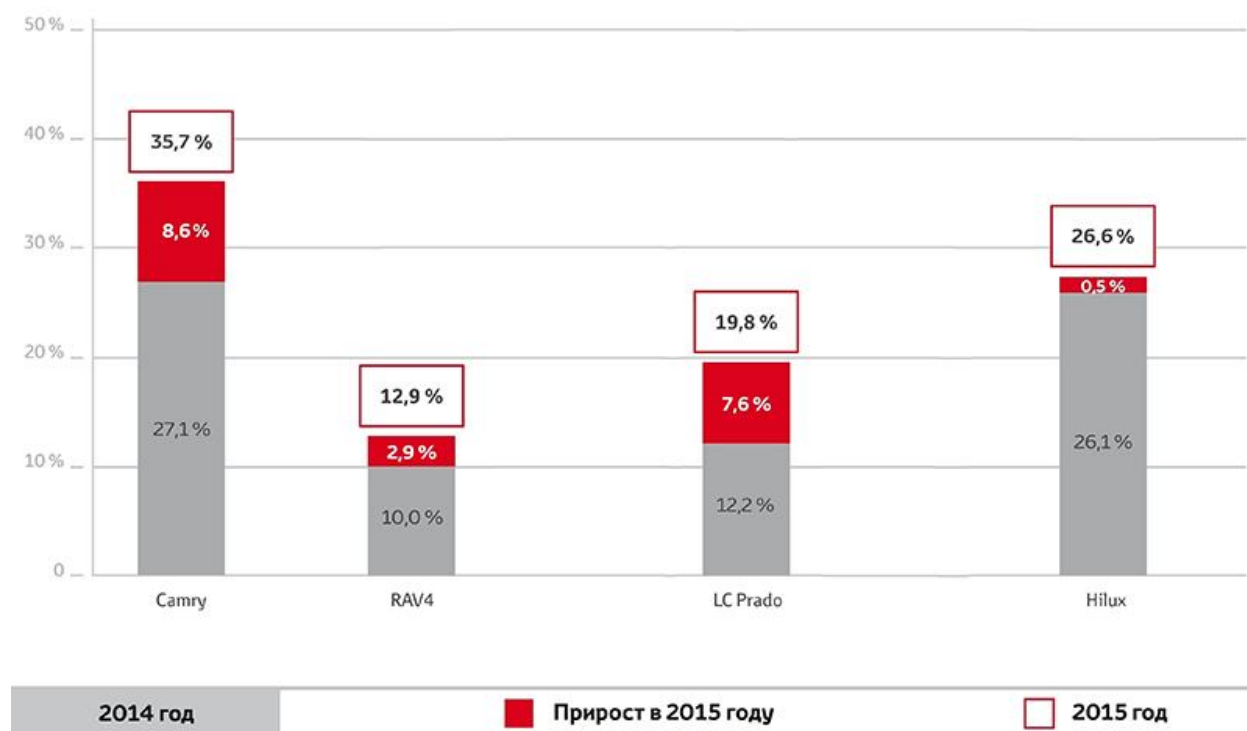


Рис.1.4: Доля Toyota в ключевых сегментах рынка¹⁵

Подходы Toyota к управлению нельзя назвать японскими или американскими. Дао Toyota — концепция, которая включает мировоззрение и методы ведения бизнеса. Дао Toyota в совокупности с производственной системой Toyota представляют собой ее «генетический код». Его основы заложены основателями нашей компании, и теперь он бережно передается из поколения в поколение.¹⁶

Однако в этих подходах мы можем разглядеть японские особенности управления.

¹⁵ Итоги 2015 года: исторический рекорд доли рынка «Тойота Мотор» [Электронный ресурс] / http://toyota-sheremetev.ru/o_kompanii/novosti/itogi-2015-goda-istoricheskiy-rekord-doli-rynka-toyota-motor.tmex

¹⁶ Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

Успех фирмы Toyota уже многие десятилетия вызывает неизменный интерес у менеджеров и бизнесменов по всему миру. Надежность автомобилей Toyota стала эталоном для мировой автопромышленности, поэтому каждый, кто заинтересован в повышении качества товаров и услуг, так или иначе знакомится с опытом этой корпорации.¹⁷

Анализируя принципы управления этой компанией, можно составить представление о Японской модели менеджмента.

КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА 14 ПРИНЦИПОВ ДАО ТОУОТА

Принцип 1. Принимай управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.¹⁸

Каждый работник компании должен понимать, что он частичка большой компании и он делает ее историю. Так же первостепенная задача работника состоит в совершенствовании организации в целом так и своих навыков в частности, ориентируясь в первую очередь на создание ценностей для общества, а не получение сверхприбылей.

Принцип 2. Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.¹⁹

Процесс производства должен идти непрерывно, предугадывая любые проблемы и сбои которые могут возникнуть.

Принцип 3. Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства.²⁰

Япония—небольшая страна. На предприятии не должно быть перепроизводства, проще говоря запас продукции пополняется только по мере спроса на него, но при этом нужно быть готовыми на колебание спроса.

17 Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущи корпораций»)

18 Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущи корпораций»)

19 Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущи корпораций»)

²⁰ Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущи корпораций»)

Принцип 4. Распределяй объем работ равномерно (хейдзунш): *«работай как черепаха, а не как заяц»*.²¹

Производство должно идти равномерно без рывков и перегрузок. Тем самым будет достигаться наибольшая его устойчивость и качество.

Принцип 5. *Сделай остановку производства с целью решения проблем частью производственной культуры, если того требует качество.*²²

Остановка производства может быть только в случае улучшения качества продукции, оборудование должно быть «интеллектуальным», способным выявлять проблемы и останавливать производство в этом случае.

Принцип 6. *Стандартные задачи — основа непрерывного совершенствования* и делегирования полномочий сотрудникам²³

Задачи, даваемые работникам должны быть стандартными и нужно иметь представление о результате. Это сделает работу более слаженной и четкой.

Принцип 7. Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.²⁴

Главное простота, как в указании работникам на их ошибки, так и в создании отчетности даже по самым важным вопросам компании.

Принцип 8. Используй только надежную, испытанную технологию(*традиционность*).²⁵

Приоритет в традиционных технологиях, новое должно внедряться очень осторожно, не создавая помех непрерывному производству и не разрушая культуру. Однако следует обращать внимание на новые пути улучшения качества.

²¹ Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

²² Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

²³ Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

²⁴ Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

²⁵ Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

Принцип 9. Воспитывай лидеров, которые *досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других*²⁶

1) **Профессионализм.** Нужно создавать профессионалов внутри компании «вращивать» их с нуля.

2) Профессионал в компании Японии должен полностью быть направлен на **соблюдение философии компании**, тем самым подавать пример и мотивировать работников.

3) Лидер должен точно знать процесс производства, **пропагандируя философию компании.**

Принцип 10. Воспитывай незаурядных людей и *формируй команды (исповедующие философию компании).*²⁷

В компании должна быть коллективная работа, при которой будет повышаться качество и производительность. Люди должны быть с гибким умом и уметь приспосабливаться к различным условиям труда.

Принцип 11. *Уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться.*²⁸

Сотрудничество должно вестись с уважением и помощью партнерам.

Принцип 12. Чтобы разобраться в ситуации, надо *увидеть все своими глазами (генти генбуцу).*²⁹

Любая проблема не должна решаться вслепую, если произошел сбой на конвейере, от представителя высшего руководства должны лично все держать под контролем.

Принцип 13. *Принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли (немаваси).*³⁰

²⁶ Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

²⁷ Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

²⁸ Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

²⁹ Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

³⁰ Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

1) Окончательное решение не должно быть принято спешно, все должно быть обдуманно и проанализировано.

2) Принятое решение должно удовлетворять интересы всех без исключения.

3) Каждый из путей развития должен быть проанализирован.

4) Внедряя что то новое не должно быть промедления.

Принцип 14. *Станьте обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа (хансей) и непрерывного совершенствования (кайдзен).*³¹

Организация должна постоянно совершенствоваться и развиваться, всегда нужно находить первопричины неэффективной работы. Нужно пресекать текучку кадров и следить за постепенным продвижение сотрудников в компании. Открыто высказывайся о недостатках и не повторяй их.

В общем виде из этих 14 принципов можно сделать выводы что:

- Управленческие решения должны приниматься с учетом долгосрочных перспектив
- Превыше всего ценности, а не прибыль (отличие от США)
- Бесперывное и равномерное производство (у нас—«рванный ритм»)
- Не должно создаваться огромных запасов продукции
- Качество превыше всего
- Только стандартные задачи (в России рутину не любят)
- Простота отчетности (у нас отчетность подробная, либо устная с графиками и презентациями)
- Традиционность
- Воспитывайте своих профессионалов (отличие от США)
- Исповедание философии компании (отличие от США)

³¹ Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущи корпораций»)

- Создание сильной производственной культуры
- Уважение к партнерам (для американцев это не свойственно.

Проще найти другого партнера)

- Взвешенность и обдуманность решений
- Все проблемы решаются совместно с главами компании.

Для России же характерны следующие принципы управления:

Приведем важнейшие элементы философии управления персоналом одного из российских промышленных предприятий, которая может служить образцом передового опыта.³²

1. Приоритет в подборе персонала и продвижении кадров отдается жителям города, в котором находится предприятие, хотя завод привлекает трудовые ресурсы нескольких административных районов.³³

2. Формируются семейные династии, когда несколько поколений работают на заводе. При расстановке персонала делается акцент на семейные династии.³⁴

3. Поддерживается высокий имидж завода в средствах массовой информации, администрации области и на российском рынке.³⁵

4. На заводе высокая трудовая и исполнительская дисциплина, доля прогулов в общем фонде отработанного времени составляет всего 0,2%, что немного для России.³⁶

5. Идет непрерывное повышение квалификации и рост профессионального мастерства работников.³⁷

6. Формирование требований к таким деловым и нравственным качествам работников завода, как дисциплинированность, организованность.

³² Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

³³ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

³⁴ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

³⁵ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

³⁶ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

³⁷ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

исполнительность, хозяйственность, трудолюбие, доброжелательность, преданность, честность, скромность, отраженных в нормативных документах. Стремление коллектива воспитывать эти качества в каждом. Поддержание работоспособности и здорового образа жизни за счет ежегодного профилактического медицинского обследования, наличие собственной спортивной базы (стадион, турбаза, бассейн, сауна, клуб, теннисные корты).³⁸

7. Гибкая политика в оплате труда, обеспечивающая материальное благосостояние работника. Удельный вес зарплаты в себестоимости товарной продукции составляет 16%, а уровень средней заработной платы — выше прожиточного минимума в регионе. Для служащих применяется повременно-премиальная система оплаты труда, а для рабочих — сдельно-премиальная система.³⁹

8. Превращение работников в собственников организации началось после акционирования завода в начале 1990-х гг. Практически все работающие и пенсионеры стали акционерами.⁴⁰

9. Предоставление социальных благ для работников завода: материальная помощь к отпуску, компенсация расходов на питание, бесплатное пользование спортивно-оздоровительными учреждениями, подарки к дням рождения и юбилеям, оплата детских учреждений, строительство и предоставление бесплатного жилья.⁴¹

10. Социальные гарантии выполняются строго в соответствии с законодательством России: оплата отпусков, больничных листов, дополнительные пенсии, оплата расходов в случае смерти сотрудника и др.⁴²

³⁸ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

³⁹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

⁴⁰ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

⁴¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

⁴² Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

11. Поддержание культурных и производственных традиций завода. На заводе функционируют Дом культуры, музей, совет ветеранов, женсовет, профком.⁴³

Совокупность этих принципов обеспечивают заводы десятками единиц персонала на много лет. Видно, что в России очень много общего с Японией, но стоит заметить, что не так все строго в сравнении с японскими компаниями. Где все строго и никаких отклонений от хода работы не может быть кроме экстренных случаев.

Существует множество факторов, по которым можно производить сравнения моделей менеджмента, в таблицах ниже представлены эти факторы с и оценкой для каждой из взятых нами изучаемых стран.

Таблица 1.1

Сопоставительная характеристика японских и российских объектов и субъектов управления

Характеристика (параметры сравнения)	Особенности менеджмента		
	Россия	Япония	США
1	2	3	4
Субъект управления	Для крупных компаний: Совет директоров, наёмный менеджер того уровня, на котором принимаются решения; - Для мелких компаний: собственник либо принимает, либо согласовывает решения.	Для крупных компаний: Совет директоров, наёмный менеджер того уровня, на котором принимаются решения (окончательное решение достигается с помощью консенсуса); - Для мелких компаний: собственник либо принимает, либо согласовывает решения.	Для крупных компаний: Совет директоров, наёмный менеджер того уровня, на котором принимаются решения; - Для мелких компаний: собственник либо принимает, либо согласовывает решения.
Объект управления	- группа (связанные личности)	- личность, связанная с другими	- индивид (отдельная)

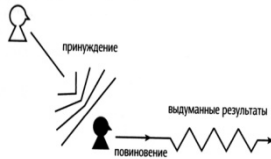
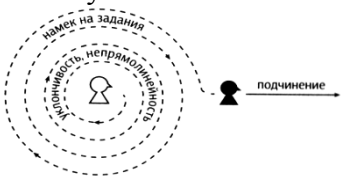
⁴³ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

		личностями в группе (взаимозависимость в работе)	личность)
--	--	--	-----------

Сравнивая объект и субъект управления стран, мы можем увидеть, что субъект практический одинаков везде, за исключением небольших особенностей. Объект же управления различается тем, что для России это группа связанных личностей для работы, в Японии это личность имеющая взаимосвязь с другими личностями в группе, а для США объектом будет являться отдельная личность (индивид) выполняющий какую-либо работу.

Таблица 1.2

Сопоставительная характеристика японских и российских языков управления

Характеристика (параметры сравнения)	Особенности менеджмента		
	Россия	Япония	США
1	2	3	4
Американский, японский, советский	СОВЕТСКИЙ 1. В русском языке социальная дистанция передается очень тонко (в этом он близок к японскому) 2. Советские управленцы мало занимались вопросами лидерства и мотивации 3. Управленческий стиль основывался на угрозах и принуждении 	ЯПОНСКИЙ 1. Японские менеджеры не отдают приказов, они лишь намекают на то, что должно быть сделано. Язык специально приспособлен для этого. 2. Настоящий приказ никогда не отдается — в нем нет нужды, так как персонал уже спешно просматривает свои книги учета. 	АМЕРИКАНСКИЙ 1. Склонность к преувеличению шансов на успех, завышенным целям или планам и т.п. позволяет американским менеджерам "заводить" своих подчиненных, заставляя их работать дольше и быстрее приносить желаемый результат. 2. Грубая речь, уловки, саркастические замечания и колкие остроты 3. «Рано встаешь, принимаешься за

			дело, первый туда приезжаешь, берешь клиента, получаешь заказ! – понял?» 
--	--	--	---

Заводя речь о языках управления можно сделать вывод, что больше схожий черт имеет советский и японский язык управления. Советский язык обладает тонкой дистанцией передачи поручения, в нем больше строится на угрозах и принуждениях. Японский язык управления обладает особенностью в том, что руководители не отдают как такового приказы, руководителю достаточно только намекнуть, чтобы персонал понял, что от него требуют. В свою очередь язык управления Америки является наиболее жестким направленным на то, чтобы задеть работника и заставить его работать более быстро и продуктивно, так же наблюдается склонность к преувеличению, что также подстёгивает работников.

Таблица 1.3

Сопоставительная характеристика японских и российских моделей
оплаты труда

Характеристика (параметры сравнения)	Особенности менеджмента		
	Россия	Япония	США
1	2	3	4
Американская, европейская и японская модель.	Зарплата, ее величина и регулярность выплаты не является фактором, который может способствовать формированию и усилению чувства гордости за свое предприятие. То есть, оказывается не важно, какая у человека зарплата большая или маленькая, не важно, на сколько ее задерживают	Японская модель оплаты труда 1. Зависимость оплаты труда от стажа . После года работы человек действительно трудится больше, лучше, эффективнее. 2. Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия . Система «плавающих	Американская модель оплаты труда 1. За личные достижения работника и его вклад в результаты работы фирмы в целом 2. За личные и деловые качества на основе периодической аттестации (ежегодно почти у 90% работников) 3. Второстепенная роль: системы поощрения и выплат за должность, стаж, за коллективные результаты работы ■ премии управленческому персоналу; ■ компенсацион

	или, напротив, выдают ли ее регулярно – на чувство гордости и трудового патриотизма это не влияет. И, наоборот, работники могут испытывать негативные эмоции по отношению к своему предприятию и получать (регулярно или нет) любую (высокую и низкую) заработную плату	окладов». Зависимость ставок УП от показателей, за которые он отвечает. 3. Оценка работы непосредственным руководителем. 4. Зависимость оплаты труда от жизненных пиков : 5. Супернизкая дифференциация в оплате труда	ные выплаты при выходе на пенсию; ■ премии, зависящие от величины прибыли, ■ доплаты за повышение квалификации и стаж работы; ■ специальные премии менеджерам, не связанные с их успехами; ■ продажу работникам акций компаний. 4. Учет социальных факторов
--	---	---	--

Так же и модель оплаты труда в разных странах имеет свои особенности. Так, например, для России в большей степени неважно сколько человек получает заработную плату, она суммируется из стажа работы и соц.помощи, к примеру, человек может получать минимальную зарплату, но при этом иметь какие-либо льготы на оплату жилья, получать ежегодные путевки, скидки на продукты питания и т.д. В Японии намного больше факторов для учета заработной платы, там учитывается как стаж работы, результат работы, так же учитывается оценка непосредственного руководителя и даже жизненные циклы оказывают свое воздействие. В Америке же все намного проще, там все зависит от объемов выполненной работы, ее качества, а так же стоимости данной работы на рынке услуг.

Таблица 1.4

Сопоставительная характеристика японских и российских типов организаций по стилю управления

Характеристика (параметры сравнения)	Особенности менеджмента		
	Россия	Япония	США
1	2	3	4

Семья, Эйфелева башня, самонаводящаяся ракета, инкубатор	Стиль управления в организации Типа «Семья» 1. непрекращаемый авторитет руководителя во всех ситуациях, 2. забота о подчиненных, выходящая за рамки организации, 3. предпочтение отдается моральному поощрению и наказанию, они являются более значимыми, чем материальные формы, 4. высокая контекстуальность. 5. доверием пользуются «свои люди», связи играют большую роль.	Стиль управления в организации Типа «Семья» 1. непрекращаемый авторитет руководителя во всех ситуациях, 2. забота о подчиненных, выходящая за рамки организации, 3. предпочтение отдается моральному поощрению и наказанию, они являются более значимыми, чем материальные формы 4. высокая контекстуальность. 5. доверием пользуются «свои люди», связи играют большую роль.	Стиль управления в организации Типа «самонаводящаяся ракета» 1. поощряется инициатива, 2. руководитель выступает в роли координатора, коллектив в значительной степени самоуправляемая 3. отношения временные, как и сам проект, формальные, нейтральные, 4. нанимаются профессионалы, за высокую плату, 5. вознаграждение зависит от индивидуального вклада в результат, 6. работа руководителя часто оценивается коллегами и подчиненными.
--	--	---	---

Из таблицы выше мы видим, что стили управления Японии и России идентичны «Семье». Это старейшая из корпоративных моделей. Незыблемой основой модели культуры «Семья» является установка «процветание семьи равнозначно процветанию её членов» и наоборот. Для данного стиля характерно следующее:

1. непрекращаемый авторитет руководителя во всех ситуациях;
2. забота о подчиненных, выходящая за рамки организации;
3. предпочтение отдается моральному поощрению и наказанию, они являются более значимыми, чем материальные формы;
4. высокая контекстуальность;
5. доверием пользуются «свои люди», связи играют большую роль.

«Самонаводящаяся ракета». Этот стиль ориентирован на задачу, стоящую перед командой или проектной группой. В отличие от ролевой культуры здесь заранее деятельность человека не связана с его ролью или должностью. Все субъекты данной культуры делают все зависящее для выполнения поставленной задачи, хотя порой то, что они должны сделать, не конкретизировано и определяется только в процессе деятельности. Для «Самонаводящейся ракеты» характерно следующее:

1. поощряется инициатива;
2. руководитель выступает в роли координатора, коллектив в значительной степени самоуправляем;
3. отношения временные, как и сам проект, формальные, нейтральные,
4. нанимаются профессионалы, за высокую плату;
5. вознаграждение зависит от индивидуального вклада в результат, работа руководителя часто оценивается коллегами и подчиненными.

Таблица 1.5

Сопоставительная характеристика японских и российских стилей лидерства

Характеристика (параметры сравнения)	Особенности менеджмента		
	Россия	Япония	США
1	2	3	4
Американский, азиатский, российский	Через проверенного помощника	Консенсус	Структурированный индивидуализм, скорость, напористость

По стилю лидерства можно сказать, что в России у каждого руководителя есть свой доверенный человек через которого отдаются все основные приказы, он же в свою очередь доводит их до работников нужного звена. В Японии все происходит только с общего собрания, где достигается общее решение, удовлетворяющее всех и там уже каждый, доводит до собственного отдела указания. Америка же характерна тем, что решение принимает один, передает его руководителям ниже и она в свою очередь разносят их поотделам.

Таблица 1.6

Сопоставительная характеристика японской и российской структуры управления

Характеристика (параметры сравнения)	Особенности менеджмента		
	Россия	Япония	США
1	2	3	4
Структура управления			

Для России характерна линейно-функциональная структура управления - структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные - обязательные для исполнения, и функциональные - рекомендательные для исполнения.

Линейно-функциональные структуры управления обеспечивают приоритет единоначального распорядительства всеми ресурсами и ответственности за работу всей организации в целом. Они базируются на рациональной специализации производственно-функциональных звеньев,

иерархичности распорядительских полномочий, контроле за эффективностью выполнения каждым подразделением и исполнителем возложенных на него функций.

Для Японии характерна пирамидальная структура, где вершиной является руководитель отдела либо предприятия, в основание лежит рабочая группа, делающая работу. Здесь все последовательно и структурировано, каждая «пирамида» отвечает за свою работу выполняя ее хорошо и основательно. Большое количество источников говорит о том, что для Америки характерной структурой управления является иерархия, однако иерархия не является для них самоцелью, равно как и формальные правила. И то и другое есть лишь способ достижения результата и при необходимости может быть изменено. Движение в сторону отказа от иерархических и бюрократических традиций находит свое отражение в развитии матричной организационной структуры, а также иных похожих временных или гибких организационных структур.⁴⁴ Матричная структура управления - структура, построенная по функциональному принципу; управление "по функциям", устроенное таким образом, что система управления разделена на функциональные службы, за каждой из которых закреплен определенный круг работ или проект. Матричным структурам свойственно сочетание управления по двум линиям, например по функциям и по проектам, объединение, сочетание которых образуют матрицу.

Таблица 1.7

Сопоставительная характеристика японских и российских методов
управления

Характеристика (параметры сравнения)	Особенности менеджмента		
	Россия	Япония	США
1	2	3	4

⁴⁴Хофстеде Г. Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?
// Вестник СПбГУ – №4 – 2006 – с.134 - 162

Методы управления	1. Социально-психологические методы управления составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива.	Японское управление делает упор на совершенствование человеческих отношений. Речь идет о согласованности, групповой ориентации, моральных качествах служащих, стабильности занятости и гармонизации отношений между сотрудниками и менеджерами.	1. Экономические методы управления - основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. 2. Организационно-административные методы управления - базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.
-------------------	---	---	--

В России же предпочтительны социально-психологические методы управления. Для достижения максимальной эффективности управления необходимы духовные мотивации, на которые опираются эти методы управления. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности. Моральная мотивация отличается особой сложностью и тонкостью. Ее конечный эффект определить трудно, но ее результаты весьма значительны.

Японские методы в основном делают упор на совершенствование отношений и на более четкую работу внутри группы. Так должны поддерживаться как моральные удобства работников, тем самым достигается гармония и слаженность в работе.

Американцы же в основном на экономические методы управления. Стимулирование кошельком

Таблица 1.8

Сопоставительная характеристика японских и российских функций управления

Характеристика (параметры сравнения)	Особенности менеджмента		
	Россия	Япония	США
1	2	3	4
Вмешательство в личную жизнь сотрудников	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел	Руководство не желает участвовать в личной жизни сотрудников
Защита интересов	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы	Сотрудники ожидают, что рассчитывать нужно только на себя, отстаивать свои интересы
Функционирование предприятия	Чувство долга и лояльности сотрудников	Чувство долга и лояльности сотрудников	Индивидуальная инициатива каждого члена организации
Продвижение по службе	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем	Внутри или вне организации на основе компетенций
Социальные связи	Сплоченность	Сплоченность	Дистанционность
Мотивация достижения цели	Низкая	Низкая	Устойчивая
Отношение к успеху	Боязнь успеха	Боязнь успеха	Надежда на успех

В России и Японии работники готовы к тому, что руководитель будет интересоваться личной жизнью работника, в Америке же это закрытая система, никак не соприкасающаяся с работой.

В России и Японии работники готовы к тому, что руководитель будет защищать работника и давать ему еще один шанс, в Америке же права на ошибку нет и рассчитывать приходится только на себя.

В России и Японии работники испытывают чувство долга перед организацией и не выступают с инициативой, в Америке же инициатива поощряется и очень приветствуется.

Продвижение по службе в России и Японии происходит внутри организации на протяжении всей жизни, в Америке же это может как внутри происходить, так и в другой организации в соответствии с вашими компетенциями.

В России и Японии работники сплочены в единый коллектив и являются частью его, американцы в основном держаться над систанцией друг от друга.

В России и Японии работники мало замотивированы в достижение какой-либо цели, все идт своим чередом и не стоит отходить в стороны, в Америке инициатива и нестандартные пути приветствуются.

В России и Японии работники боятся успеха, что их будут обсуждать и как-то выделять над другими, в Америке наоборот все хотят успеха и занять положение над другими работниками.

Различие национального менталитета данных стран формирует специфику японского и американского менеджмента. Особенности японского менеджмента вырастают из опоры на коллективизм, возрастные качества, традиции японской культуры.⁴⁵

Особенности американского менеджмента вытекают из индивидуализма, повышенного чувства собственного достоинства, стремления к независимости, свободе. Это дополняется большой степенью прагматичности, отсутствием идеализма.⁴⁶

Можно сделать вывод, что национальные модели менеджмента разных стран имеют общие черты, что дает возможность интегрировать методы одних стран в российскую модель. Конечно полностью перенять их не получится, это стоит делать с учетом менталитета, культурных особенностей и социальных особенностей страны.

⁴⁵Картавый М.А., Нехамкин А.Н., Методологические принципы формирования российского менеджмента.

⁴⁶Картавый М.А., Нехамкин А.Н., Методологические принципы формирования российского менеджмента.

1.3.Методика исследования особенностей деловых культур России и Японии по индексам Р. Льюиса, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено исследование, направленное на выявление особенностей деловой культуры России и Японии по индексам **Г. Хофстеде, Р. Льюиса, Ф. Тромпенаарса.**

Целями данного исследования являются:

1. Проверить насколько верны оценки этих ученых сегодня;
2. Сравнить деловую культуру российского и японского общества и таким образом сделать выводы о взаимосвязи культурных индексов;
3. Уточнить отдельные проявления каждого индекса;
4. Подготовить основу для разработки модели российского управления.

Актуальность проводимого исследования заключается в потребности выявления тех характеристик японского менеджмента, которые давали бы устойчивые результаты в долгосрочной перспективе если бы мы их могли заметить в российских реалиях. Изучая все достоинства и недостатки той или иной страны, ее традиции и обычаи можно создавать модель управления, которая поможет гарантированно достичь целей организаций.

Основные этапы исследования:

1. Составление вопросов для четырех блоков анкеты
2. Распространение анкет для проведения опроса
3. Обработка полученных данных

Предмет исследования - российская и японская деловые культуры и методы управления организации.

Объект исследования – Россия и Япония со своими особенностями и практикой деятельности организаций.

В качестве основного метода исследования был выбран метод **анкетного опроса**. В опросе принимали участие представители российской культуры разного возраста, пола, рода деятельности. Данный метод

исследования был выбран, так как поможет наиболее расширенно посмотреть на российскую культуру, и более точно создать модель управления.

Вопросом изучения деловой национальных особенностей культуры занимались такие ученые как **Г. Хофстеде, Р. Льюис, Ф. Тромпенаарса** и другие. За основу для разработки анкеты и проведения исследования мы взяли работы именно этих трех ученых.

Для проведения исследования была разработана анкета «Особенности российской деловой культуры», состоящая из 100 вопросов. Анкета включает в себя 4 блока, каждый из которых в свою очередь включает несколько разделов:

1. Первый блок вопросов был основан на исследования Р. Льюиса;
2. Второй блок на исследовании Г. Хофстеде;
3. Третий блок на исследованиях Ф. Тромпенаарса.
4. Сведения о респондентах

В первом разделе анкеты мы опирались на модель Льюиса. То есть, нами были составлены вопросы, относящиеся к каждому из параметров по которым одна культура отличается от другой (например, отношение к планированию, отношение к выполнению дел). Так как Ричард Льюис выделял три типа культур, в каждом вопросе, было предложено три варианта ответа, которые характеризуют один из типов культуры: моноактивный, полиактивный, реактивный. В некоторых вопросах была дана возможность дать свой ответ, а некоторые вопросы носили уточняющий характер.

Пример одного из вопросов (по модели Льюиса):

- 1) Выполняя работу, Вы, как правило:
 - а) Сначала заканчиваете одно дело, потом приступаете к следующему
 - б) Делаете несколько дел одновременно
 - в) Действуете так, как складываются обстоятельства

Сам Льюис говорил о своей книге так: «В книге "Деловые культуры в международном бизнесе" я попытался показать, что неразрешимых межнациональных проблем не существует, есть лишь глубокие расхождения

в понимании друг друга, объясняющиеся психологическими причинами. Русская культура с ее безмерной глубиной, широтой и богатством не представляет собой какого-либо барьера для Запада. Напротив, она является потенциальным источником оздоровления и умиротворения, который открывает нам полные смысла взаимодействия восточных и западных понятий, показывая, как они могут способствовать взаимопониманию и единению людей». ⁴⁷

Ричард Льюис изучает разные аспекты коммуникативного взаимодействия уже около 35 лет. Он жил и работал во многих странах Европы.

Он прожил пять лет в Японии, где был учителем для принцессы Мичико и других членов Японской императорской семьи. За это время его услугами воспользовались такие компании как Nomura, Mitsubishi, Hitachi, Sanyo, Mitsui и NipponSteel. ⁴⁸

Второй блок вопросов в анкете был составлен на основе классификации Г. Хофстеде.

Герт (ГерардХендрик) Хофстеде (нидерл. Geert (GerardHendrik) Hofstede; род. 3 октября 1928(19281003), Харлем, Нидерланды) – нидерландский социолог, предложивший совокупность показателей, определяющих культурные характеристики различных народов.

Четыре измерения национальной культуры были выявлены на основе сочетания теоретических теоретических рассуждения и обширного статистического анализа, для которого было собрано, по-видимому, самое большое количество материала из когда-либо собранного с помощью единого опросника. Указанный опрос был проведен в 1967- 1973 гг. среди работников большой американской мультинациональной корпорации (МНК), работающих в ее подразделения, расположенных в 40 странах мира. Общая база данных составила более 116 000 анкет, на которые ответили

⁴⁷Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.—448с

⁴⁸Льюис Р.(RichardD. Lewis) [Электронный ресурс]/ <http://infotopic.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://infotopic.ru/richard-d-lewis/>]

практически все работники компании, лишь неквалифицированных рабочих до специалистов- кандидатов наук и руководителей высшего звена. Кроме того, данные собирались дважды: первый раз в 1967-1969 г.г., и затем повторно в 1971- 1973 г.г.. Из более чем 150 различных вопросов анкеты (с подготовленными вариантами ответов) около 60 вопросов касались ценностей и верований респондентов; ответы именно на эти вопросы и были проанализированы в рамках настоящего исследования. Вопросники были составлены на родном для каждой страны языке, всего было сделано 20 переводов на разные языки. На основе этих данных каждой из 40 стран были присвоены числовые показатели по каждому из четырех измерений.⁴⁹

Оценка производилась по пяти параметрам: Дистанция власти, степень, с которой наделённые относительно меньшей властью члены общества, института или организации ожидают и допускают неравномерность распределения власти; для культур с большой дистанцией власти (арабские страны, Латинская Америка, Юго-Восточная Азия, Россия) характерно восприятие власти как наиболее важной части жизни, преклонение перед начальством; для культур с малой дистанцией власти (Австрия, Дания, США, Германия) характерно построение отношений на основе равенства, уважения к личности.

Индивидуализм – как противоположность коллективизму– тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными личностями, не обремененными сильными обязательствами действовать совместно (США); для коллективистской культуры (Латинская Америка) присущи групповые цели, осознание себя как «мы», поддержание отношений, норм.

⁴⁹Хофстеде Г. « Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // Журнал: «ВЕСТНИК СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 142

Таблица 1.9.

«Значение культурных индексов разных стран»

	Индивидуализм	Мужественность	Избегание неопределённости	Дистанция власти	Долгосрочность
Россия	45	59	80	88	59
США	91	62	46	40	29
Китай	39	54	44	89	100

Напористость – нацеленность на достижение результата любой ценой; страны с большим значением этого показателя относят к «мужскому типу» (США, Германия, Япония,), для них характерны такие качества как соперничество, уверенность в себе, целеустремлённость, приверженность материальным ценностям; страны с низким значением (Россия, Китай, Франция) – к «женскому типу», для них характерны почитание взаимоотношений, культурных ценностей, забота о качестве жизни.⁵⁰

Избегание неопределённости (неприятие неопределённости) – степень восприятия и реагирования на незнакомые ситуации; для стран с большим значением показателя избегания неопределённости типично недопущение неопределённых, неясных ситуаций, стремление к установленности.⁵¹

Третий блок вопросов анкеты был составлен на основе трудов Ф. Тромпенаарса. В отличие от ситуации с методикой Р. Льюиса, в случае с Ф. Тромпенаарса мы располагаем авторской анкетой, однако многие ее вопросы показались нам не вполне корректны, поэтому было принято решение разработать собственную анкету на основе слияния каждого из типов культур. Ф. Тромпенаарс предложил оценивать деловые культуры по таким критериям, как:

- отношение к правилам;
- приоритет коллективного или индивидуального;
- эмоциональность;

⁵⁰ Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «ВЕСТНИК СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 142

⁵¹ Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «ВЕСТНИК СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 142

- разделение рабочего и личного
- отношение к человеку;
- привычный ход дел;
- направленность мышления во времени;
- отношение к жизни.

На основе вопросов анкеты Ф. Тромпенаарса нами были составлены свои вопросы, которые относились к каждому из измерений.

Вопросы были составлены по аналогии с вопросами Ф. Тромпенаарса, но они по нашему мнению – более простые для понимания и исключают двоякое толкование. В ответах предлагалось три варианта.

В измерениях с первого по шестой (культуры универсальных или частных истин; культуры коллективизма или индивидуализм; культуры низкоконтекстные или высококонтекстные; культуры, ориентированные на социальное происхождение или заслуги; нейтральные или эмоциональные культуры; культуры, по-разному относящиеся к природе), предлагалось три варианта ответа: первый вариант ответа соответствовал одному культурному полюсу, второй противоположному, а третий вариант ответа был обозначен, как свой вариант – на случай, если респондента не удовлетворяют предложенные варианты ответа.

В последнем измерении предлагалось три варианта ответа, которые соответствовали ориентации на прошлое (отношение ко времени), настоящее, либо будущее.

Итак, с помощью исследования мы проверили, насколько верны оценки Р. Льюиса, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса сегодня, сравнили деловую культуру разных поколений российского общества, уточнили отдельные проявления каждого индекса, подготовили основу для разработки модели российского управления.

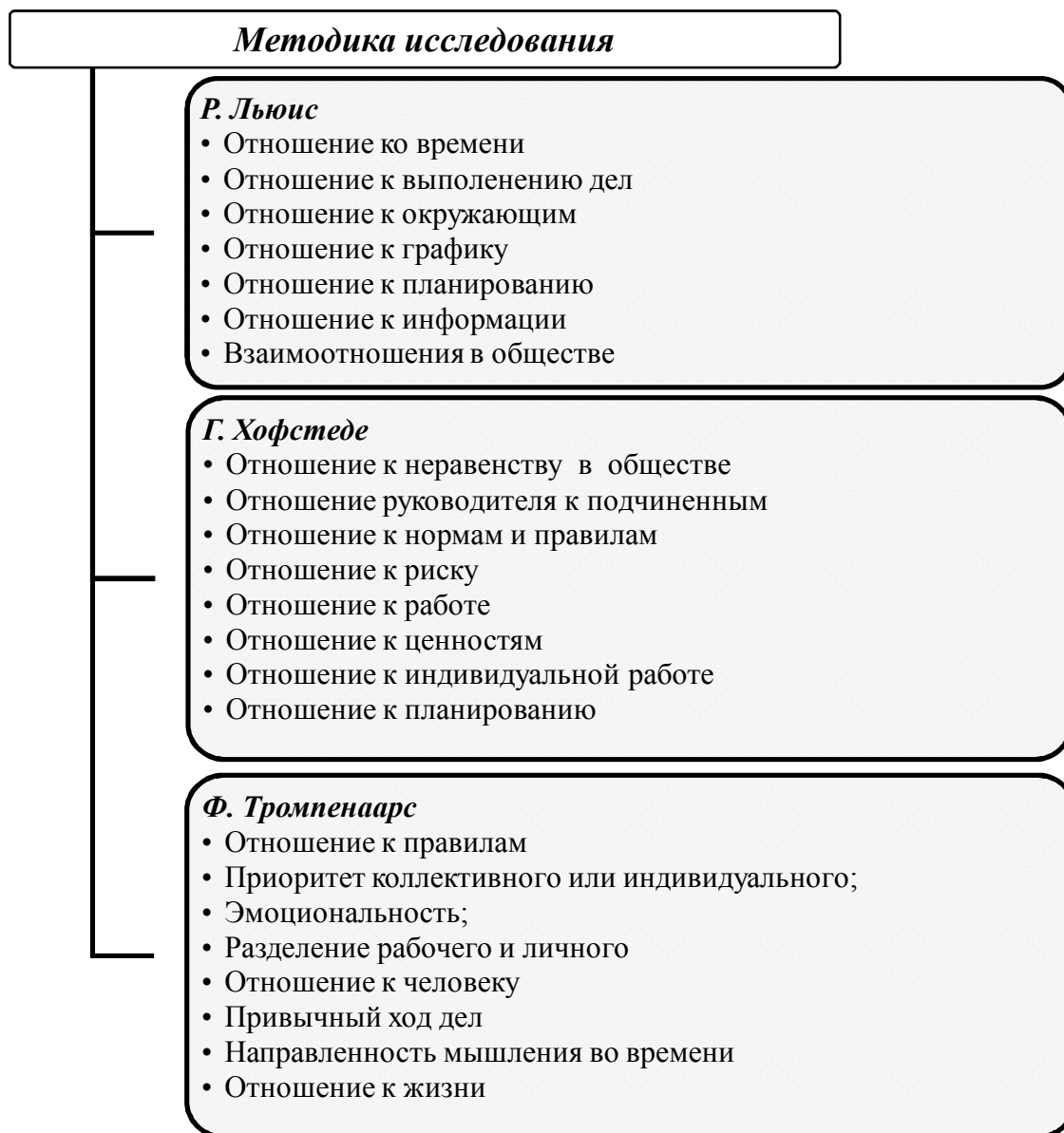


Рис 1.4. Методика исследования

Основными этапами исследования стали:

1. Составление вопросов для четырех блоков анкеты
2. Распространение анкет для проведения опроса
3. Обработка полученных данных

Таким образом, данное исследование помогло нам рассмотреть деловую культуру России с точек зрения, разных показателей и методик, и на этой основе мы в конечном итоге, предложим какие методы управления из японской деловой культуры смогут лучше и более полно подойти к российской модели управления.

Таким образом, в данной главе выпускной квалификационной работы было рассмотрено понятие и сущность модели управления, а так же рассмотрена сущность основных и вспомогательных функций, через которые работает модель управления, а именно: целеполагание и планирование, организация и координирование, , работа с информацией. Дана характеристика основных индексов национальной деловой культуры Р. Льюиса, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса. Герт Хофстеде сравнивал национальную деловую культуру стран по таким индексам как: индивидуализм/ коллективизм, мужественность/женственность, уровень избегания неопределенности, уровень дистанции власти, долгосрочная/ краткосрочная ориентация. Рассмотрена методика изучения деловой культуры России, на основе которой в дальнейшем будет разработана российская модель управления организацией.

2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР РОССИИ И ЯПОНИИ.

Говоря о деловых культурах разных стран, можно утверждать, что, как и национальные культуры, они имеют свои особенности. Это нужно учитывать при налаживании контактов и партнерских отношений с людьми другой культуры. Именно благодаря учету таких нюансов ваши отношения станут плодотворными и качественными. В этом нам помогают труды ученых.

На рисунке 3 показано определение деловой культуры, которое передают основную суть деловой культуры. Центром деловой культуры являются ценности и правила поведения, которые рассматриваются как этический подход.

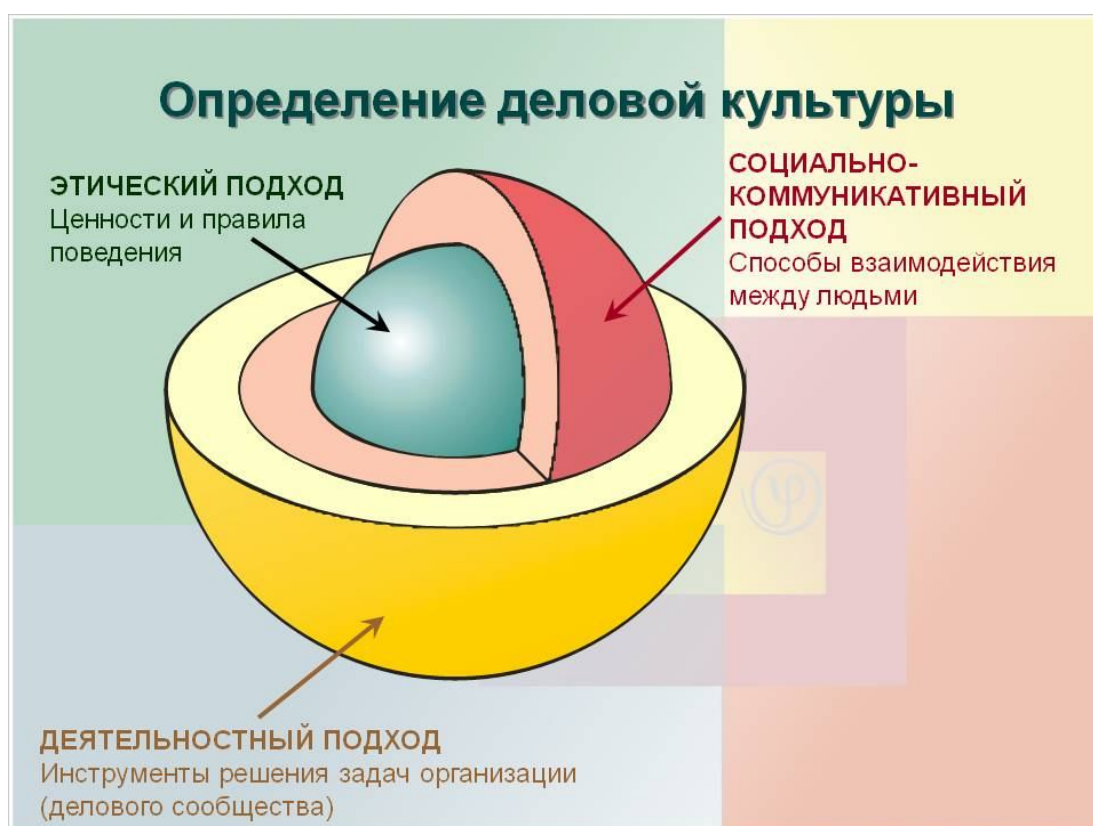


Рис 2.1: Определение деловой культуры⁵²

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено исследование особенностей деловой культуры России по индексам Р. Льюиса, Ф.Тромпенаарса.

В исследовании приняло участие 510 человек. Среди них 352 женщины и 158 мужчины – рис. 2.1.

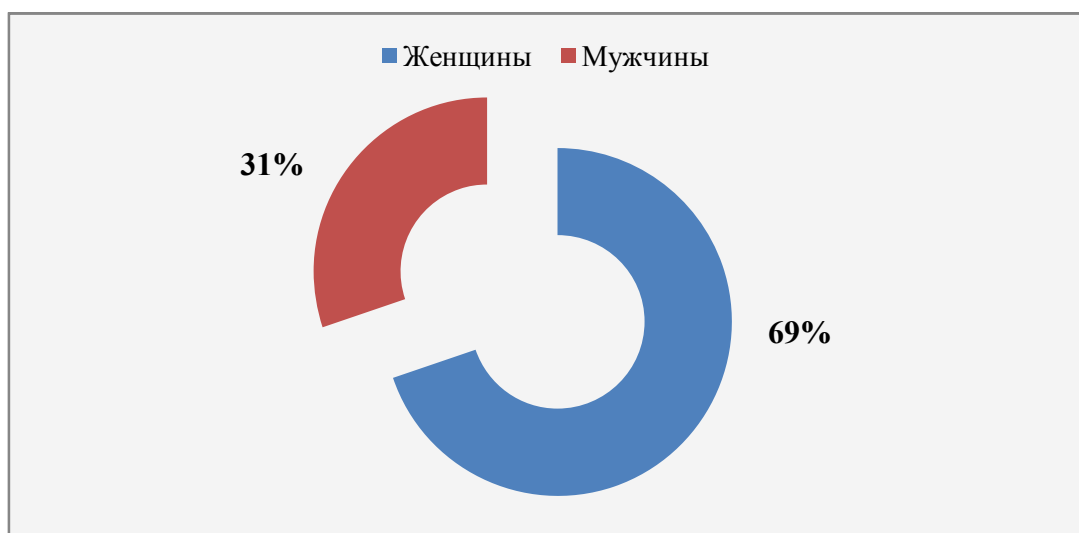


Рис 2.2. Результаты ответа на вопрос: «Ваш пол?»

Возрастной показатель в исследовании разбит на 4 группы:

- 1 группа - до 25 лет;
- 2 группа - от 25 до 45 лет;
- 3 группа - от 45 до 65 лет;
- 4 группа - от 65 лет и выше.

39% опрошенных респондентов находятся в 1 возрастной группе до 25 лет, 35,9%- от 25 до 45 лет, 20,8%- от 45 лет и выше, и 6,3 % - от 65 лет и выше.

⁵²Давайте побеждать дикость вместе. О ценностях и особенностях российской бизнес-культуры. 24 июня 2014 г. "Persona Grata", центр HR-технологий <http://www.persona-grata.org> [адрес в сети Интернет: <http://www.persona-grata.org/company/news/208-davayte-pobezhdad-dikost-vmeste-o-tsennostyakh-i-osobennostyakh-russkoy-biznes-kultury.html>]

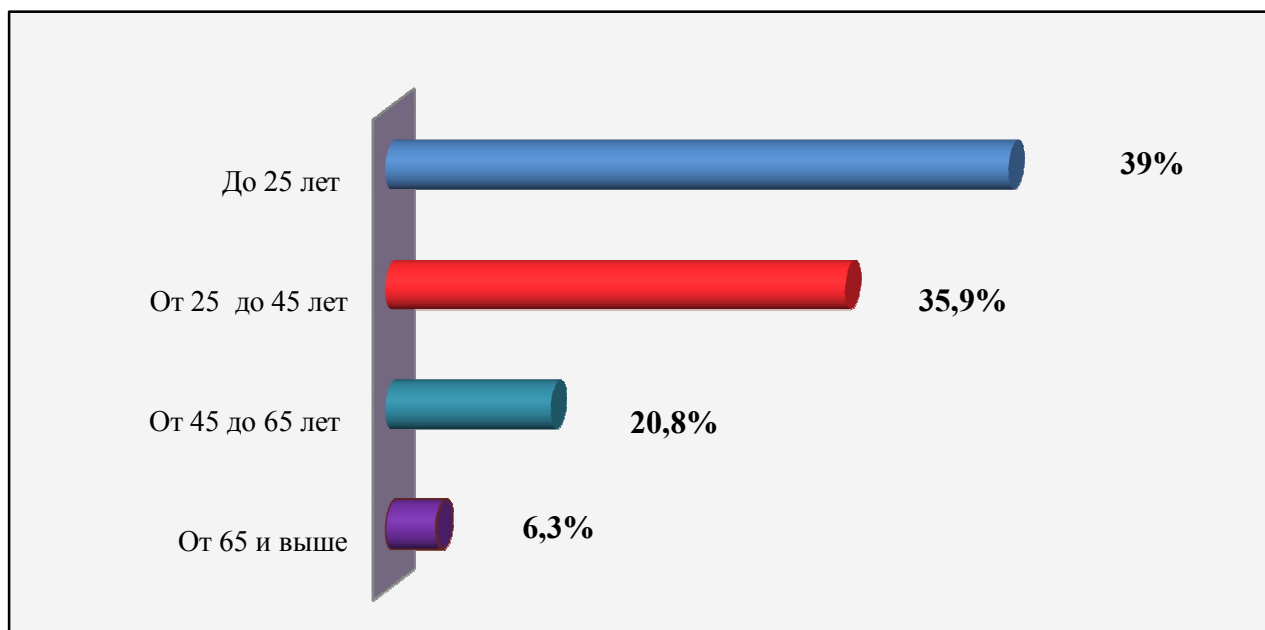


Рис 2.3. Результаты ответа на вопрос: «Ваш возраст?»

В исследовании участвовали люди разных национальностей, религий и вероисповеданий.

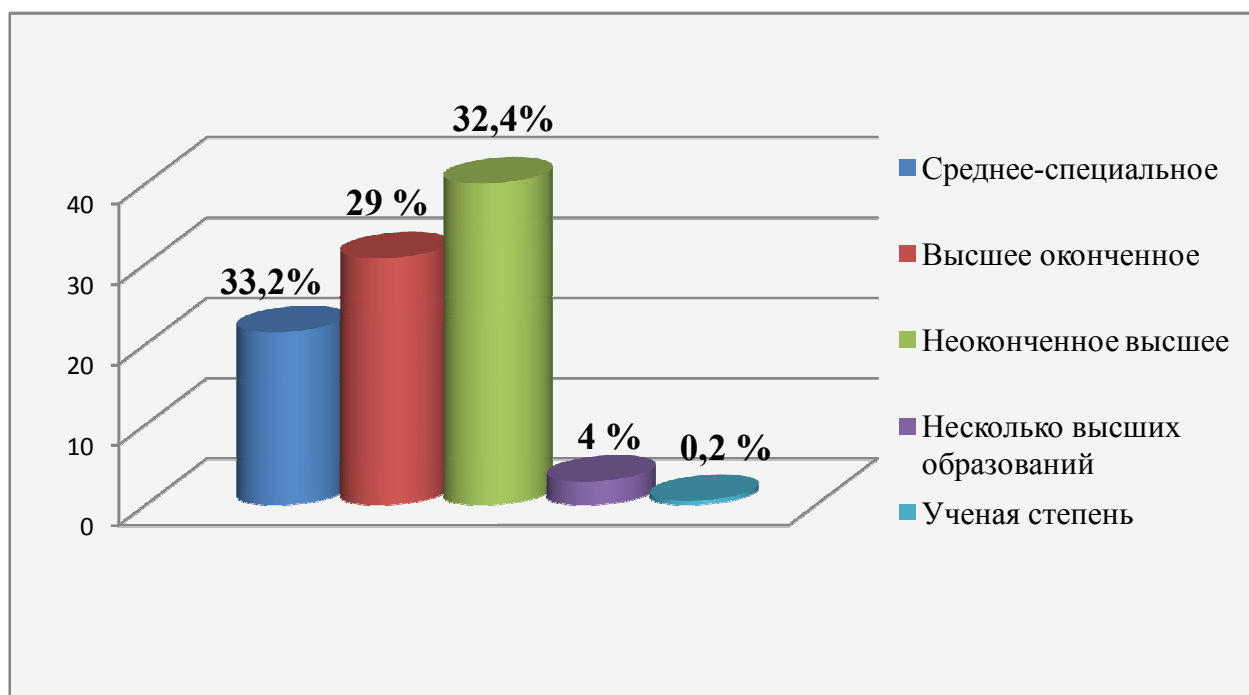


Рис 2.4. Результаты ответа на вопрос: «Какое у Вас образование?»

Большинство респондентов – 32,4% имеют неоконченное высшее образование, 29 % - имеют высшее оконченное образование, 33,2 % - среднее - специальное, 4 % имеют несколько высших образований, 0, 2 % имеют ученую степень.

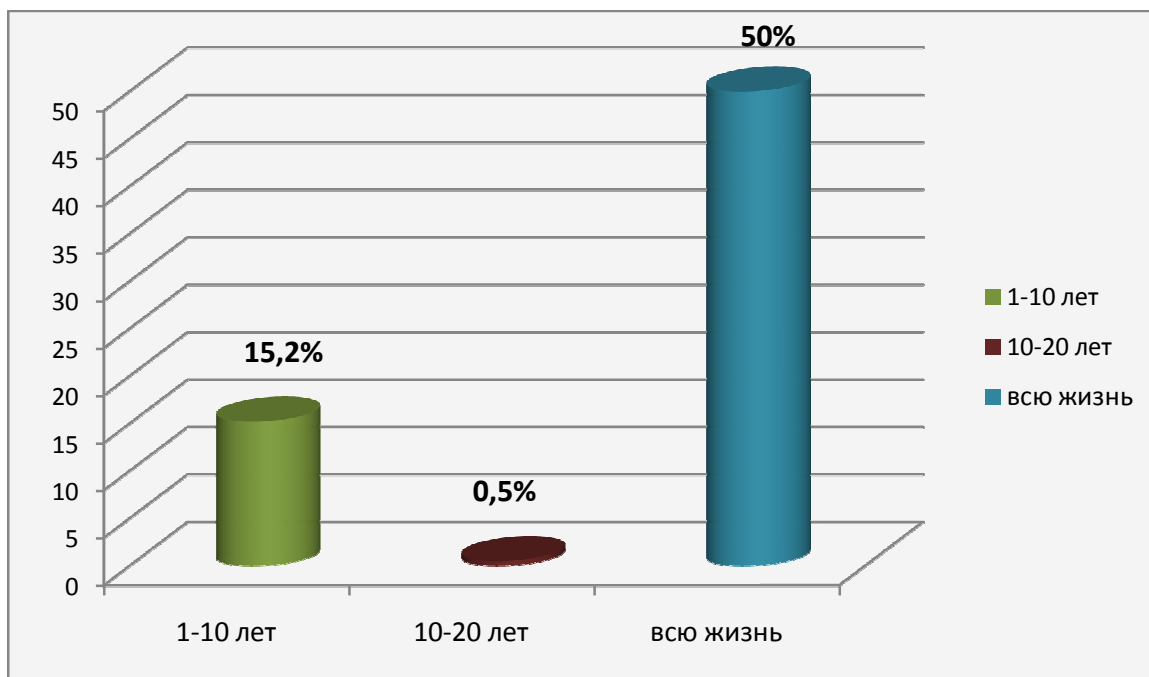


Рис 2.5. Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в большом городе (областном центре)?»

Среди опрошенных в почти 50 % прожили в большом городе, 15,2% - прожили в большом городе от 1 года до 10 лет, и 0,5% от 10 до 20.

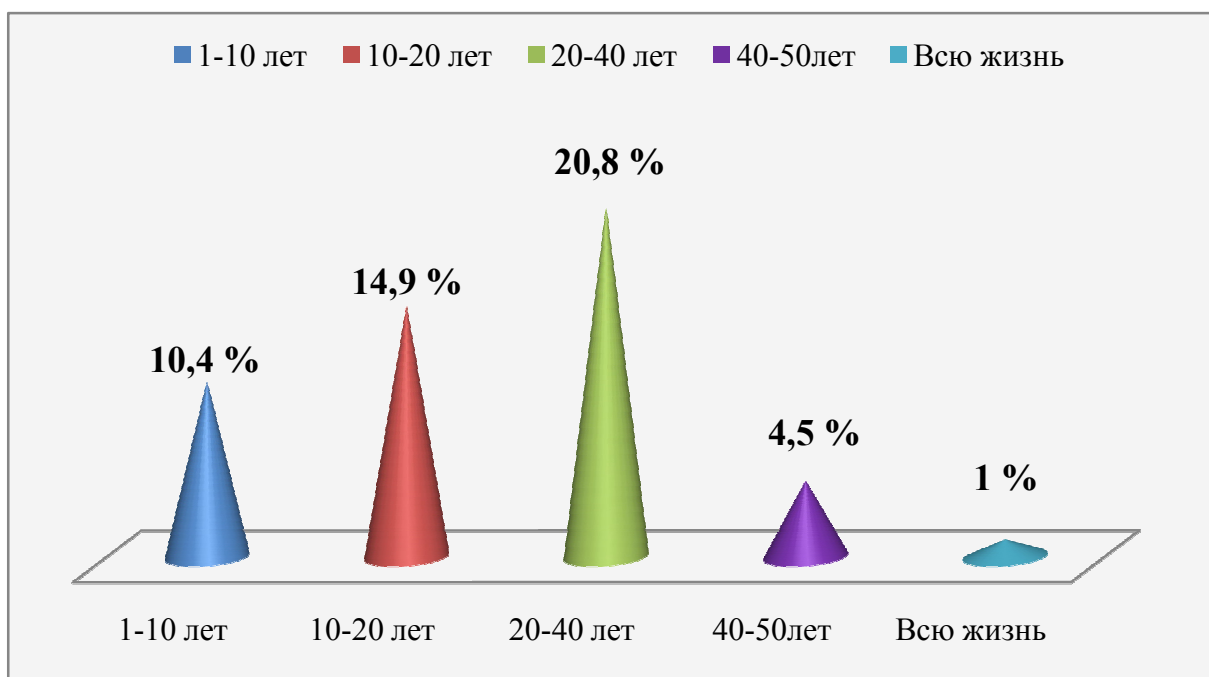


Рис 2.6. Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в небольшом провинциальном городке?»

Так же 10,4 % прожили в небольшом провинциальном городе от 1 до 10 лет, 14,9 % от 10 до 20 лет, от 20 до 40 лет в провинциальном городе прожили 20,8 %, 4,5 % прожили в провинциальном городе от 40 до 50 лет и 1 % опрошенных живут в небольшом городе всю жизнь.

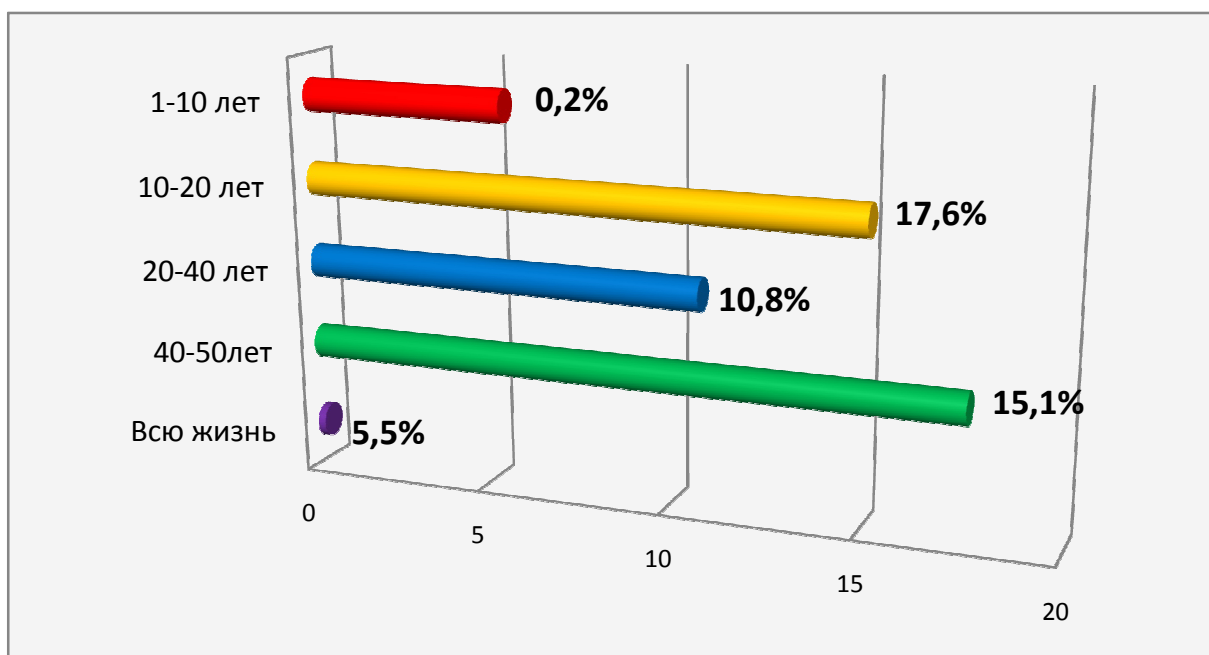


Рис 2.7. Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в сельской местности?»

В сельской местности прожили 0,2 % всю жизнь, от 1 до 10 лет 5,5 %, от 10 до 20 лет – 15,1 %, от 20 до 40 лет – 10,8 %, а 40 – 50 лет – 17,6 %.

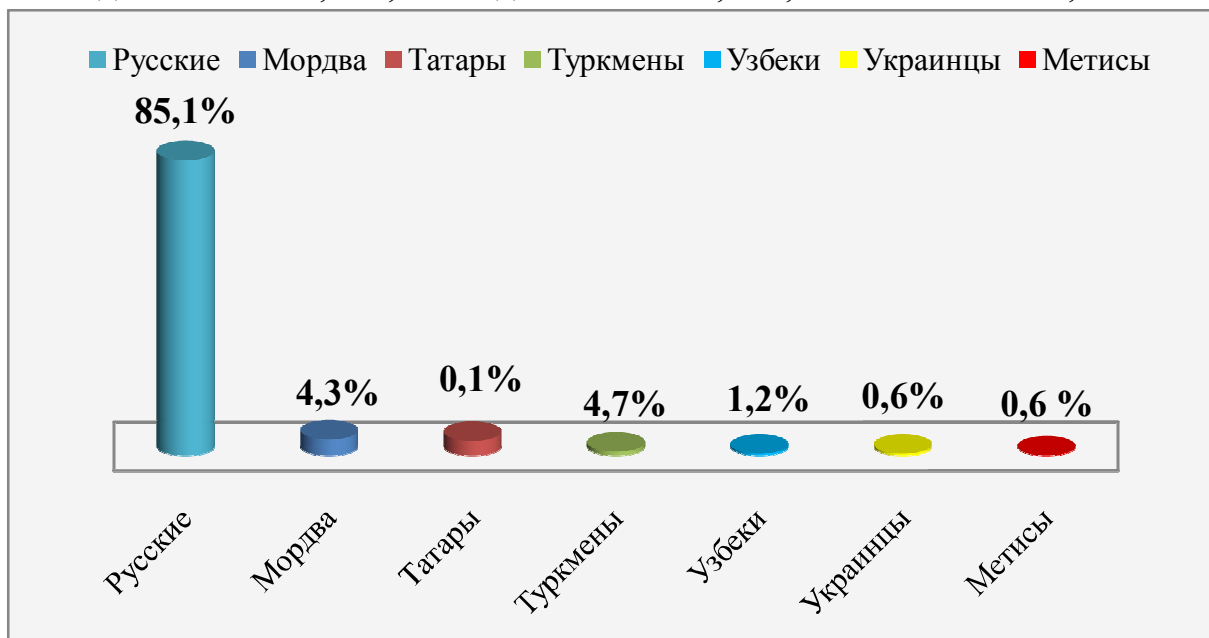


Рис 2.8. Результаты ответа на вопрос: «Кто Вы по национальности?»

По результатам опроса большинство респондентов 85,1 % русской национальности, так же в опросе принимали участие метисы, мордва, татары, туркмены, узбеки, украинцы.

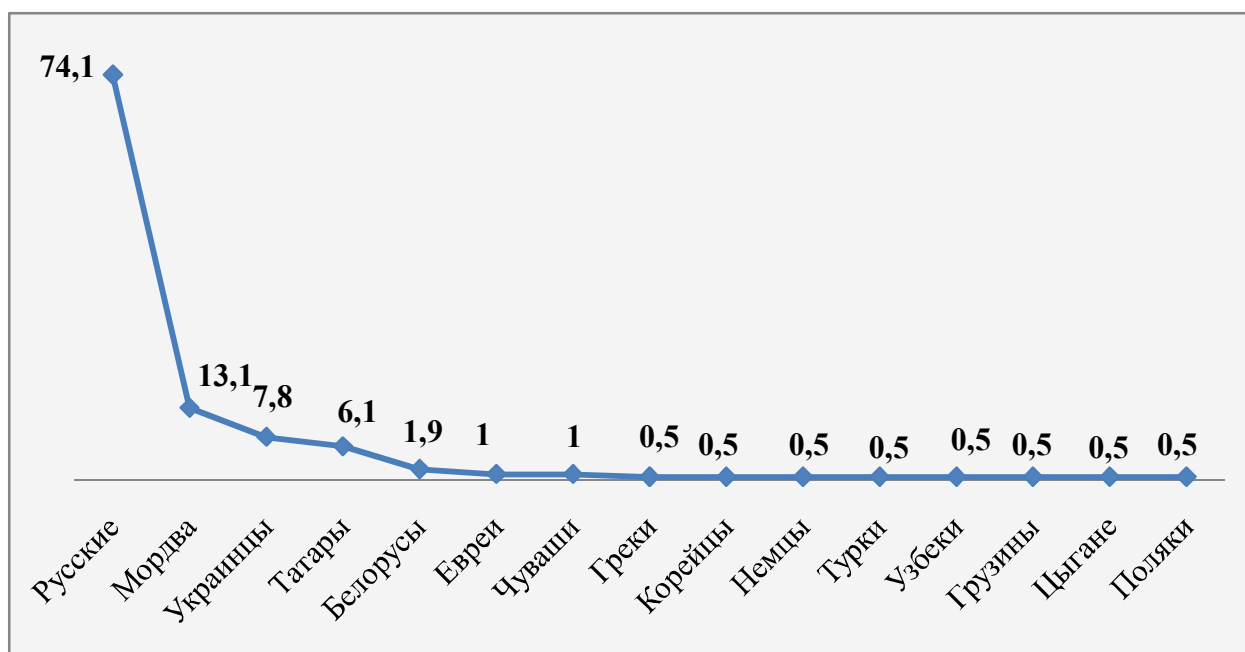


Рис 2.9. Результаты ответа на вопрос: «Люди каких еще национальностей есть среди Ваших родных?»

Среди знакомых опрашиваемых так же имелись люди разных национальностей, больше всего у опрошенных знакомых русских национальностей – 74,1 %, затем следует отметить, что 13,1 % опрошенных составляет мордва, 6,1% - татары, 7,8 % - украинцы, 1,9 % - белорусы, так же у опрошенных среди знакомых имеются люди следующих национальностей: чуваш, армяне, греки, евреи, корейцы, немцы, турки, узбеки, грузины, цыгане, поляки.

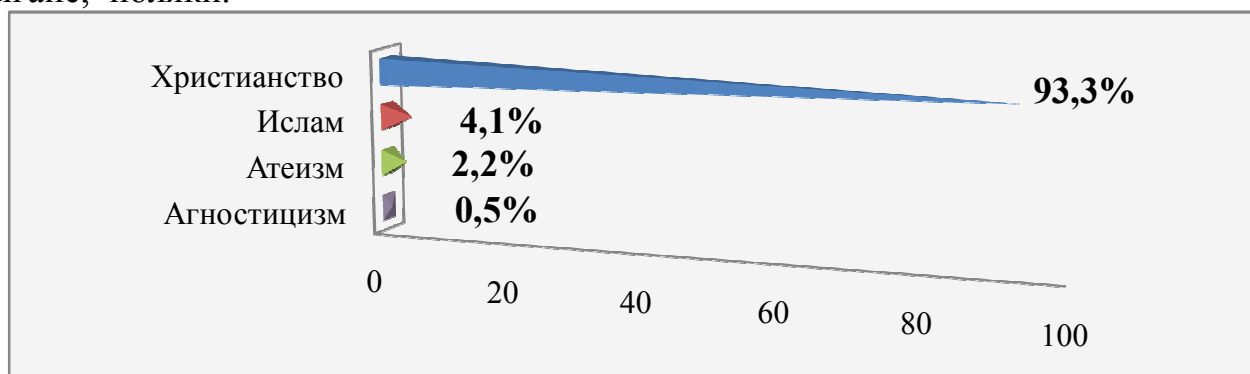


Рис 2.10. Результаты ответа на вопрос: «Ваше вероисповедание?»

Большинство опрошенных – 93,3 % исповедуют христианство, также исповедуют: атеизм – 4,1%, ислам – 2,2%, и агностицизм – 0,5%.

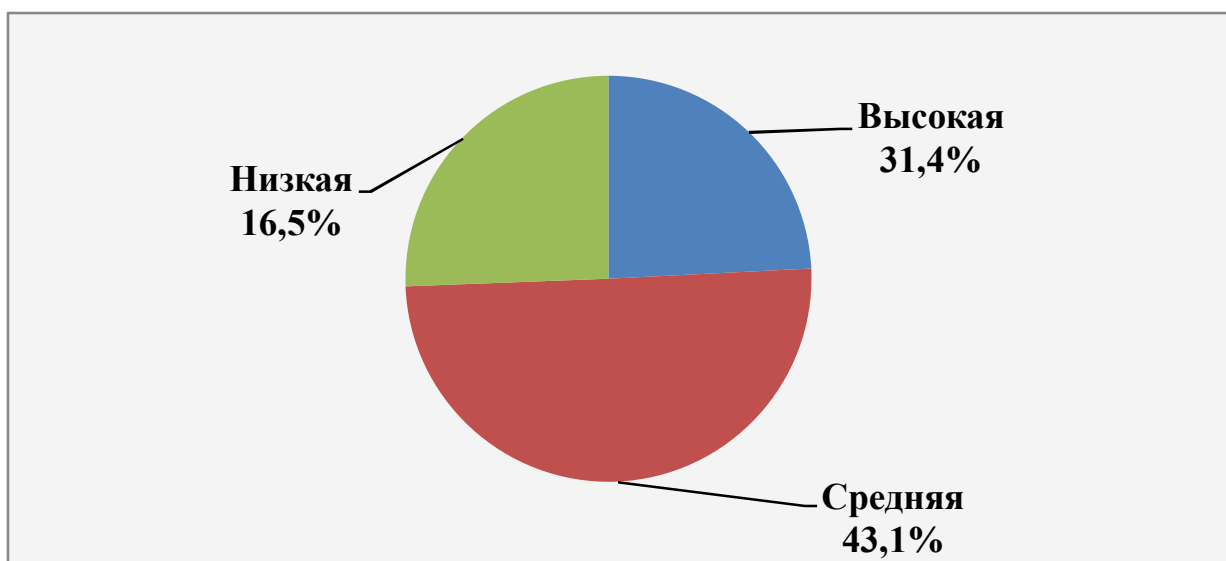


Рис 2.11. Результаты ответа на вопрос: «Насколько велика роль религии в Вашей жизни?»

По результатам опроса было получено, что в большинстве роль религии в жизни респондентов – средняя – 43,1 %, низкая роль религии в жизни респондентов составляет – 16,5 %, и высокая – 31,4%.

В опросе принимали участие только люди с российским гражданством.

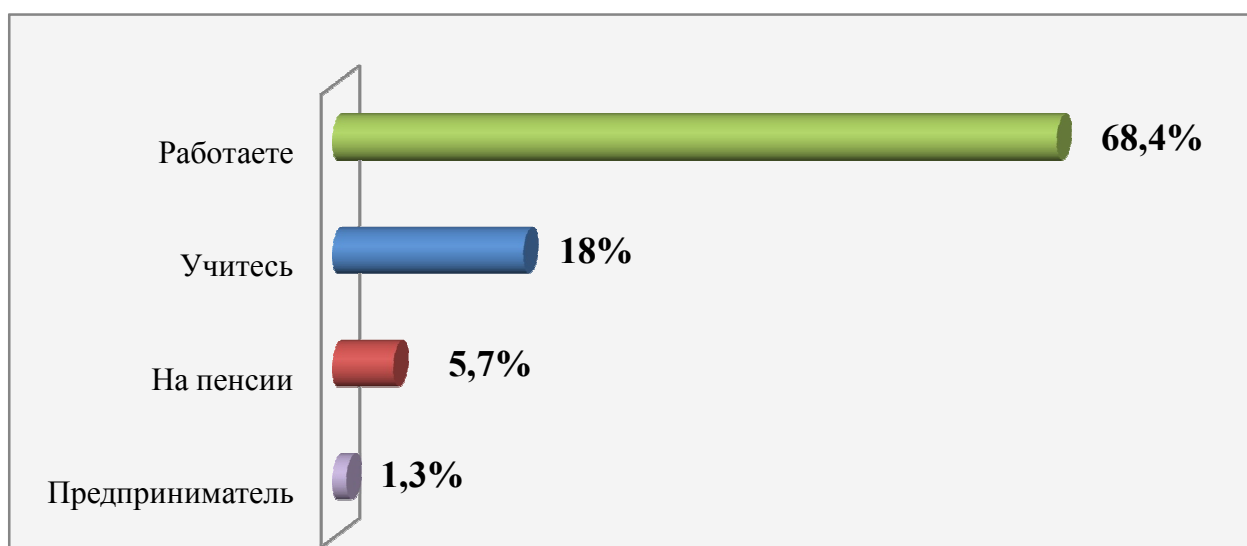


Рис 2.12. Результаты ответа на вопрос: «На данный момент Вы?»

68,4% опрошенных – работают, 18% учатся, 1,3% являются предпринимателями, и 5,7 % - на пенсии.

Самое большое количество опрошенных обучаются в вузе, так же большинство опрошенных работают в сфере обслуживания и торговли, и работают в сфере финансов и кредита и на промышленных предприятиях.

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной дана характеристика исследования особенностей деловой культуры России, в опросе приняли участие люди разных поколений, разного рода деятельности, вероисповедания, и национальности. Это позволяет говорить о том, что составленная случайным образом выборочная совокупность учитывала культурное многообразие нашей страны.

2.1. Сравнительный анализ результатов исследования особенностей деловых культур России и Японии по типологии Р.Льюиса.

Льюис говорит про культуру так: «Культурой я называю коллективное программирование мышления группы людей, которое оказывает влияние на поведение человека и той общности, к которой он принадлежит. Культура – продукт миллионов разумов, отфильтрованный сотнями поколений и представленный в виде устойчивых ценностей, верований и моделей общения. Зная особенности этого программирования, можно построить коммуникационную модель, которая позволит успешно общаться с представителями других культур».⁵³

Модель, представленная Ричардом Льюисом, пожалуй, самая простая система определения национальных культурных различий, в её основе лежит отношение людей ко времени и его использованию. В соответствии, с этим происходит деление деловых культур на три группы культур: моноактивные, полиактивные, реактивные.⁵⁴

Моноактивные культуры больше ориентированы на задачу, четко планируют свою деятельность. В моноактивных культурах принято в одно

⁵³ Косов А. Знакомьтесь, Ричард Льюис! Искусство делового общения как залог успеха в бизнесе// Журнал: «ForexTimes & InstaForex». – 2003 – № 39 – С. 25

⁵⁴ Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.—448с

время выполнять одно дело, люди, ориентированы на работу; работают в фиксированное время; любят уединение; интроверты; терпеливы; пунктуальны; подчиняются графикам и расписаниям; строго придерживаются планов и фактов; черпают информацию из справочников.

Полиактивные культуры ориентированы на людей, больше чем на результат (задачу). Люди, относящиеся к данной культуре словоохотливы и общительны. Они делают одновременно несколько дел; планируют в общих чертах; работают в любое время; экстраверты; не терпеливы; эмоциональны. Получают информацию из первых рук, устно.

Реактивные культуры – это культура, представители которой редко сами начинают действовать или обсуждать проблему, они предпочитают сначала выслушать другую сторону и определить свою позицию, и только затем реагировать и формулировать собственную стратегию. Характерная черта этого типа культуры – придание большой значимости вежливости, умению слушать.⁵⁵

Таблица 2.1:

Классификация культур по Р. Льюису

Параметры сравнения	Моноактивная культура	Полиактивная культура	Реактивная культура
Отношение к выполнению дел	В данное время делает одно дело	Делает одновременно несколько дел	Реагирует по ситуации
Отношение к работе	Ориентирован на работу	Ориентирован на людей	Ориентирован на людей
Отношение ко времени	Работают в фиксированное время	Работают в любое время	Гибкий график
Отношение к окружающим	Любит уединение	Общительны	Хорошие слушатели
Характер	Интроверт	Экстраверт	Интроверт
Характер	Терпелив	Нетерпелив	Терпелив
Взаимоотношения в обществе	Спокойный	Словоохотливый	Молчаливый
Отношение к графику	Подчиняется графикам и расписаниям	График не определен	Подстраивается под график партнеров
Отношение к планированию	Строго придерживается	Меняет планы	Вносит легкие коррективы

⁵⁵ Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.—448с.

	планов		
Отношение к фактам, утверждениям	Строго придерживается фактов	Подгоняет факты	Утверждения носят общий характер
Отношение к информации	Черпает информацию из справочников	Получает информацию из первых рук	Получает информацию из справочников и из первых рук
Характер	Сдержанный	Эмоционален	Ненавязчиво заботлив

Более детально рассмотреть положение России по модели Льюиса можно на Рис.3.



Рис.2.13: Культурные типы модель Льюиса.

Если рассматривать русский архетип с точки зрения классификации Р. Льюиса, то его можно отнести к полиактивному типу культуры. По шкале реактивности японцы занимают 2-е место. Русские и другие славяне

находятся на 13 месте. Однако параметры, которые предложил Ричард Льюис, не являются бесспорными.⁵⁶

Давайте теперь рассмотрим, что говорит о японцах Льюис проведя свое исследование. В котором были задействовано огромное множество бизнесменов, менеджеров различного звена и просто рабочих их Японии.

Японцы очень сильно отличаются от других народов своей культурой; их уникальность, вероятно, обусловлена тремя основными факторами: *исторической изоляцией, перенаселенностью, обусловленной географическим положением, и самим японским языком.*⁵⁷

Изоляция: В течение 250 лет Япония, отрезанная от иностранного влияния, развивала особое общество и культуру, которым не было равных по уровню коллективного взаимодействия. Основные организационные качества, развитые в этот период изоляции, до сих пор остаются характерными для японского общества, несмотря на очевидные перемены, происходившие в XX в.⁵⁸

Общество-паутина — это социум, в котором все его члены жестко взаимозависимы и между ними устанавливается строгая иерархия моральных и социальных обязанностей как по вертикали, так и по горизонтали.⁵⁹

Структура "общества-паутины" дает преимущества японским бизнесменам при "работе в сети", как сегодня называют этот метод западные бизнесмены. Несмотря на то что японцы великие ценители уединения, они очень общительны в деловых ситуациях. Как следствие "сеть паука", частью которой они являются, обеспечивает их информационной поддержкой с беспрецедентным уровнем включенности в ситуацию.⁶⁰

⁵⁶Рот Ю. Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг: учебно-методическое пособие / Ю.Рот, Г. Коптельцева. — М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. -223 с.

⁵⁷Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.

⁵⁸Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.

⁵⁹Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.

⁶⁰Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.

Японский язык: Поведение японцев в значительной мере обусловлено природой их языка. Согласно теории Бенджамина Уорфа, язык, на котором мы говорим, определяет наш образ мышления. Сами японцы пользуются языком совершенно иначе, чем другие народы. Японский язык часто считают неясным и расплывчатым, например, глаголы в нем имеют безличную форму, поэтому зачастую нельзя понять, о ком идет речь. Такую неопределенность языка часто намеренно используют хорошо понимающими в этом толк японцы, чтобы не обвинять кого-либо, а также для того, чтобы продемонстрировать свою вежливость.⁶¹

Именно в этом по мнению Льюиса заключается самобытность деловой культуры японского народа. Как говорить сам Льюис в своей книге⁶² «Таким образом, поведение японцев объясняется исключительными историческими и географическими ограничениями, а также обуславливающим мышление языком, который сильно отличается от любого другого языка мира.»

Ниже хотелось бы поговорить о России все так же со стороны Льюиса. Узнать, как и что по мнению его исследования происходит в нашей стране, а также взглянуть на все со стороны иностранцев.

Распад советского союза привел к исчезновению гигантского поликультурного исторического феномена — безумно запутанного клубка из разных стран, рас, республик, территорий, автономных областей, философий, религий и вероисповеданий, которые образовали конгломерат, оформленный в самый огромный политический союз в мире. Калейдоскоп культур в этой стране был настолько пестрым, что голова шла кругом только от одного взгляда на него. Крах этого союза, однако, помогает нам ограничиться рассмотрением феномена более простого, но самого по себе, несомненно, сложного — культуры самой России.⁶³

⁶¹ Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.

⁶² Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.

⁶³ Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.

Некоторые менее привлекательные черты поведения русского человека — чрезмерный коллективизм, апатия, подозрительность по отношению к иностранцам, пессимизм, мелкое жульничество, работа урывками, уход в себя — не были на самом деле продуктом большевистского режима.⁶⁴

Русский характер обусловлен в некоторой степени безжалостным авторитарным режимом и правлением в течение многих столетий, но два главных фактора формирования русских ценностей и коренных убеждений остаются постоянными при любом правлении — необъятные просторы России и неизменная суровость ее климата.⁶⁵

Многострадальные русские крестьяне, которым не повезло с географическими условиями и которые были лишены возможности нормального общения друг с другом (из-за огромных расстояний и труднопроходимой местности), становились легкой добычей людей с притязаниями на власть. Небольшими группами необразованных людей, лишенных средств к существованию и отрезанных от своих возможных союзников, легко манипулировать. Православная церковь, цари и Советы эксплуатировали сотни тысяч этих несчастных отсталых крестьян.⁶⁶

Если все это звучит довольно пессимистично, то можно поговорить и о хорошем. Несмотря на то что русские, чтобы выжить, идут на крайности, в основном это очень теплые, душевные, заботливые люди, отзывающиеся на добро и любовь, если они чувствуют, что их не "надувают" в очередной раз. Финны, которые неоднократно становились жертвами русского экспансионизма, охотно признают теплоту и врожденное дружелюбие русского человека. Даже американцы, если найдут время призадуматься над этим, обнаружат удивительно много общего с русскими. Грубоватое русское гостеприимство — это напоминание о привычной среде "дикого" Запада (или, пожалуй, глубокого Юга), и русские, как и американцы, стремились освоить

⁶⁴ Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.

⁶⁵ Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.

⁶⁶ Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.

свой континент. Оба народа с подозрением относятся к аристократам и неудобно чувствуют себя (даже сегодня), когда слышат изысканную речь некоторых европейских народов. Простота завоевывает друзей и в Уичито, и в Екатеринбурге. Обе нации, как и французы, мыслят масштабно и считают, что на их долю выпала важная мессианская роль в международных делах.⁶⁷

Именно так по мнению Льюиса предстают дела в России. В рамках же нашей ВКР также проведено исследование и получены следующие результаты.

В одном из блоков анкеты было проведено исследование по типологии Ричарда Льюиса, были получены следующие результаты (рис. 4).

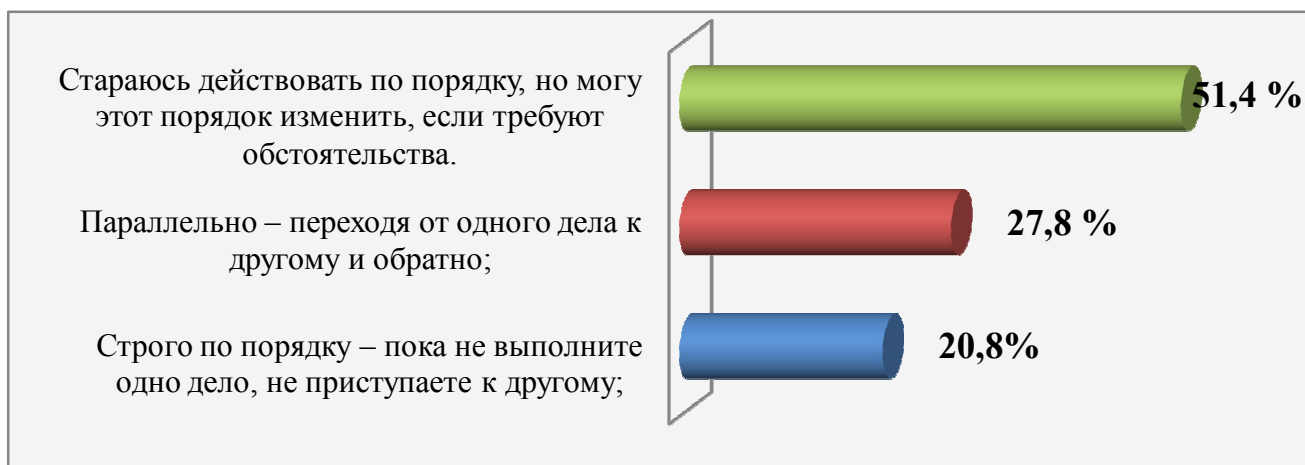


Рис 2.14. Результаты ответа на вопрос: «Обычно вы делаете дела?»

Но следует отметить, что среди возрастных групп имеются различия по данному вопросу. Например, наиболее *моноактивными* является группа от 45 до 65 лет - 35,2%. И группа от 65 лет и выше – 31,3%. Они ответили, что выполняют свои дела строго по порядку – пока не выполнят одно дело, не приступают к другому, а к *реактивному* типу больше всего относится поколение до 25 лет. Это говорит о разнице воспитания разных поколений и влияния различных факторов на тип культуры.

Как мы видим, Россия и Япония в результате нашего исследования оказались реактивными культурами, что говорит о последовательном выполнении дела и отступать можно только в исключительных случаях.

⁶⁷Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.

Было выявлено, что в процессе выполнения работы большая часть респондентов думает, прежде всего, о самой работе и ее результате – 80,2%. О том, как выполненная работа повлияет на других людей, думают 11,1%. Об уважении тех людей, с которыми взаимодействуют опрошенные, думают 8,7% опрошенных. Данный результат характерен для всех возрастных групп респондентов. Следовательно, по данному параметру Россию можно отнести к *моноактивному* типу культуры. (Рис 5)

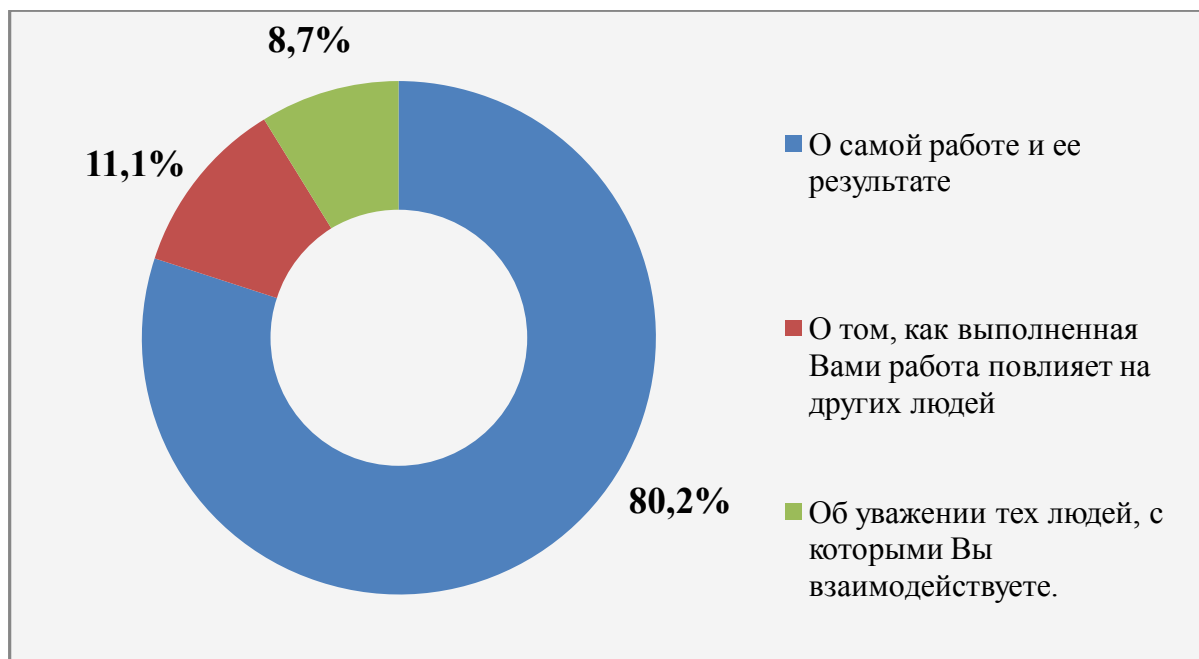


Рис 2.15. Результаты ответа на вопрос: «В процессе выполнения работы Вы думаете прежде всего?»

В результате анкетирования было выявлено, что большая часть респондентов выполняет только свою работу и не вмешивается в работу других людей – 70,5 %. Некоторые из респондентов вмешиваются в работу коллег по отделу и дают им свои советы - 18,6 %, и постоянно оценивают работу других отделов, делают свои замечания и предложения - 10,7%. Это говорит о том, что в данном случае наша культура относится к *моноактивной*.

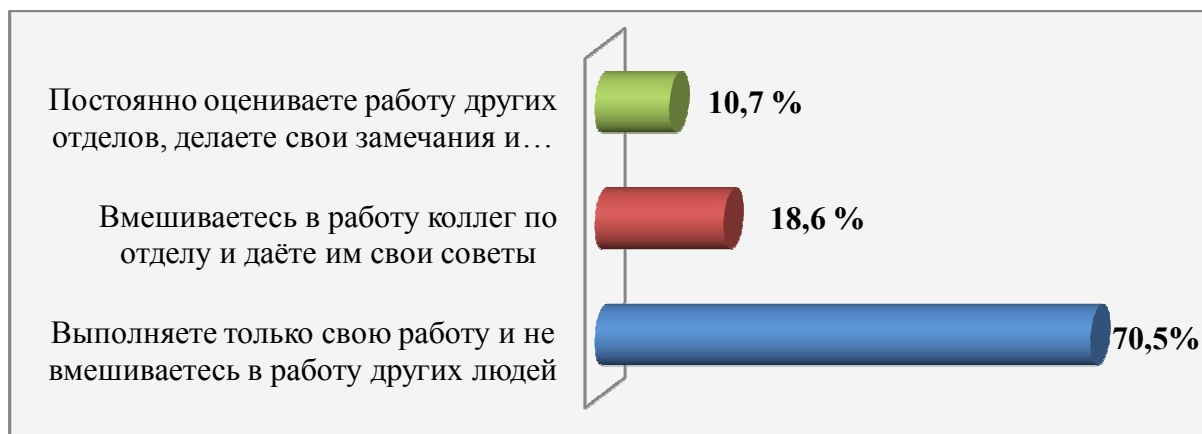


Рис 2.16. Результаты ответа на вопрос: «Обычно Вы?»

Данный показатель показывает, что Россия скорее относится к индивидуалистической культуре в отличие от Японии, где приветствуется коллективизм. Японцы направлены на «сотворение коллективного» у них не приветствуется индивидуализм. В организациях все направленно только на коллектив и каждый японец считает, что выпасть из коллектива нельзя и это может разрушить его карьеру.

По полученным результатам анкетирования, респондентам больше нравится диалог с людьми – 57,6%, уединение предпочитают – 25,1 %, а слушать других людей – 17,1%. В данном случае культура более склонна к *полиактивной*.

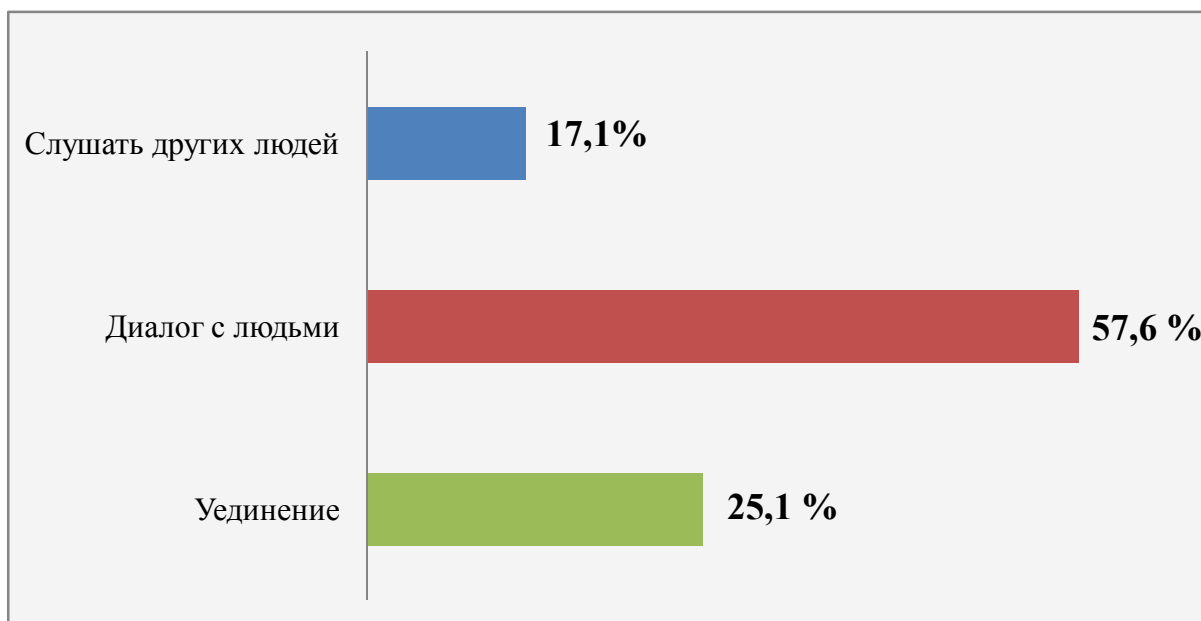


Рис 2.17. Результаты ответа на вопрос: «Что Вам больше по душе?»

Здесь показатель показывает, что нам больше нравится разговаривать с людьми, видеть их отдачу. Что при разговоре с Японцем может стать проблемой, т.к. они не любят вести попросту диалог и не будут общаться с незнакомым человеком.

Что касается отношения к планированию, для России наиболее характерно планировать только направление деятельности – 42,4 %, постоянно и детально будущее планируют 34,5 %, а действуют спонтанно – 23,2%. В данном вопросе проявляется наибольшая принадлежность культуры к реактивной. Но следует отметить серьезную разницу в разных возрастных группах. Наиболее *реактивным* является поколение до 25 лет – 48,2 %, и поколение от 25 до 45 – 55,7 %, а поколение от 65 лет и выше – 62,5 % по результатам исследования оказались более *моноактивными*.

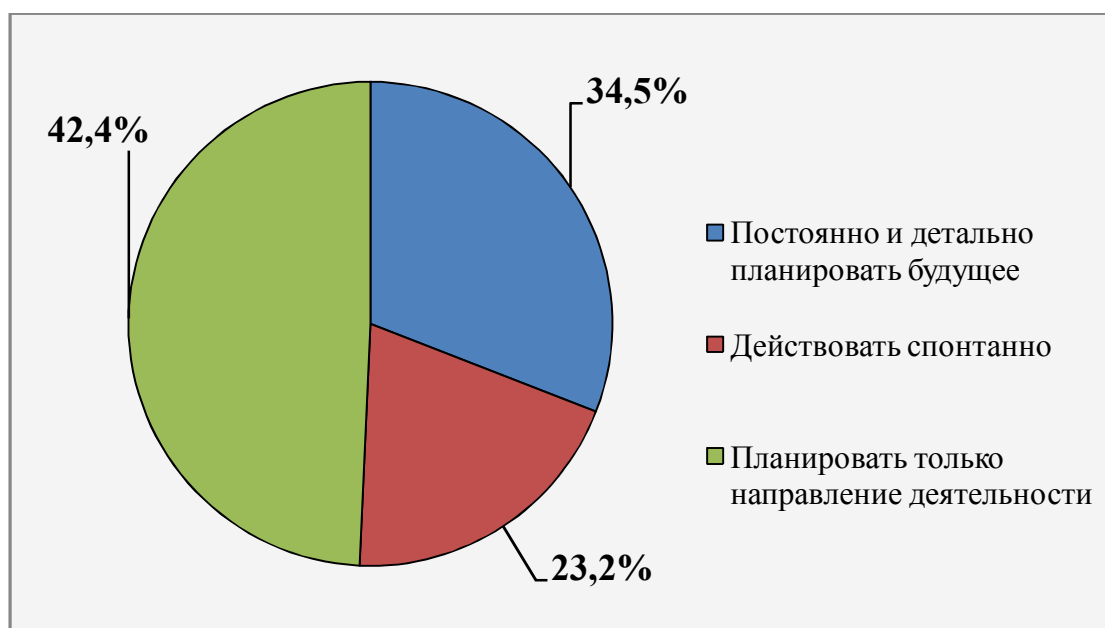


Рис 2.18. Результаты ответа на вопрос: «Для Вас характерно?»

Здесь мы видим различие, т.к. японцы относятся к реактивным культурам, которые больше предпочтут подстроиться к графику партнера, чем строить свой и настаивать именно на нем.

По результатам исследования у большинства опрошенных рабочий день начинается, проходит и заканчивается по расписанию, но при необходимости в него вносятся поправки - 54 %. У 23 % респондентов рабочий день начинается, проходит и заканчивается с постоянными

отклонениями от расписания, и у 23% начинается, проходит и заканчивается строго по расписанию. В данном случае можно говорить, о том, что культура тяготеет к *реактивной*.

Также в результате опроса было выявлено, что представители нашей культуры часто не укладываются в сроки или опаздывают – 13,2%, иногда опаздывают – 46,4 %, и почти никогда не опаздывают – 40,4%. В данном случае мы видим, что наша культура больше относится к *реактивной*. Опять же наиболее реактивным является поколение от 65 лет и выше – 54,8%.

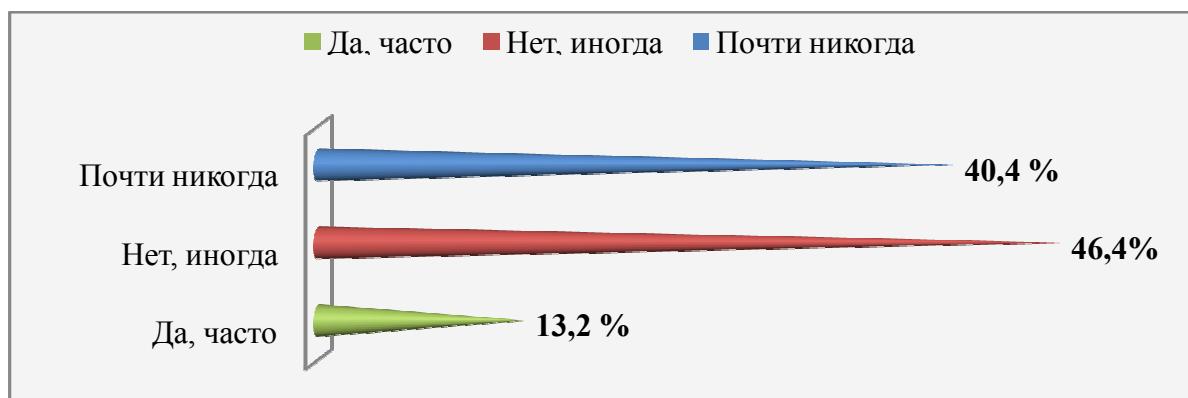


Рис 2.19. Результаты ответа на вопрос: «Вы часто не укладываетесь в сроки, опаздываете?»

В данном пункте наблюдается сходство с Японией. Она так, как и мы относится к реактивным культурам. У которых все идет строго чередом и выход за сроки выполнения задания считается непоправимой ошибкой.

Если дело требует много времени, опрошенные так же работают над ним по – разному, например, 53, 7 % респондентов работают над ним равномерно в течение длительного срока, 27, 5 % работают над ним эпизодически, и 18,8 % пытаются решить его за один раз («набегом», «скопом»). В данном случае можно говорить о принадлежности нашей культуры к *моноактивной*. И опять же следует отметить, что наиболее моноактивно поколение старше 65 лет – 75 % ответов.

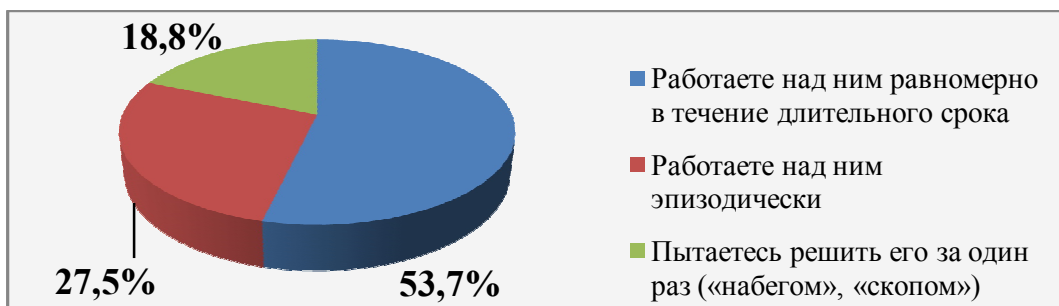


Рис 2.20. Результаты ответа на вопрос: «Когда дело требует много времени, Вы обычно?»

Большинство опрошенных чаще всего делают что-либо заблаговременно, заранее, до крайнего срока – 58%, и делают что-либо «в последний момент», когда остаётся мало времени до истечения срока – 41,4 %. Хотя стоит отметить не очень большой разрыв в полученных ответах, все же наша культура больше склонна к *моноактивному* типу.

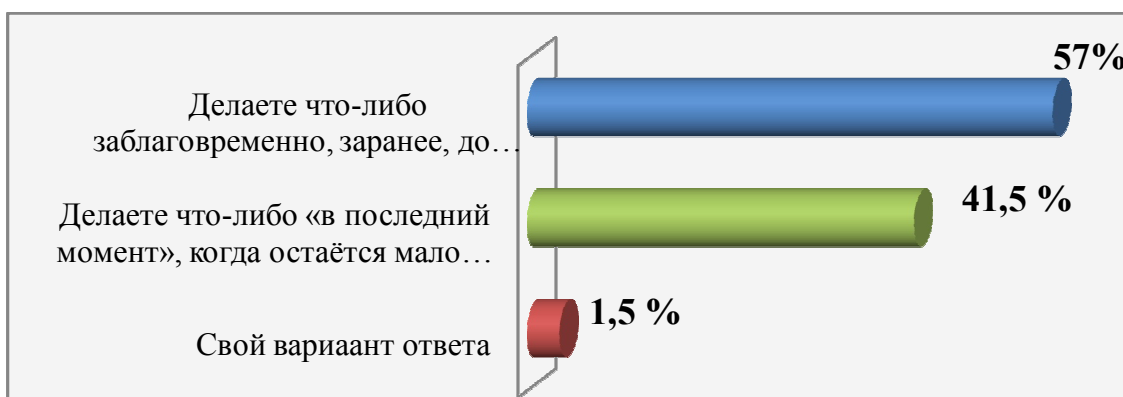


Рис 2.21. Результаты ответа на вопрос: «Чаще всего Вы?»

Здесь можно сказать, что японцы более гибки к опозданиям партнеров, они спокойно примут все объяснения и поймут. Они подстроятся под неравномерный график партнера. И сделают все возможное для успешного сотрудничества.

Что касается отношения к информации, в результате опроса было выявлено, что респонденты больше доверяют информации из справочников, газет и интернета – 62,2%, нежели информации, полученной «из первых рук» (от людей) – 30%. Это говорит о том, что Россия по данному параметру тяготеет к *моноактивному* типу культуры.

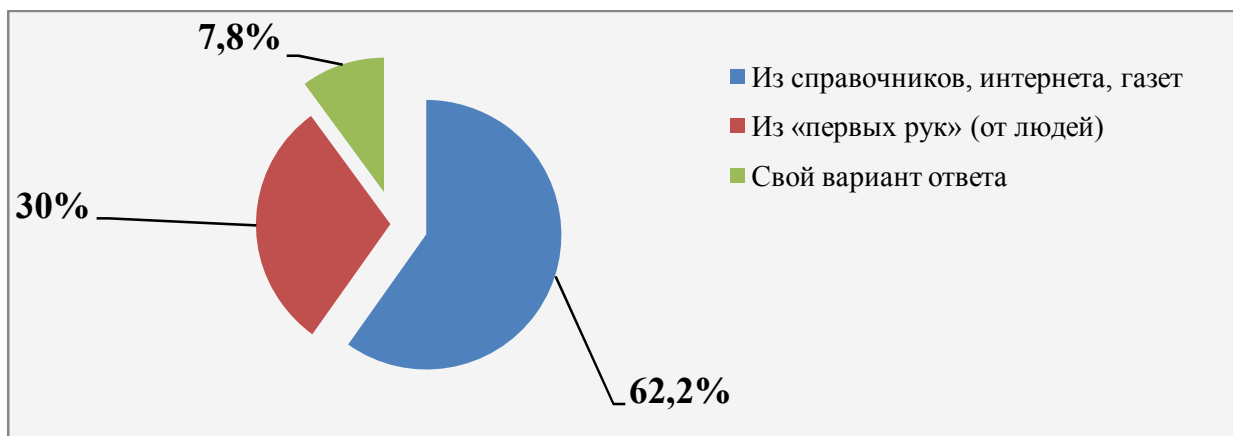


Рис 2.22. Результаты ответа на вопрос: «Какой информации Вы больше доверяете?»

В этом деловая культура России и Япония схожа, поскольку японцы предпочитают иметь поверхностные сведения о тех, с кем вступают в контакт (в частности, они не настаивают на предоставлении сведений об участниках переговоров: кто, где и кем работает, сведения об образовании, печатные труды, изобретения, ученые степени и т.д).

Таким образом, по нашим результатам, полученным в ходе исследования, культура России в большей степени *моноактивная* (Рис 13).



Рис 2.23. Отличие результатов проведенного нами исследования от исследования Р. Льюиса

Хотелось бы отметить, что результаты нашего исследования разошлись с оценками российской деловой культуры Ричарда Льюиса. С чем это связано?

Во-первых, нам не известно о количественных измерениях Льюиса. Скорее всего, он основывался на качественных наблюдениях и литературных обзорах. Мы же опирались на количественные данные анкетного опроса. Следовательно, разницу в ответах можно объяснить различием используемых методов.

Во-вторых, как уже было отмечено, на точность оценок могли оказать влияние недостатки метода анкетирования (субъективность).

Во-третьих, в ходе анализа всех полученных данных, нами было отмечено, что ни в одном из блоков анкеты не было 100% ответов, подтверждающих принадлежность респондентов к тому или иному культурному типу.

Так же следует отметить, что помимо того, что отличия имеются в результатах Р. Льюиса. Сильно заметна разница, как мы и предполагали, в ответах разных поколений. Отличаются, например, поколение от 65 и старше – оно более всех моноактивно. У более молодых поколений заметна тенденция к полиактивности.

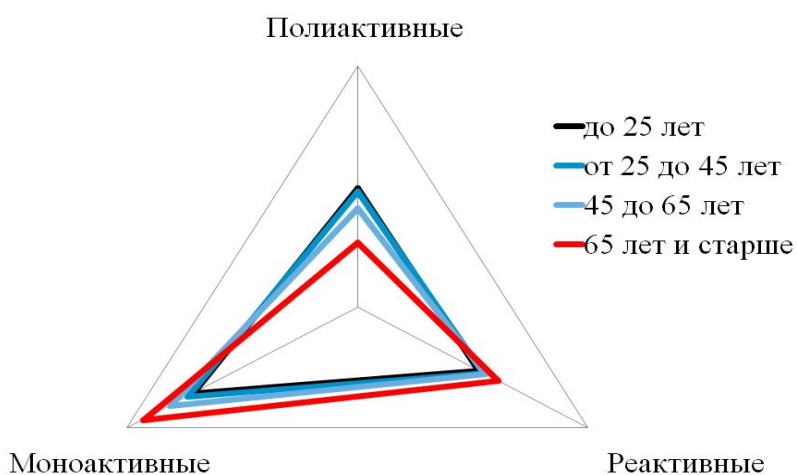


Рис 2.24. Отличия в ответах разных поколений по методике Р.Льюиса

Далее обратим внимание на рисунок 2.24. На данном рисунке расположены все вопросы по блоку Р.Льюиса, и по каждому вопросу

отмечено, в какую сторону склонны ответы: моноактивные, полиактивные, или реактивные.



Рис. 2.25. Сводные результаты вопросов и ответов по блоку Р.Льюиса

Мы можем из рисунка 15 заметить, что по нескольким параметрам наша культура имеет склонность к моноактивной культуре (например касаясь процесса выполнения работы, или доверия определенному типу информации), в других вопросах наша культура более полиактивна (например: вопрос о рабочем дне), так же есть склонность к реактивности (например: вопрос о частоте опозданий).

Сам Льюис говорит на этот счет, что «определять национальные особенности – это всё равно, что ходить по минному полю неточных предположений и самых разных исключений. Однако у различных наций

существуют определенные стандарты поведения. Конечно, любые обобщения и разговоры о типичном американце, итальянце, немце и т. д. приводят к риску создания стереотипов. Совершенно очевидно, что американцы сильно отличаются друг от друга и что невозможно встретить двух совершенно одинаковых итальянцев. Однако мой тридцатилетний опыт жизни за границей и близкого общения с представителями самых разных национальностей убедил меня в том, что жители любой страны обладают определенным базовым набором взглядов на жизнь и представлений о реальности, которые выражаются в их поведении»⁶⁸.

Данные результаты приводят нас к выводу о том, что российская деловая культура достаточно противоречива. В этом мы согласны с С.Шекшней⁶⁹. С «экологических позиций» это можно объяснить сложением восточного и западного влияний на ее формирование. Это приводит к тому, что в разных ситуациях русский человек может действовать по-разному, как мы уже писали выше. Это, конечно, затрудняет возможность прогнозирования его поведения, которая для других культур предположительно несколько выше.

Япония по мнению Льюиса реактивная культура. Где принято адаптироваться ко времени, можно изменить планы и график в зависимости от событий. В Азиатских странах большой популярностью пользуется поговорка — «Когда Бог создавал время. Он создал его достаточно.».

Сравним по всем параметрам результаты, полученные в ходе проведенного нами исследования российской деловой культуры и результаты исследования японской деловой культуры Р.Льюиса.

Таблица 2.2

⁶⁸ Льюис Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Ричард Льюис; пер. с англ. А. Андреева, М. Павловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 640 с.

⁶⁹ Шекшня С. Россия: управление людьми и национальная культура. 2 глава книги «КАК ЭТО SKAZAT' PO-RUSSKI?» // Управление персоналом. – 2004.- №3.- с. 38-46.

Сравнение деловых культур России и Японии по параметрам Р.Льюиса

Параметры сравнения	Япония	Россия
Порядок выполнения дел	Реактивный тип	Реактивный тип
Процесс выполнения работы	Реактивный тип	Моноактивный тип
Взаимодействие с окружающими	Реактивный тип	Моноактивный тип
Отношение к планированию	Реактивный тип	Реактивный тип
Рабочий день	Реактивный тип	Реактивный тип
Доверие полученной информации	Реактивный тип	Моноактивный тип
Отношение к работе других людей	Реактивный тип	Моноактивный тип
Частота опозданий	Реактивный тип	Реактивный тип
Работа над делом, которое занимает много времени	Реактивный тип	Моноактивный тип
Выполнение дел в срок	Реактивный тип	Моноактивный тип

Таким образом, мы можем сказать, что Российская и Японская деловые культуры имеют схожие черты: порядок выполнения дел, отношение к планированию, рабочий день, частота опозданий. Лучше осуществлять управление, опираясь на те особенности культуры, которые присущи нашей стране, но исходя из результатов сравнительного анализа деловых культур Японии и России по типологии Р.Льюиса мы видим явное сходство по многим параметрам. Это позволило нам при разработке российской модели управления адаптировать некоторые составляющие данной модели Японии, которые являются весьма эффективными, для нашей страны.

2.2. Сравнительный анализ результатов исследования особенностей деловых культур России и Японии по типологии Ф. Тромпенаарса.

Так же вместе с типологиями Льюиса и Ховстеде получила известность типология голландца Фенса Тромпенаарса.

Тромпенаарс основывался на ценностных ориентациях и ориентациях на отношения, описанных известным социологом Талкотом Парсонсом. Эмпирической базой послужило исследование, результаты которого были опубликованы в 1994г. Среди менеджеров из 28 стран было распространено

свыше 30 тыс. анкет. В каждой стране было получено по крайней мере 500 анкет, которые могли быть использованы для анализа.⁷⁰

Тромпенаарс предложил оценивать деловые культуры по таким критериям, как:

- отношение к правилам;
- приоритет коллективного или индивидуального;
- эмоциональность;
- разделение рабочего и личного
- отношение к человеку;
- привычный ход дел;
- направленность мышления во времени;
- отношение к жизни.

В таблице 2.3 описан каждый тип культуры по критериям Тромпенаарса.

Таблица 2.3

Параметры Ф. Тромпенаарса для сравнения деловых культур⁷¹

№ п/п	Культурный полюс	Характеристика	Культурный полюс	Характеристика
1	Культуры универсальных правил	Все законы и правила одинаковы для всех людей и для всех ситуаций, не должно быть исключений.	Культуры частных правил	Правила нужно соблюдать в зависимости от конкретных условий и отношений между людьми. Отношения важнее правил
2	Культуры индивидуализма	Интересы личности ставятся выше интересов группы.	Культуры коллективизма	Интересы группы ставятся выше интересов личности.
3	Низкоконтекстные культуры	Частная жизнь и работа – это две разные вещи.	Высоко-контекстные культуры	Частная жизнь и работа тесно связаны.
4	Культуры,	Отношение к	Культуры,	Отношение к

⁷⁰ Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер. – 2008. – С.53

⁷¹ Чемезов И.С. Влияние деловой культуры страны на особенности управленческой деятельности в России // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. №. 5. С. 509-519.

	ориентированные на заслуги	человеку определяется его собственными заслугами	ориентированные на статус	человеку определяется его статусом (пол, возраст, связи, происхождение, должность, образование, профессия и т.п.)
5	Нейтральные культуры	Выражать свои эмоции неприято	Эмоциональные культуры	Приемлемо проявлять свои эмоции в любой ситуации
6	Культуры внутреннего контроля	Представители считают, что исход дела зависит только от них самих	Культуры внешнего контроля	Представители считают, что исход дела в большей степени зависит от внешних условий и в меньшей степени от них самих
7	Культуры последовательные	Дела выполняются последовательно: завершено первое – переходим ко второму	Культуры синхронные	Дела выполняются синхронно: первое не завершено – переходим ко второму
8	Культуры с приоритетом прошлого	В центре внимания – события прошлого (история, традиции)	Культуры с приоритетом настоящего	В центре внимания – интересы настоящего
9	Культуры с приоритетом будущего	В центре внимания – события будущего (планы, цели)		

Культура универсальных правил: все законы и правила одинаковы для всех людей и для все ситуаций, не должно быть исключений. В культуре частных правил правила нужно соблюдать в зависимости от конкретных условий и отношений между людьми. США, Австралия, Германия, Швеция и Великобритания – страны, относящиеся к культурам универсальных истин, а Венесуэла, страны СНГ, Индонезия и КНР к культурам частных.

В высококонтекстных культурах работа и частная жизнь тесно связаны между собой (это характерно для Арабских стран, Японии и России). Представители низкоконтекстной культуры разделяют рабочие и личные отношения (Германия, США).

В культуре, ориентированной на статус, отношение к человеку определяется его возрастом, полом, родственными и личными связями, образованием и профессией (это о странах Востока). В культуре, ориентированной на заслуги, отношение к человеку зависит от его собственных усилий и заслуг (это страны Запада).

В эмоциональных культурах приемлемо проявлять свои эмоции в любой ситуации (Арабы, Россия, США). В нейтральных культурах считается неправильным выражать свои эмоции, в особенности на рабочем месте, требуется умение контролировать свои чувства (Япония).

В культуре «внутреннего контроля» человек считает, что исход событий зависит только от его собственных усилий (США, Германия). В культуре «внешнего контроля» человек считает, что исход событий мало зависит от его собственных усилий и нужно подстраиваться под внешние условия, быть в гармонии с окружающим миром (Арабские страны, Россия, Япония).

По отношению ко времени важны 2 аспекта: 1 – это последовательное или синхронное отношение ко времени (это параметр во многом повторяет типы Льюиса). Последовательные культуры делают дела по порядку (причем, строго определенному) (Германия, США, Япония), а синхронные – параллельно (Арабские страны, Россия).

На рисунке 2.26 можно увидеть к какому типу относятся культуры разных стран, показатели выстроились так, что в левой части оказались западные страны и соответствующие им типы, а в правой – восточные страны и типы.

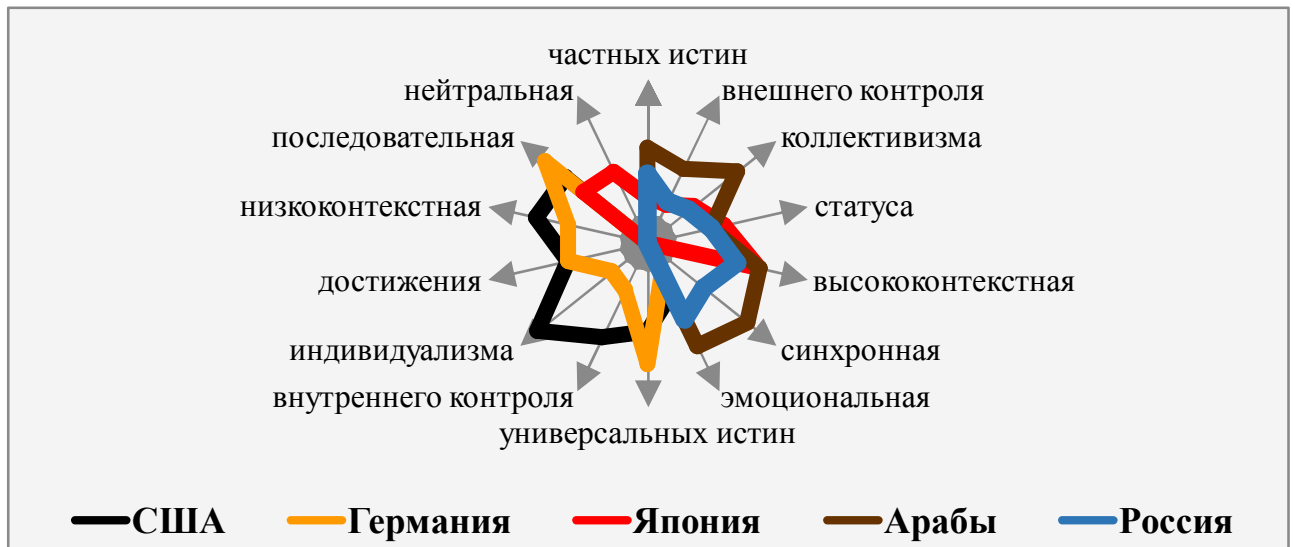


Рис 2.26: Профили культур по типологии Ф. Тромпенаарса.

Смотря на типологию Тромпенаарса, можно сказать, что Россия имеет больше схожих черт с Востоком.

Таким образом, в данном пункте были рассмотрены два подхода к описанию деловых культур разных стран. Было выявлено, что каждая из культур имеет свои особенности, так же и Россия, именно поэтому в каждой стране должны применяться свои методы управления. Если же данные методы заимствуются у других стран, то заимствование должно применяться с учетом особенностей страны, в котором применяются. Так же было определено то, что деловая культура составляет основу формирования модели управления организацией, что вызывает интерес уже не один год.

В подблоке универсальных/частных истин было получено, что Россия относится к *культуре универсальных истин* – это подтверждают полученные данные.

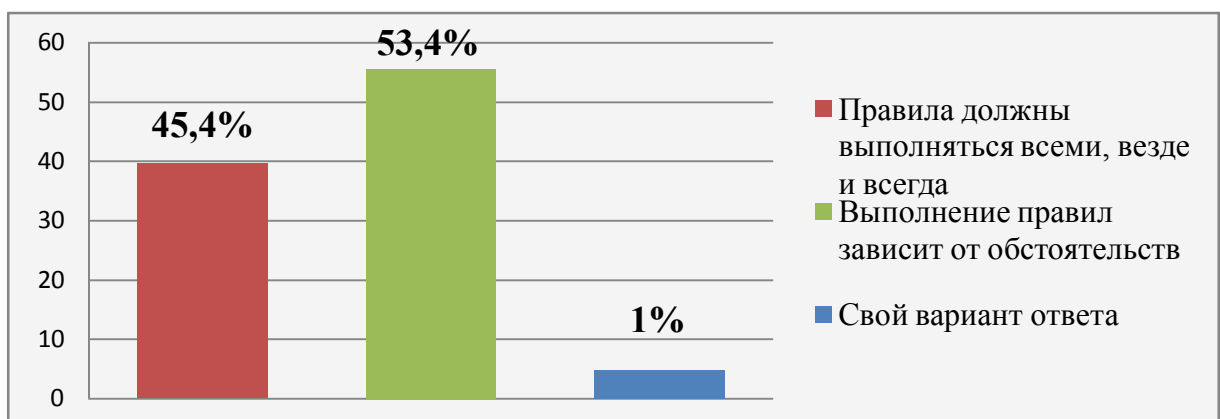


Рис.2.27. Результаты ответа на вопрос: «Как Вы относитесь к правилам?»

В результате опроса 53,4 % опрошенных считают, что выполнение правил зависит от обстоятельств, 45,4 % - считают, что правила должны выполняться всеми, везде и всегда.

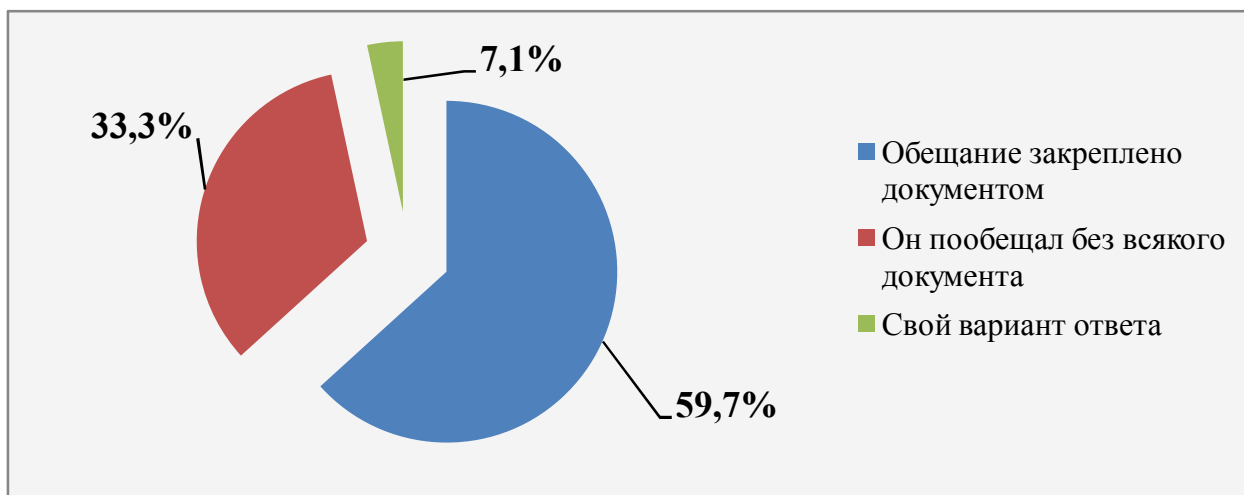


Рис 2.28. Результаты ответа на вопрос: «На Ваш взгляд человеку можно доверять, если?»

По результатам опроса было выявлено, что большинство респондентов могут доверять человеку, если обещание закреплено документом – 59,7%, а 33,3 % считают, что человеку можно доверять, если он дал обещание без документа.

В результате анкетирования было выявлено, что, если речь пойдет о заключении контракта 73,6% выберут вариант, который будет объективно выгоден фирме, а 25,6% отдадут предпочтение фирме, которую представит их знакомый. Это говорит о склонности к культурам универсальных истин.

52,8% опрошенных убеждены в том, что договор надо соблюдать вне зависимости от обстоятельств, и 46% - считают, что договоренности могут быть отменены, если изменятся обстоятельства. Это так же говорит о принадлежности к культуре универсальных истин.

В конечном итоге, в подблоке универсальных/частных истин, как уже было сказано, был получен результат о том, что культура России относится к культуре универсальных истин (рис 2.29). Отметим, что Ф. Тромпенаарс считает, что культура России является культурой частных истин.

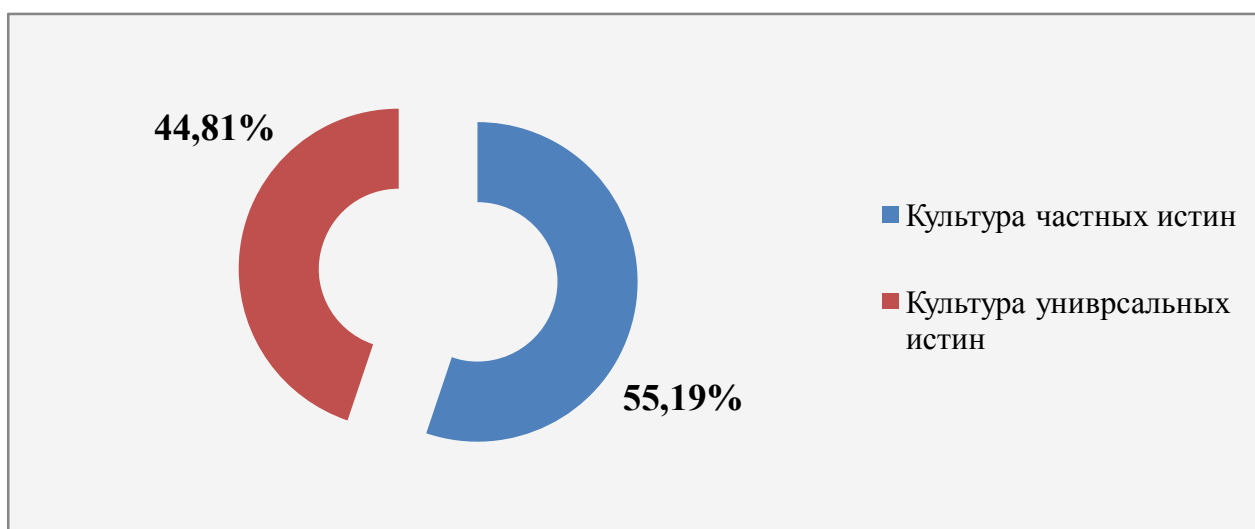


Рис 2.29. Результат по параметру универсальные/частные истины

Необходимо так же отметить, что к культуре частных истин больше склонно поколение от 45 до 65 лет, а к культуре универсальных истин поколение от 65 лет и выше.

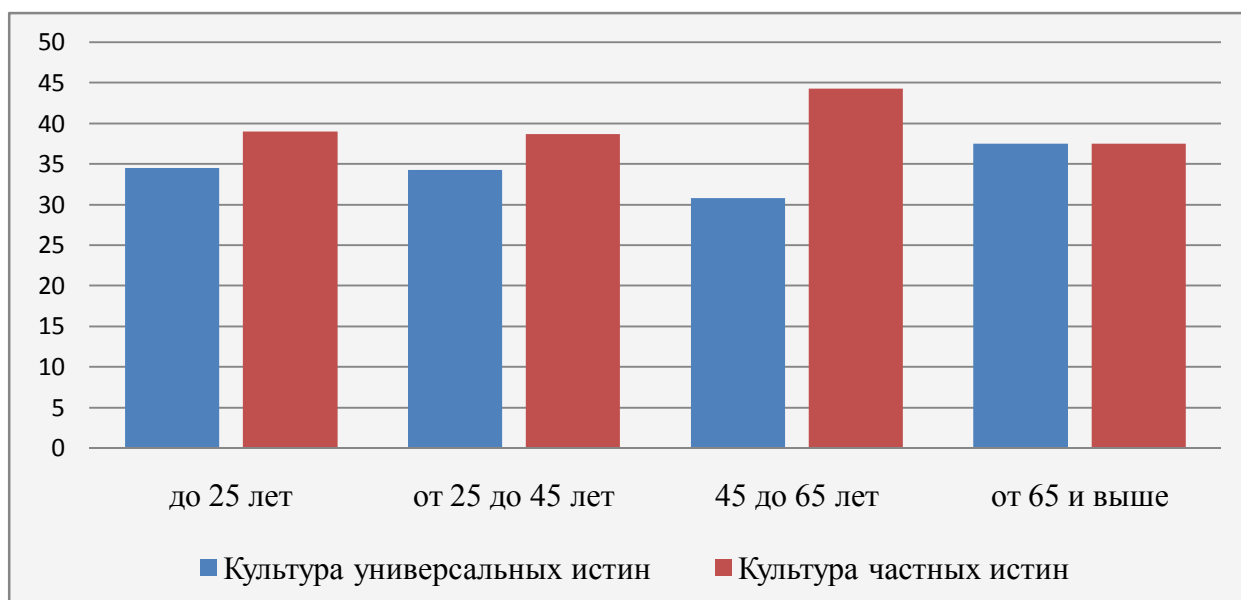


Рис 2.30. Результат по параметру универсальные/частные истины
(возрастной признак)

Относительно каждого вопроса подблока универсальных/частных истин, мы так же видим, что все ответы на вопросы в большую сторону

склонны к универсальным истинам. Данную закономерность можно увидеть на рисунке 2.31.

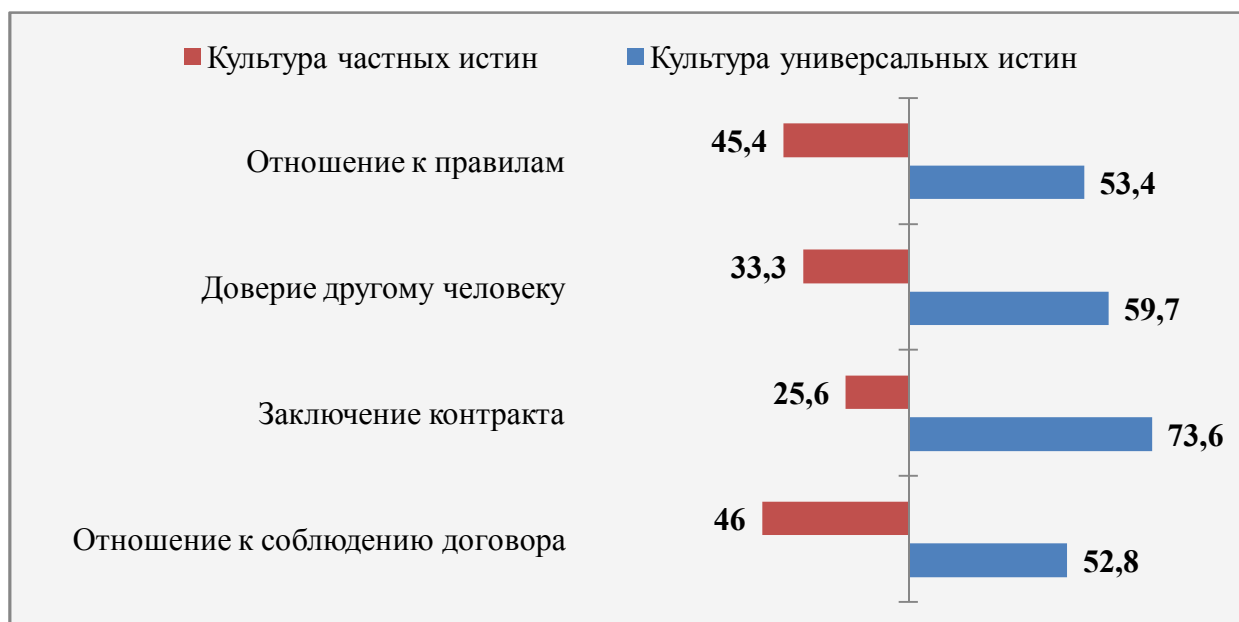


Рис.2.31.Сводные результаты ответов и вопросы по параметру универсальные/ частные истины

Представители культур универсальных истин «живут по правилам», для них закон всегда прав, поэтому они его соблюдают во всех сферах жизни. В том числе и в бизнесе. Для того чтобы вести дела в такой стране достаточно прочитать законы, и вы поймете, как надо действовать. В культуре частных истин считается нормальным обходить правила и действовать в соответствии с окружающими условиями. Чтобы понять культуру этих стран, нужно прожить там жизнь. Именно поэтому некоторые люди испытывают трудности при взаимодействии с представителями культуры частных истин.

Япония относится к культуре частных истин.

В культуре частных истин больше внимания уделяется взаимоотношениям, а не правилам; юридически оформленный контракт может быть устно изменен по соглашению сторон; доверять можно только тому, кто готов соглашению; действительность открывает множество перспектив для каждого партнера.

Следующим подблоком анкеты являлся - индивидуализм/коллективизм.

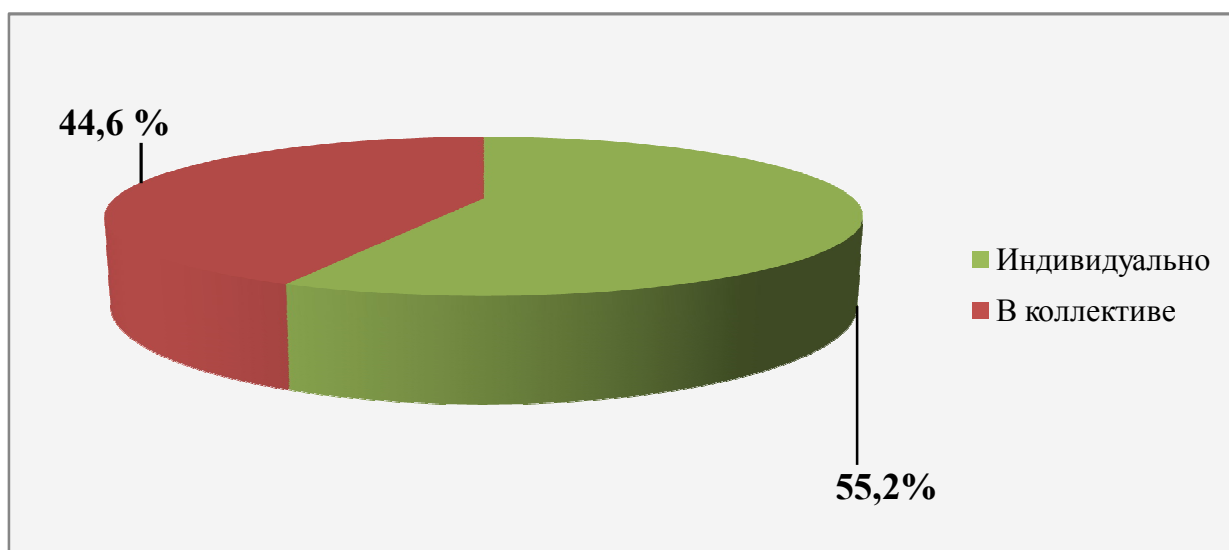


Рис 2.32. Результаты ответа на вопрос: «Вы больше любите выполнять работу?»

В результате исследования было выявлено, что 55,2 % предпочитают работать индивидуально, а 44,6 % - в коллективе. В данном случае следует обратить внимание на то, что ответы показывают проявление индивидуализма.

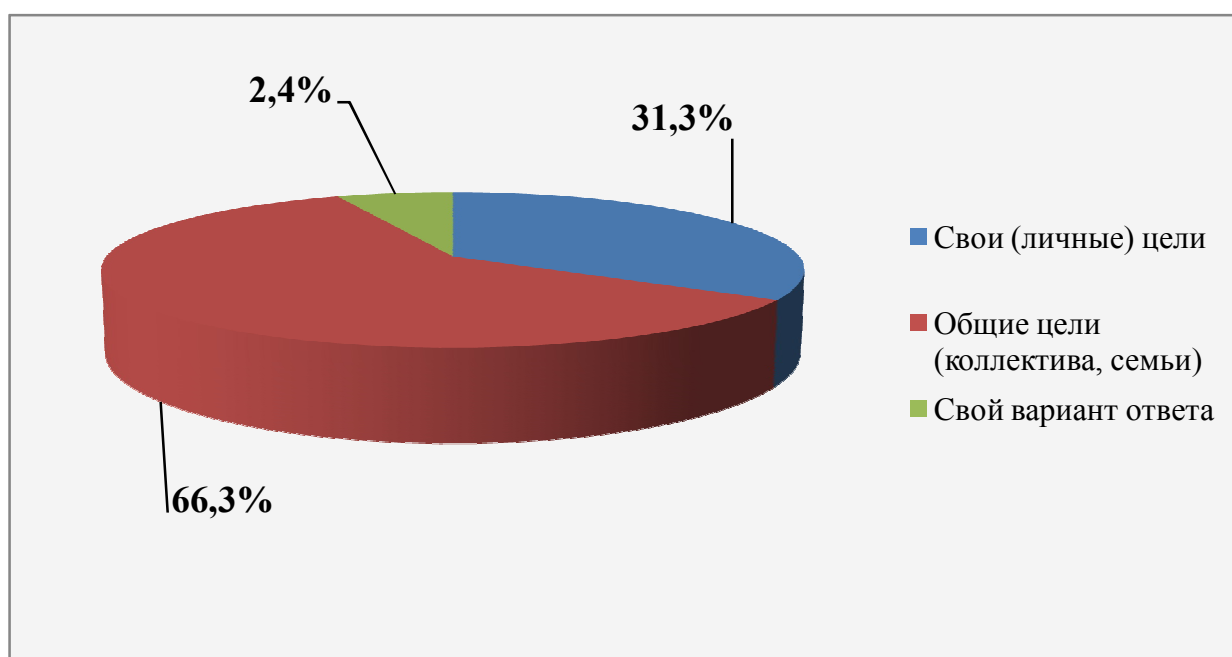


Рис 2.33. Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас имеет большую важность (и дома, и на работе)?»

По полученным данным наибольшую важность и на работе и дома для 66,3 % составляют общие цели коллектива и семьи, а для 31,3 % - свои личные цели. В данном случае, результат показывает склонность культуры к коллективизму.

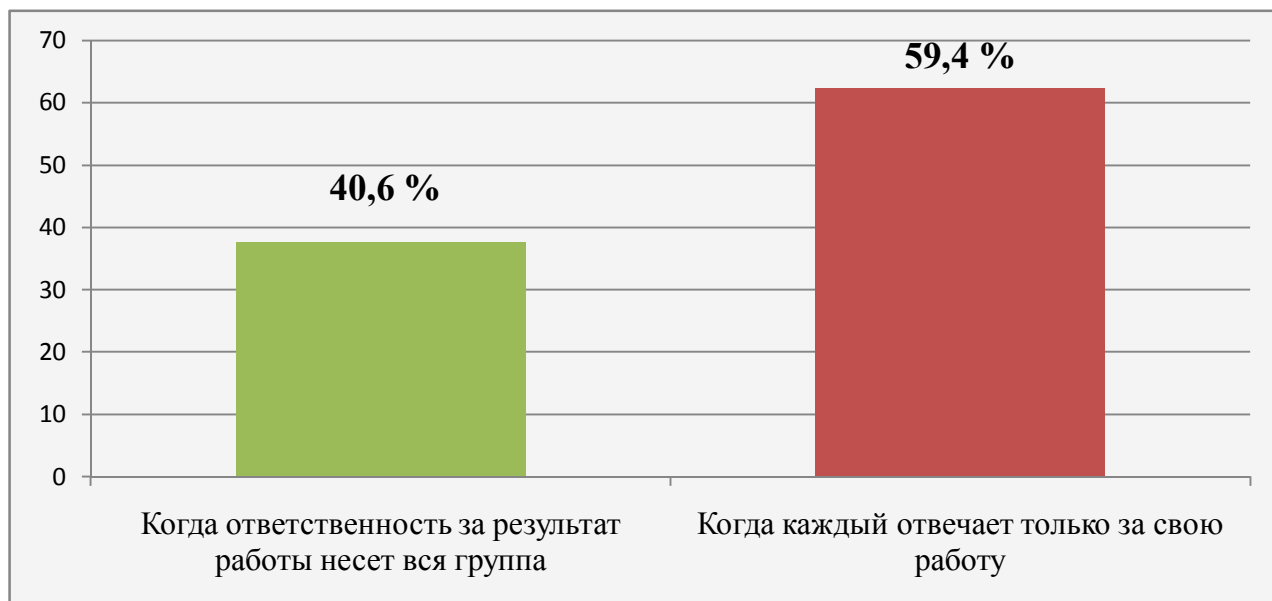


Рис 2. 34. Результаты ответа на вопрос: «Для Вас более предпочтителен вариант?»

Для 59,4 % респондентов предпочтительнее, когда каждый отвечает только за свою работу, а 40,6% считают, что лучше, когда ответственность за результат работы несет вся группа. В данном случае, мы вновь видим проявление индивидуализма.

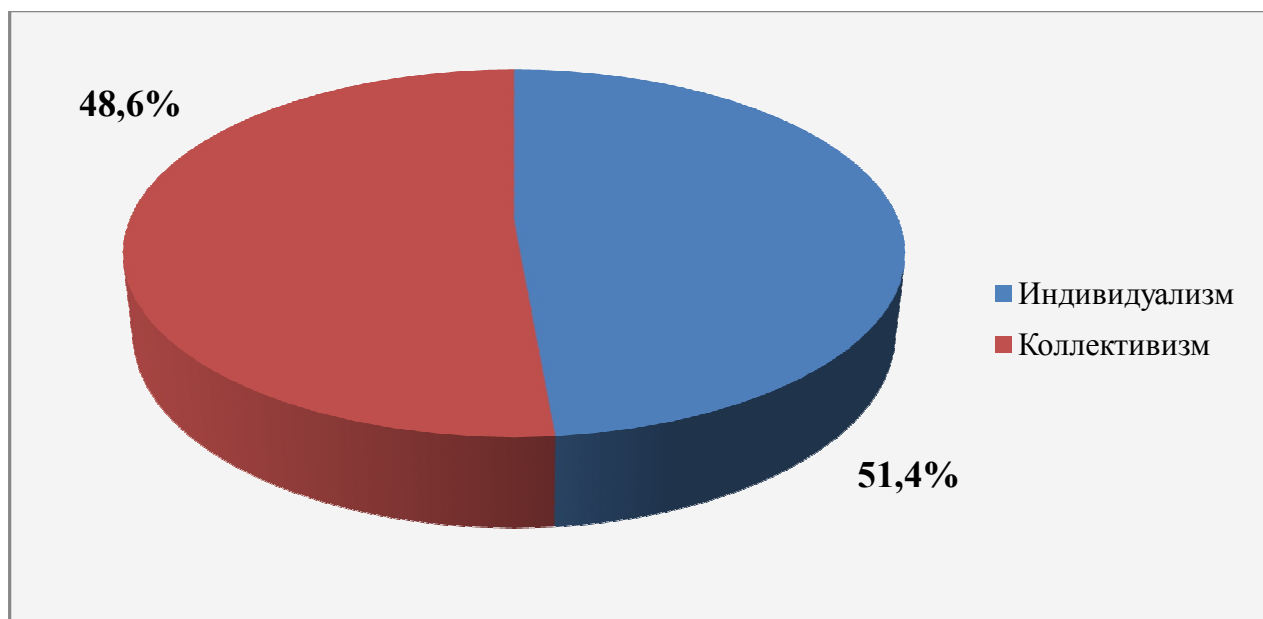


Рис 2.35. Результат по параметру индивидуализм/коллективизм

Подводя итоги по подблоку индивидуализм/ коллективизм, следует отметить, что по результатам анкетирования культура России является культурой коллективизма, но так же, стоит отметить, что разрыв в процентах от индивидуализма составляет всего 2,8%. Отметим, что Ф. Тромпенаарс также относил культуру России к культуре коллективизма.

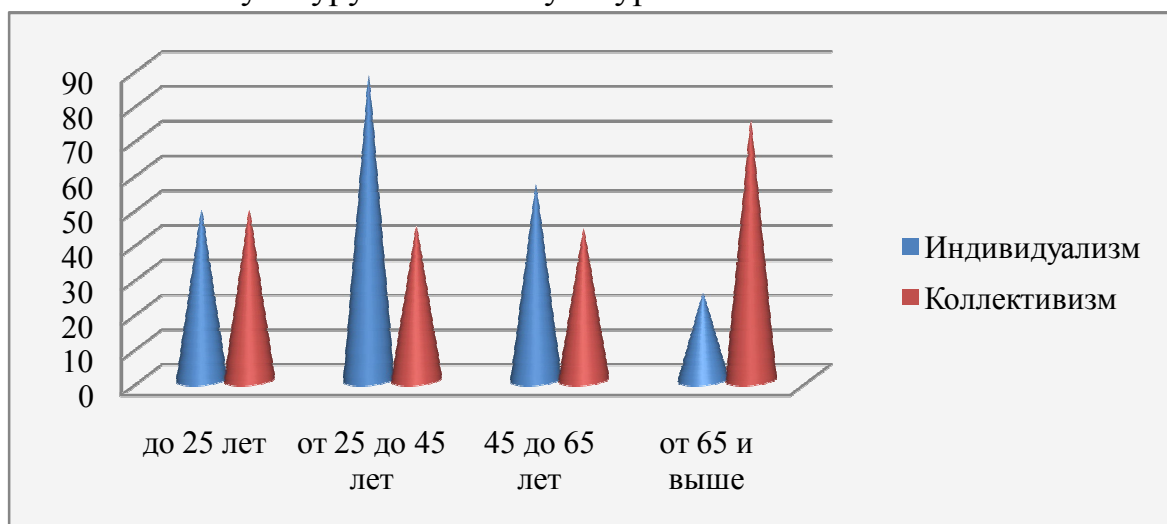


Рис 2.36. Результат по параметру индивидуализм/коллективизм (возрастной признак)

Отметим, что в ответах разных поколений по признаку индивидуализм/коллективизм так же заметна сильная разница. Больше предрасположены к индивидуализму поколение от 25 до 45 лет, а вот касаясь коллективизма заметно явное проявление у поколения от 65 лет и выше.

По всем вопросам в данном блоке мы можем отметить, что ответы на данные вопросы были в среднем равны, индивидуализм в данном случае прослеживался с не такой разницей от коллективизма, как многим другим параметрам. Здесь как раз большую роль сыграла разница в поколениях. Сводные результаты приведены на рисунке 2.50.

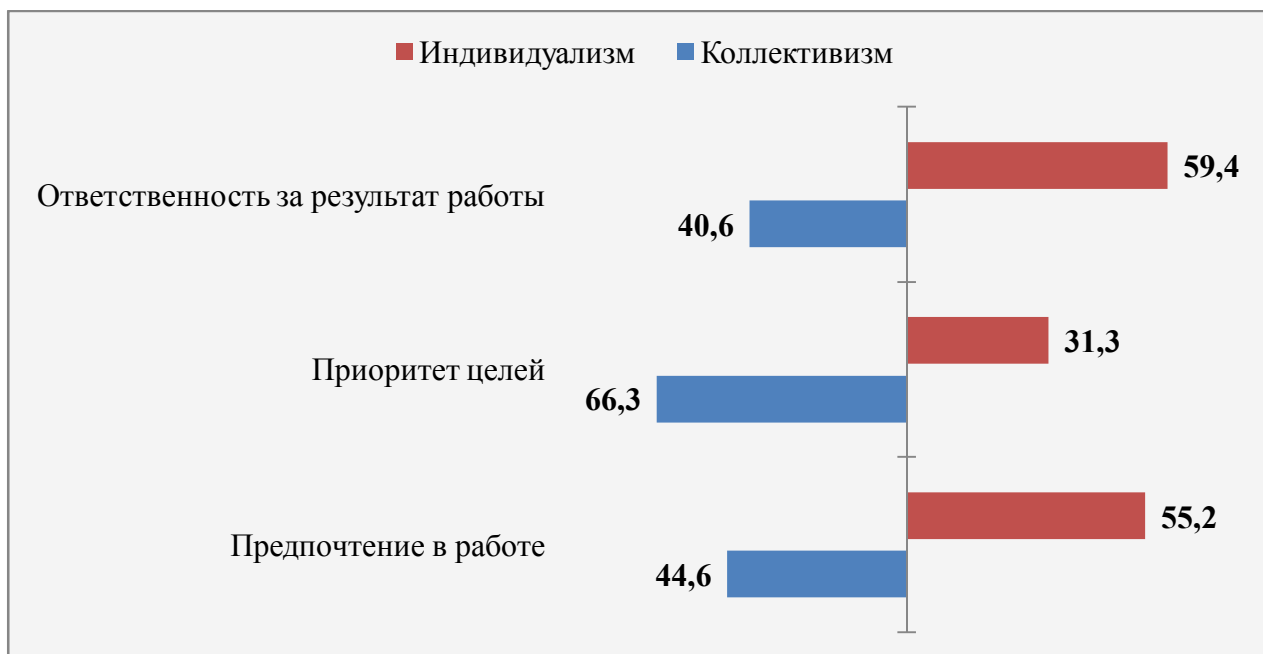


Рис 2.37. Сводные результаты ответов и вопросы по параметру индивидуализм/ коллективизм.

По данному параметру, как и в классификации Г.Хофстеде, в России преобладает *коллективизм*. Снова наблюдается схожесть параметров России и Японии.

Следующим подблоком анкеты являлся блок высокая / низкая контекстуальность.

Респондентом предлагалось представить себя в роли начальника, и решить, как они поступили бы, в случае если подчиненный не сдал работу в срок. 88,2 % ответили, что рассмотрят причину, и примут решение о санкциях к подчиненному с её учетом, а 11,2% - не будут слушать, и применят санкции в любом случае. Это говорит о высокой контекстуальности.

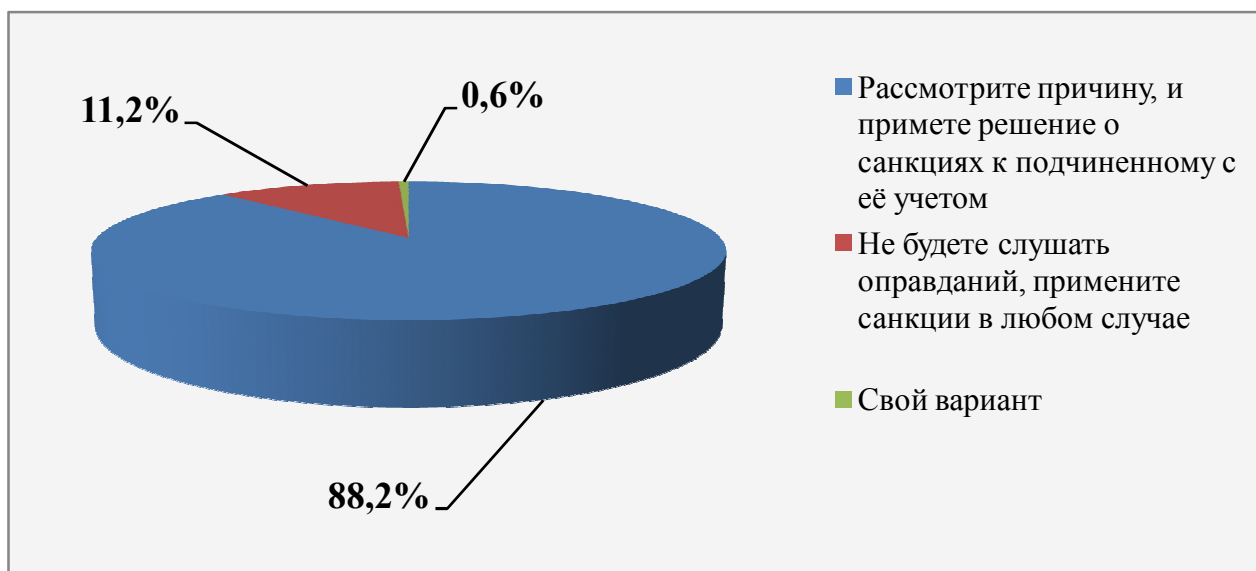


Рис 2.38. Результаты ответа на вопрос: «Предположим, что Вы начальник, и ваш подчиненный не сдал работу в срок. В данной ситуации Вы?»

В результате опроса было выявлено, что, если опрашиваемый срывает сроки, его начальник сначала рассмотрит причину, а затем примет решение о санкциях – так ответили 73,1%, а 24,6% считают что их начальник, не будет слушать оправданий. В данном вопросе вновь прослеживается высокая контекстуальность.

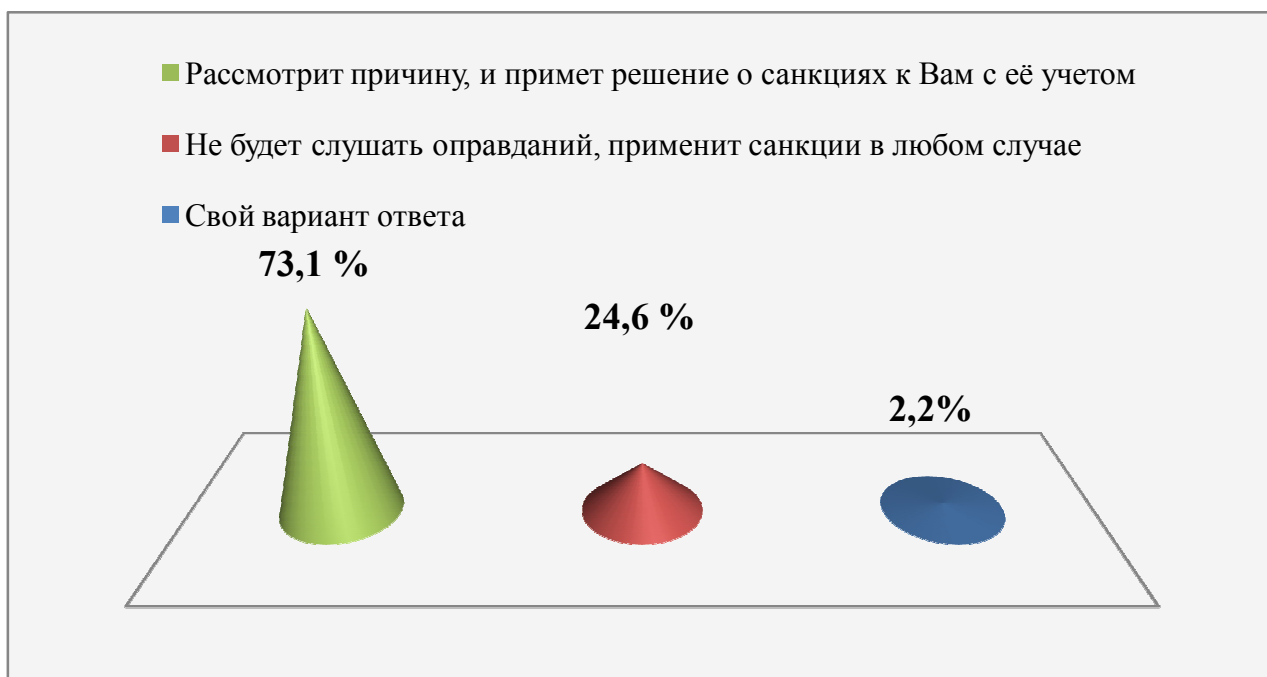
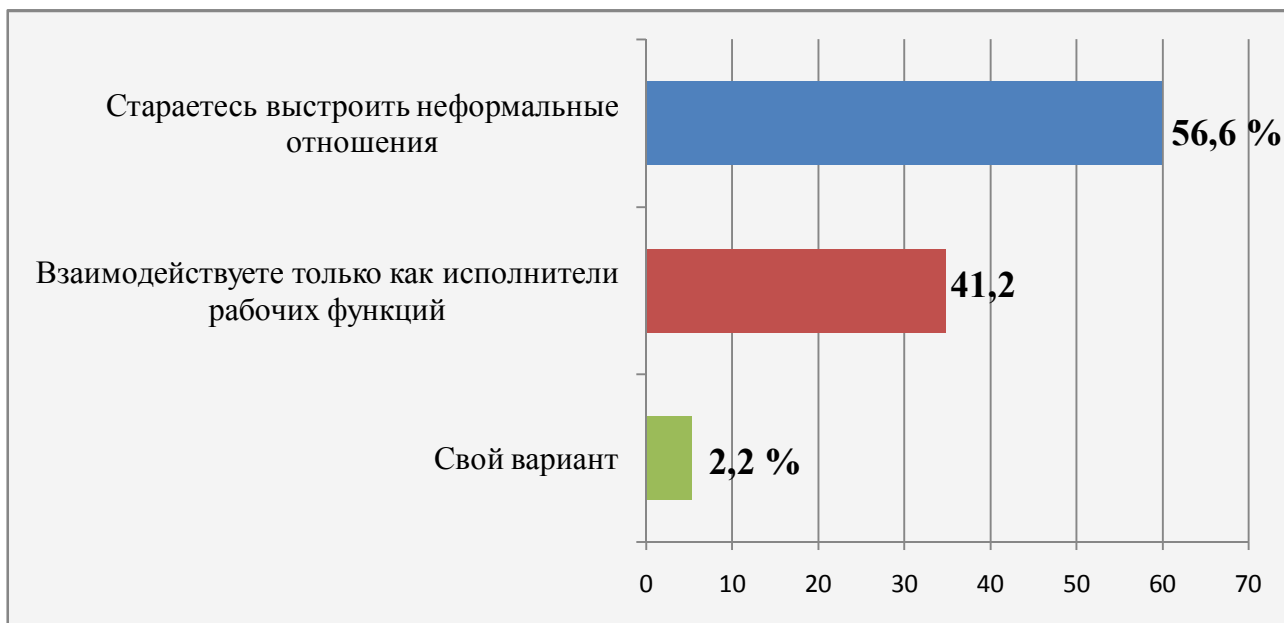


Рис 2.39. Результаты ответа на вопрос: «Когда Вы «срываете сроки», Ваш начальник обычно?».

По полученным результатам анкетирования было выявлено, что 52,1 % относятся к коллегам по работе по – разному, а 47,3 % относятся ко всем одинаково. Это говорит о высокой контекстуальности.

На рабочем месте 59,9 % опрошенных стараются выстроить неформальные отношения, 34, 8 % - взаимодействуют только как исполнители рабочих функций. Это так же говорит о высокой



контекстуальности.

Рис 2.40. Результаты ответа на вопрос «Во взаимоотношениях с людьми на работе Вы?»

Большинство опрошенных – 74,2 % предпочитают оставаться друзьями и на работе, а 24,7 % не считают нужным показывать это в рабочее время.

В ходе опроса выяснилось, что 71,1 % респондентов состоят в приятельских отношениях с коллегами по работе, 27,7 % - на работе стараются держать дистанцию. Что опять указывает на явное проявление высокой контекстуальности.

В случае, если предстоит оценить работу друга, 76,1 % респондентов прямо скажут свое мнение, даже если оно будет негативным, а 22,7 % - в случае негативной оценки скроют свое мнение. Это говорит о высокой контекстуальности.

По данному параметру исследования Ф. Тромпенаарса и нашего сошлись. Россия относится к культуре высокой контекстуальности.

Ниже приведено две диаграммы, по первой диаграмме видны полученные результаты в общем по данному параметру, вторая диаграмма отражает результаты по данному параметру по возрастным группам.

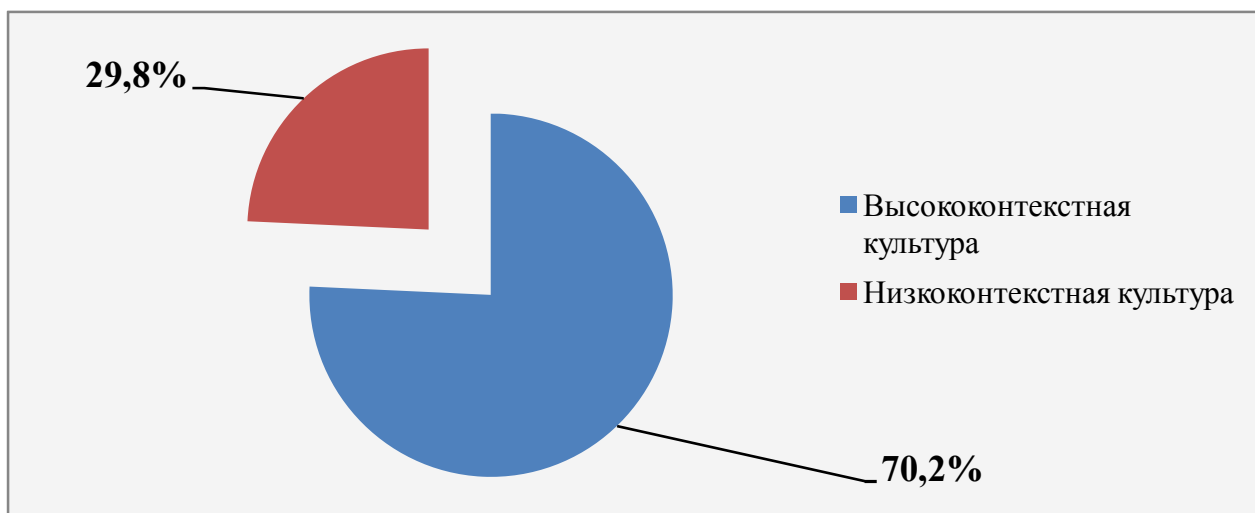


Рис 2.41. Результат по параметру высокая/низкая контекстуальность

В результате исследования было выявлено, что менее всего предрасположено к высококонтекстной культуре поколение от 45 лет до 65 лет, но все же, является высококонтекстным. Самыми предрасположенными поколениями к высококонтекстной культуре стали поколения до 25 лет и от 65 лет и выше.

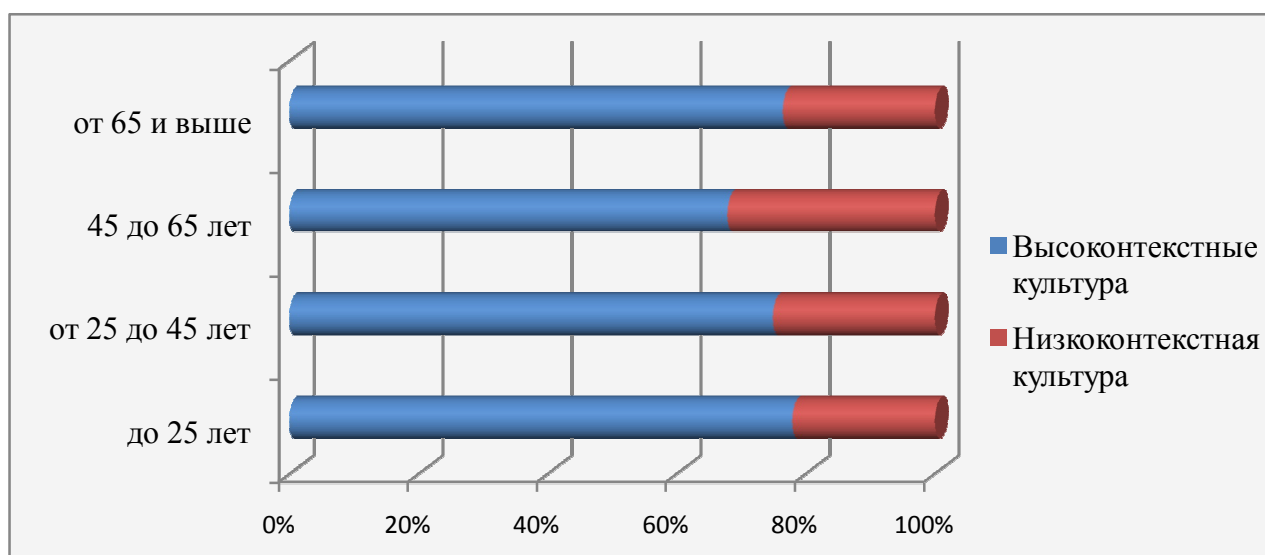


Рис 2.42. Результат по параметру высокая/низкая контекстуальность

(возрастной признак)

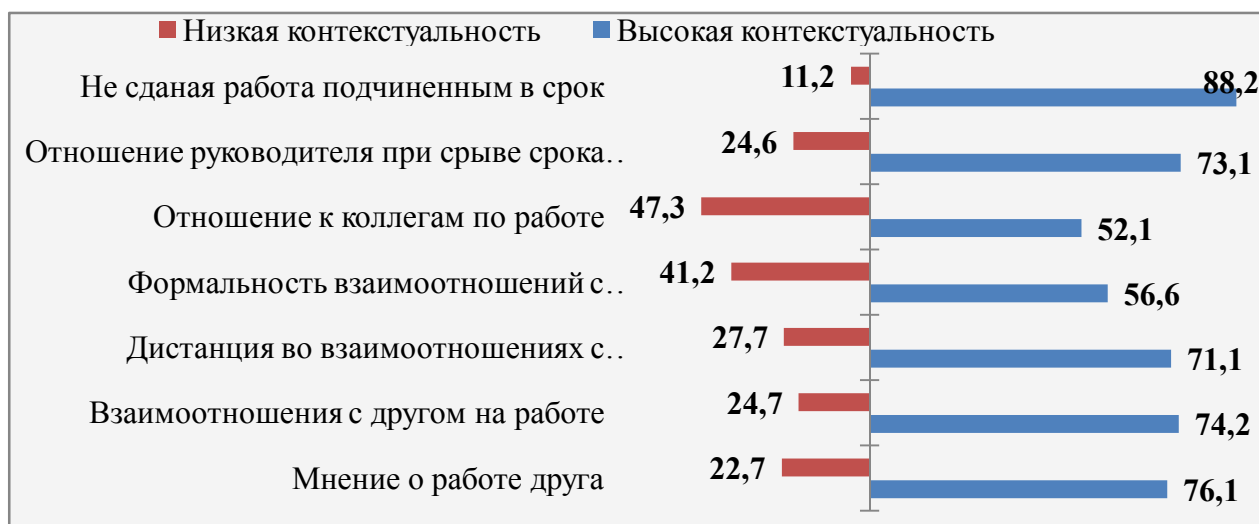


Рис 2.43. Сводные результаты ответов и вопросы по параметру высокая/низкая контекстуальность

На рисунке 2.43. хорошо заметно, что в России явное проявление *высокой контекстуальности*. Так как по всем вопросам данного параметра ответы в сторону высокой контекстуальности превышают 50% из 100%.

Здесь наблюдается сходство с Японией. Япония является высококонтекстной культурой. Здесь босс находится наравне с рабочим и они общаются непринужденно и легко.

Следующим подблоком анкеты был эмоциональность/нейтральность.

В результате опроса было выявлено, что 77 % опрошенных предпочитают работу, которая требует «погружения», увлекает, а 22,4 % предпочитают работу, которая этого не требует.

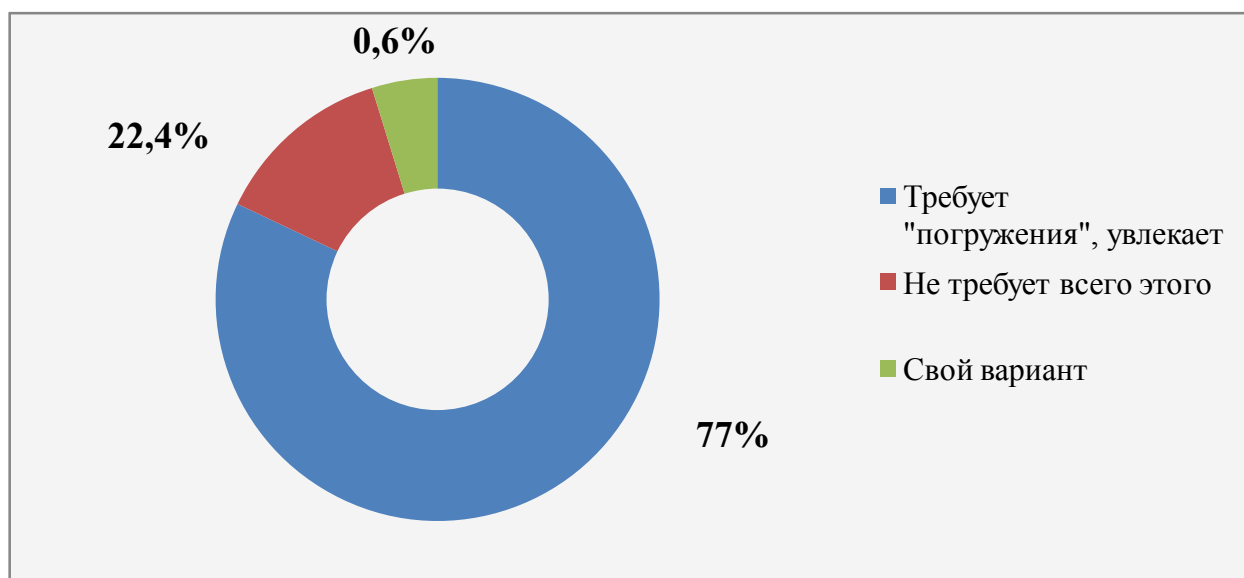


Рис 2.44. Результаты ответа на вопрос: «Вам больше по душе работа, которая?»

Открыто проявляют свои эмоции в любых ситуациях – 36,7%, а 62,5% предпочитают сдерживать свои эмоции и чувства, особенно на рабочем месте. В данном случае проявляется склонность культуры к нейтральной.



Рис 2.45. Результаты ответа на вопрос: «Для Вас характерно?»

53,8% респондентов считают наиболее приемлемым получение оценки труда и вознаграждения лично от начальника, а 44,5 % - считают приемлемым «автоматическое», безличное вознаграждение по известной системе.

В конечном итоге, мы получили, что наша культура является эмоциональной, так же как и считает Ф. Тромпенаарс.



Рис 2.46. Результат по параметру эмоциональная/нейтральная культура

По возрастному признаку в параметре эмоциональная/нейтральная культура, так же заметно некоторое отличие. Поколение от 65 лет и выше проявляет склонность к эмоциональности больше всех респондентов.

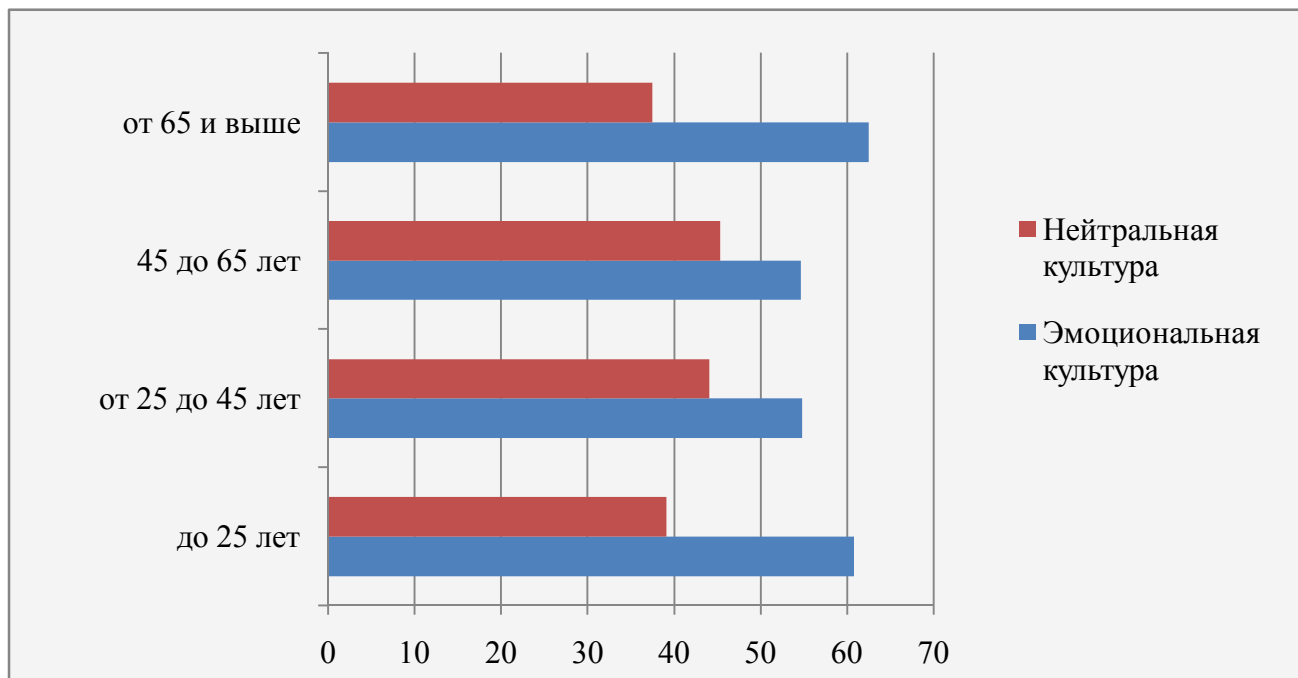


Рис 2.47. Результат по параметру эмоциональная/нейтральная культура (возрастной признак)

В вопросах, относящихся к параметру нейтральность/эмоциональность, можно отметить в ответах не 100 % склонность к эмоциональности, в одном вопросе проявилась склонность к индивидуализму. Это опять указывает на влияние различных обстоятельств на конечный результат ответа.

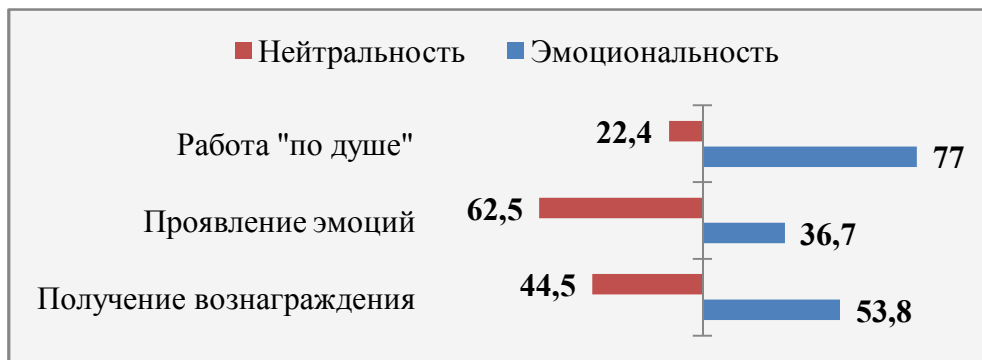


Рис 2.48. Сводные результаты ответов и вопросы по параметру эмоциональность/нейтральность

Япония относится к нейтральным культурам. В данной стране не будут открыто показывать недовольство или нежелание разговаривать. Представители данной культуры будут внимательно вас слушать, но какой то пользы не получат от беседы с вами. По данному параметру наблюдается различие с Россией.

По параметру статус / заслуги так же был составлен отдельный подблок.

В ходе исследования было выявлено, что в случае, если нужно отправить человека на переговоры 71,5 % отправят специалиста по предмету переговоров, даже если он не занимает высокого поста и является довольно молодым, а 28,5% отправят человека наиболее высокой должности, в зрелом возрасте. В данном случае прослеживается склонность к культуре заслуг.

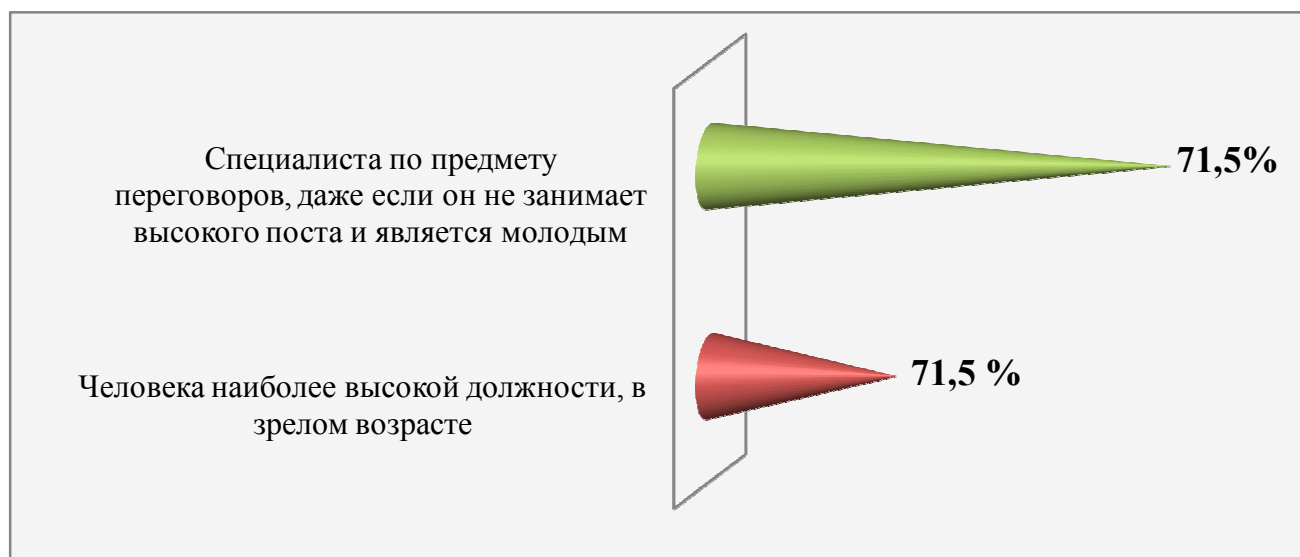


Рис 2.49. Результаты ответа на вопрос: «Кого бы Вы отправили на переговоры?»

По результатам анкетирования 69,6 % - считают, что в их организации поощряют тех, кто лучше работает, а 30,4% - «своих». В данном случае, опять прослеживается склонность культуры России к культуре заслуг.

85,3 % опрошенных считают, что уважать начальника нужно в зависимости от должности, квалификации, «выслуги лет», а 14,3 %- считают, что от «выслуги лет». В данном случае прослеживается склонность к культуре заслуг.

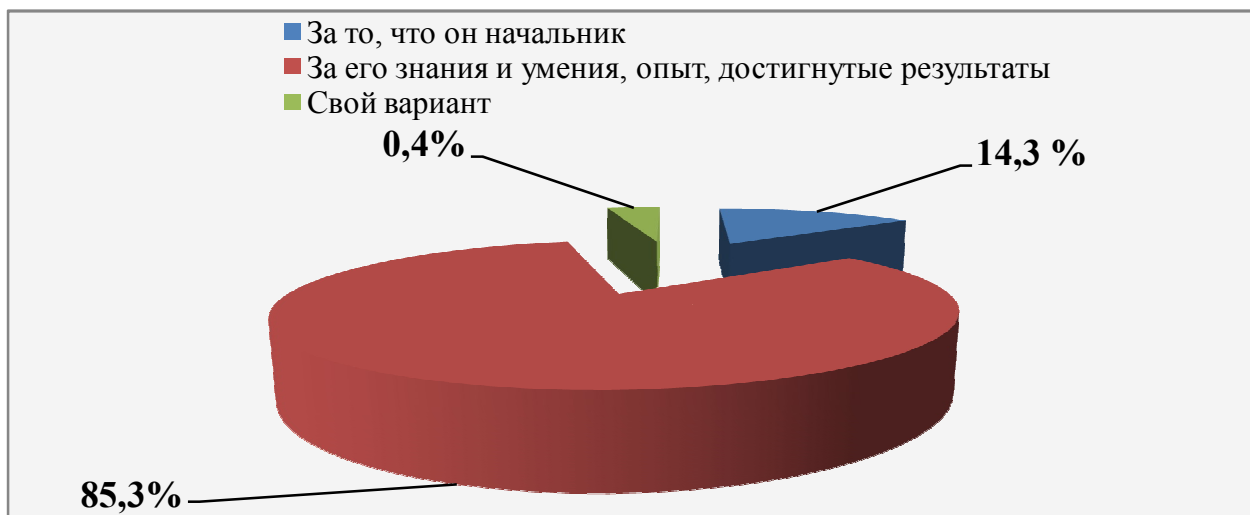
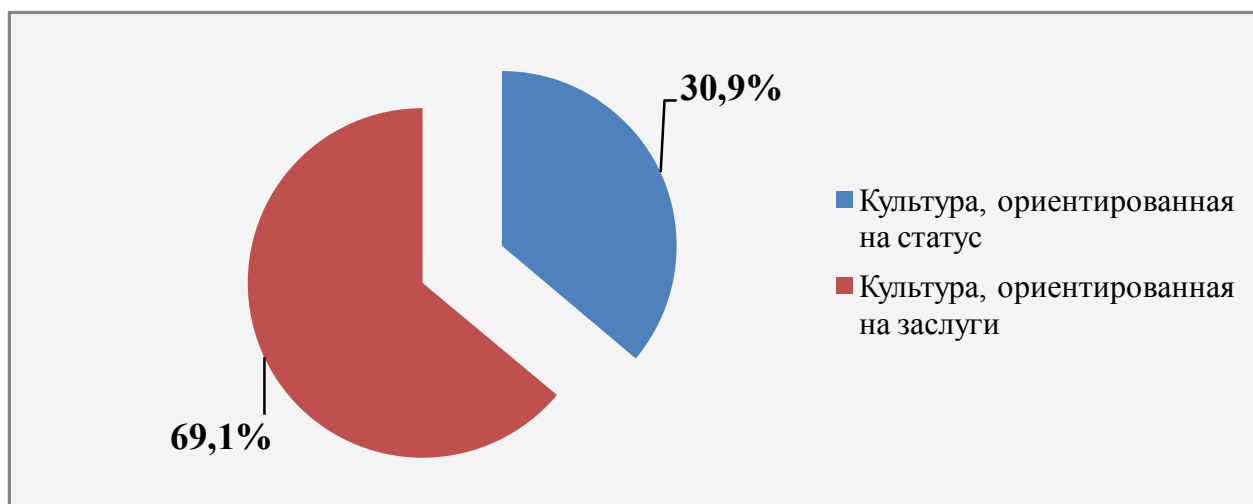


Рис 2.50. Результаты ответа на вопрос: «По Вашему мнению, руководителя нужно уважать только?»

В результате анкетирования было выявлено, что в большинстве оплата труда респондентов зависит от текущих результатов работы – 50,1 %, а в 48,3% от должности, квалификации, «выслуги лет». В данном вопросе наблюдается склонность отвечающих к культуре заслуг.

В конечном результате можно сделать вывод о том, что культура России более склонна к культуре заслуг, хотя Ф. Тромпенаарс считает



обратное.

Рис 2.64. Результат по параметру культура статуса / заслуги

Так же в результате анкетирования, по данному параметру было выявлено, что особых отличий в ответах разных поколений нет, единственное, больше всего ориентировано на заслуги поколение до 25 лет.

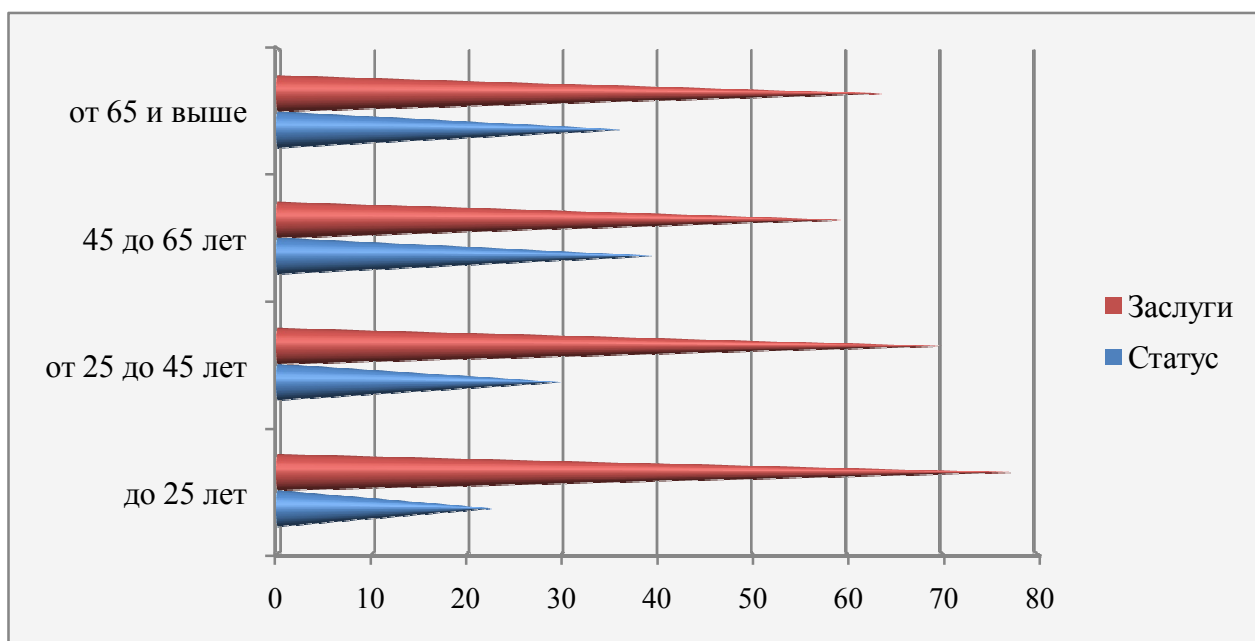


Рис 2.51. Результат по параметру культура статуса / заслуги
(возрастной признак)

Так же отметим, что в общих ответах по всем вопросам с довольно сильным отрывом, заметна разница в отношении к параметру культуры статуса. Значит все же, наша культура относится к культуре заслуг. Можно это увидеть на рисунке 2.66, представленном ниже.

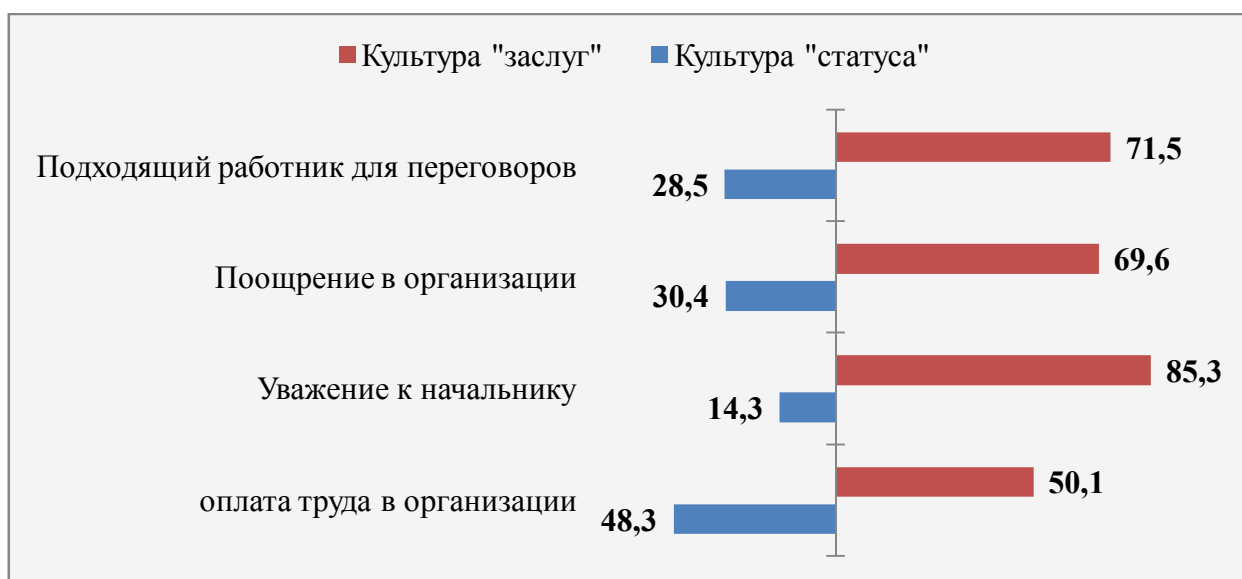


Рис 2.52. Сводные результаты ответов и вопросы параметру культура статуса
/ заслуги

Япония ориентируется больше на заслуги человека. Отметим, в некоторых странах статус очень сильно влияет на процесс ведения переговоров. Если в стране принято, что положение человека в обществе зависит от внешних факторов (например, возраста и пола), то не следует отправлять на переговоры молодую женщину (даже если она является самым лучшим вашим работником), потому что тогда они, скорее всего, провалятся. Реакция может быть следующей: «Они что, не уважают нас и считают, что мы, взрослые и умудренные опытом люди сможем найти общий язык с молодыми, начинающими руководителями?». Надо учитывать тот факт, что во многих культурах, ориентированных на социальное происхождение (примером тому служит Япония), больше уважают взрослых, пожилых людей.

Следующим в блоке вопросов по Ф. Тромпенаарсу был подблок прошлое / настоящее / будущее.

В результате анкетирования было определено, что 62,1% думают о том, что есть сейчас, 21,8 % - о том, что было, и 11,9% - о том, что должно случиться. Что говорит о принадлежности к культуре настоящего.

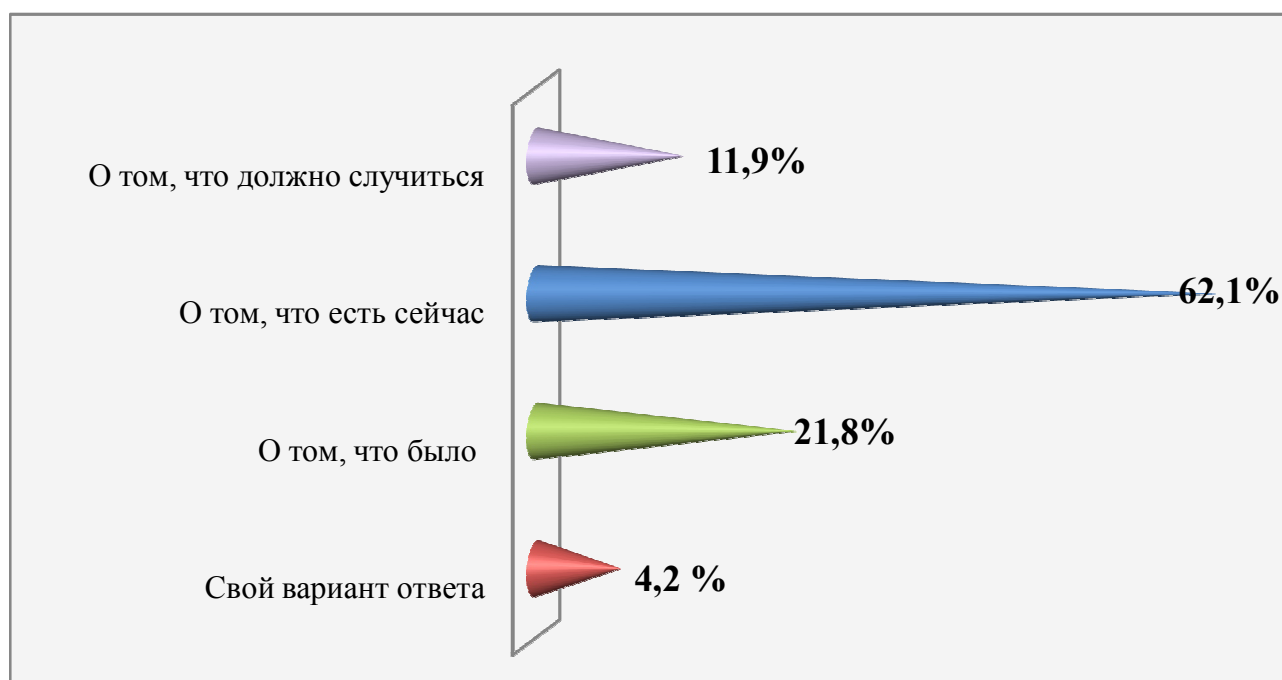


Рис 2.53. Результаты ответа на вопрос: «Чаще всего Вы говорите?»

Для большинства опрошенных 79,7% в отношениях с людьми важно их настоящее, для 13% -прошлое, и для 4,3% - их будущее.

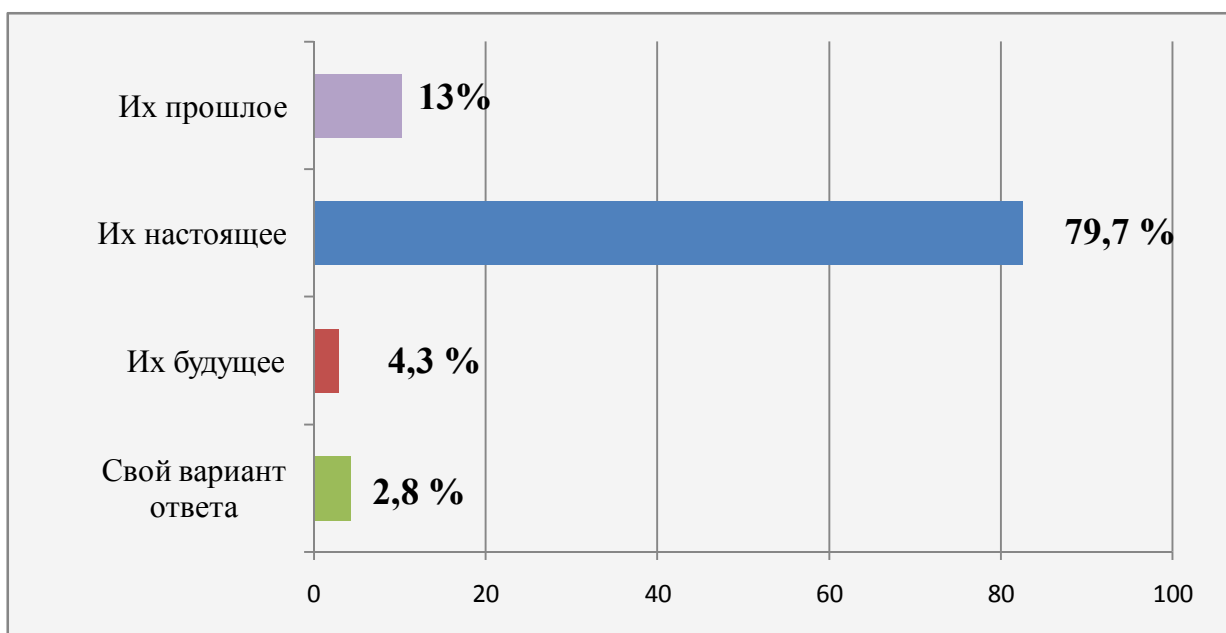


Рис 2.54. Результаты ответа на вопрос: «В отношениях с людьми для Вас наиболее важно?»

Итак, в результате анкетирования мы получили следующий результат. Культура России приоритетна к *культуре настоящего*.

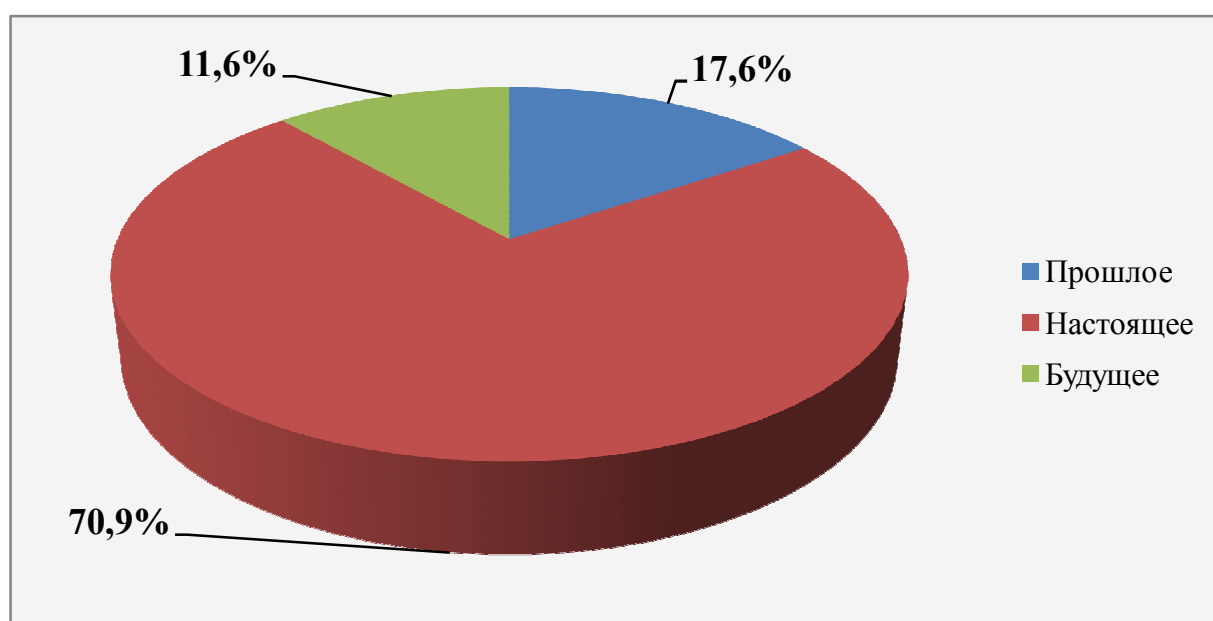


Рис 2.55. Результат по параметру культура прошлое / настоящее / будущее

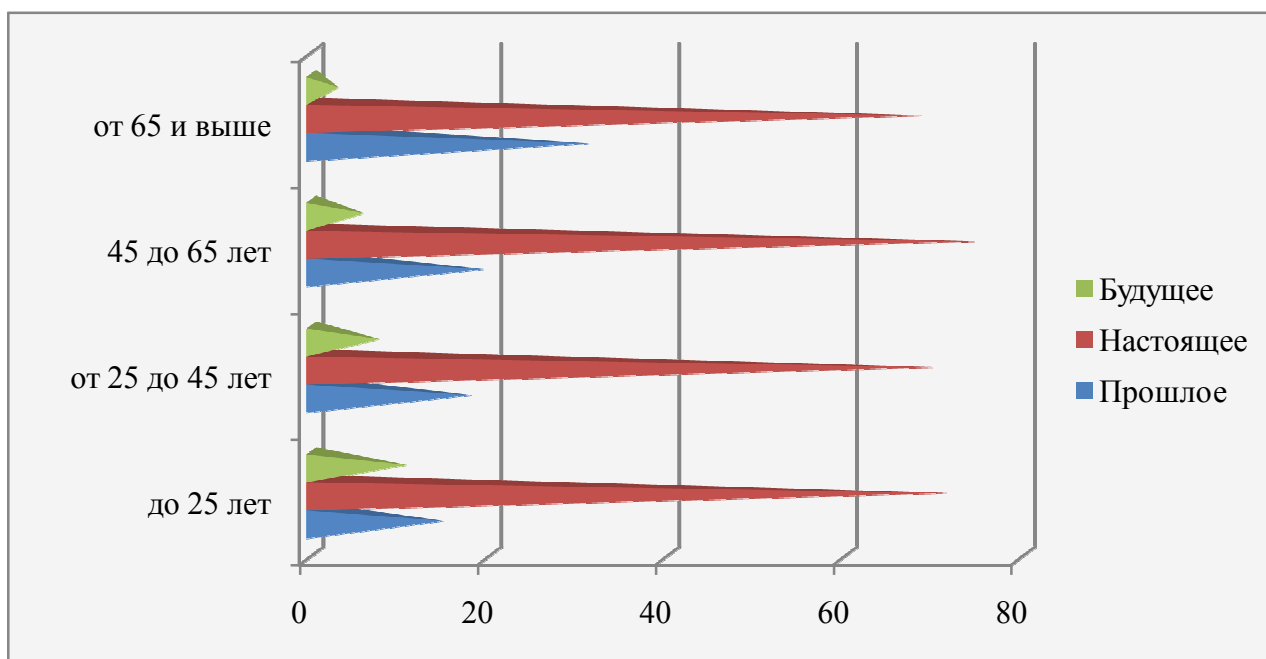


Рис 2.56. Результат по параметру культура прошлое / настоящее / будущее
(возрастной признак)

По возрастному признаку в подблоке культур прошлое / настоящее / будущее нет различий, все поколения придерживаются почти одного уровня принадлежности к настоящему.

В общем результате, по всем вопросам данного параметра отслеживается склонность к культуре настоящего.

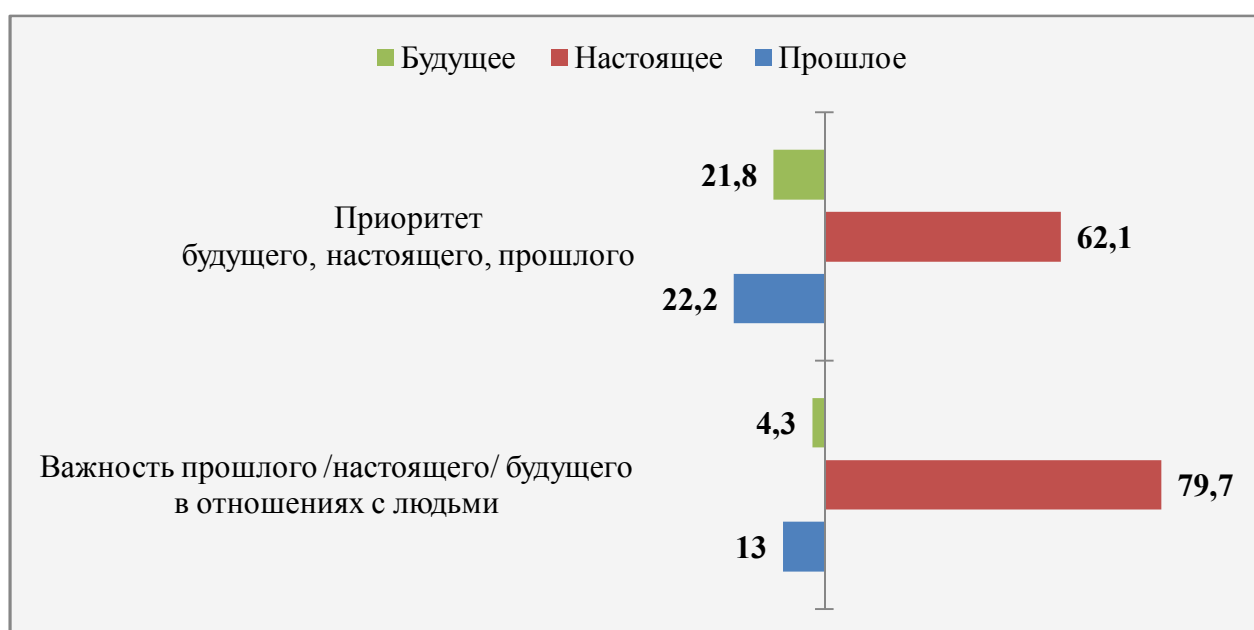


Рис 2.57. Сводные результаты ответов и вопросы по параметру прошлое /
настоящее / будущее.

По результатам исследования Ф.Тромпенаарса Япония ориентирована на прошлое. Представители данной страны чтут традиции и стараются их сохранить. Здесь мы снова наблюдаем схожесть параметров.

Заключительным подблоком в блоке анкеты по вопросам Ф.Тромпенаарса был «Внутренний» / «внешний» контроль.

В ходе опроса было выявлено, что 53,9% не смотря ни на что, будут добиваться своего, даже если условия для выполнения планов не будут благоприятны, 44,4% - изменят свои планы или отложат их «до лучших времен». В данном случае большее проявление имеет культура внутреннего контроля.

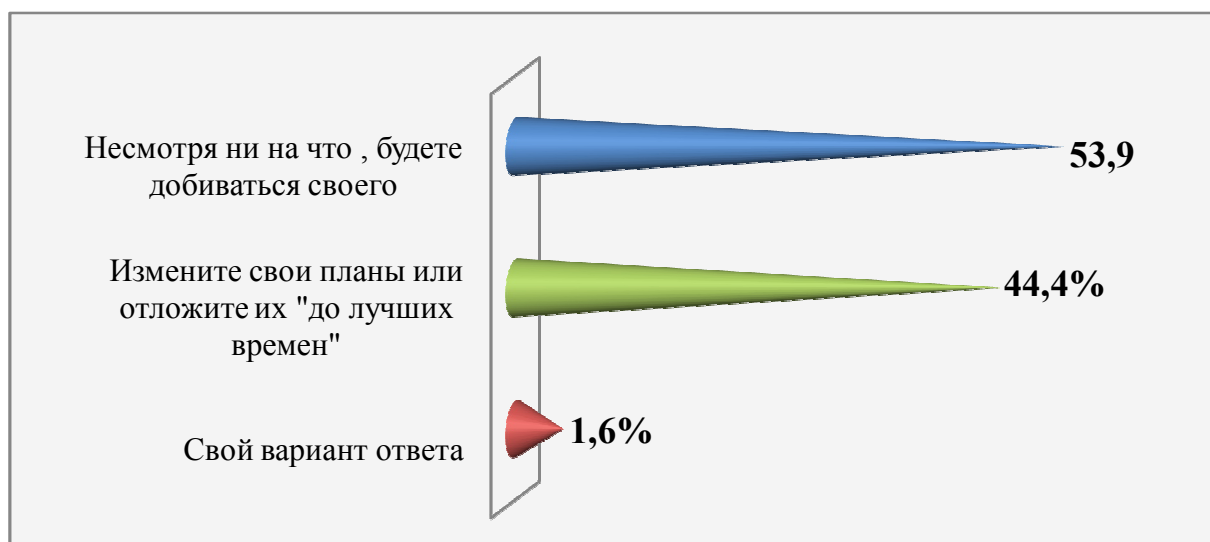


Рис 2.58. Результаты ответа на вопрос: «Если условия не благоприятны для выполнения Ваших планов, Вы?»

71,6% респондентов считают, что их будущее зависит только от них самих, а 25,8 % уверены, что во многом их будущее зависит не от них.

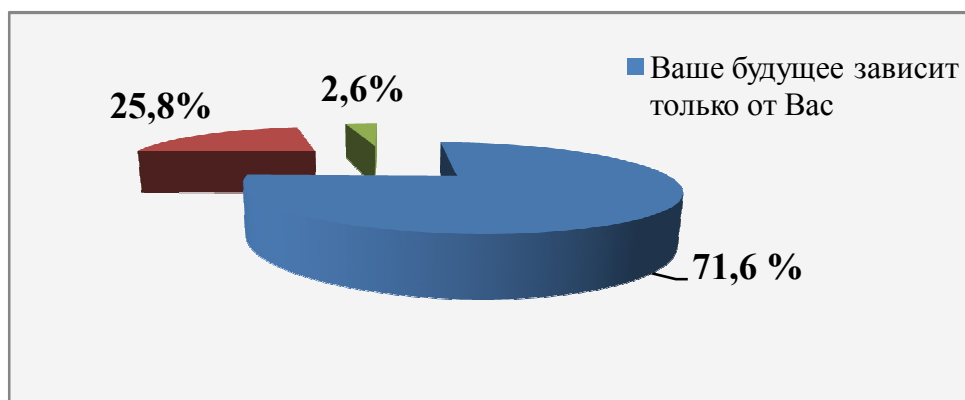


Рис 2.59. Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что?»

В общем результате, по данному параметру мы получили, что культура России относится к культуре внутреннего контроля. Отметим, что исследование Ф. Тромпенаарса показывает обратный результат.

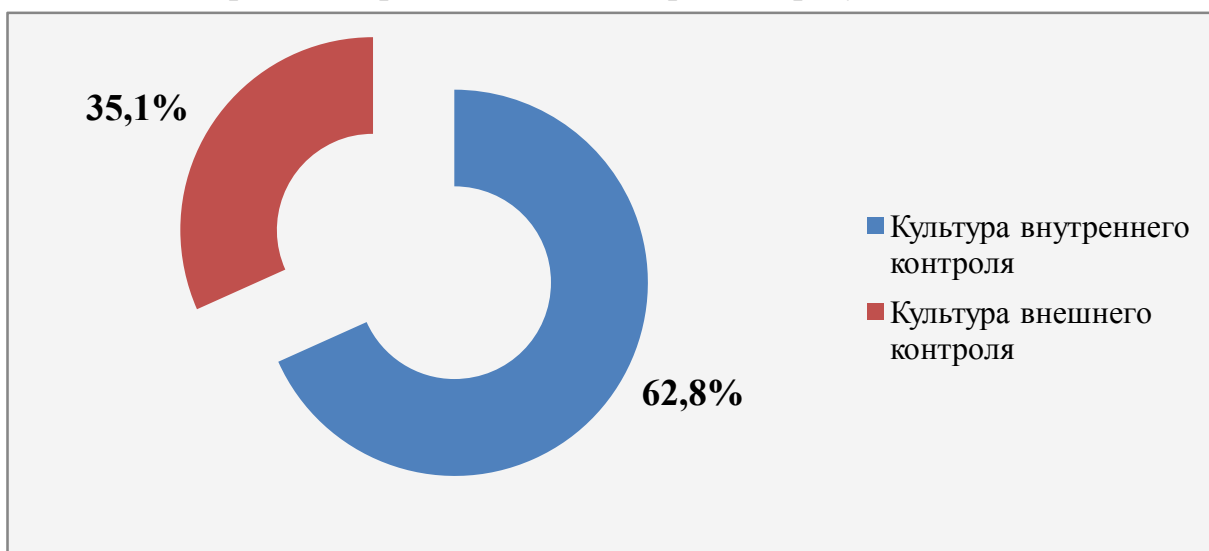


Рис 2.60. Результат по параметру культура внешнего/внутреннего контроля

По параметру внутренний / внешний контроль мы можем отметить разницу в ответах поколений, например, поколения до 25 лет, от 25 до 45 лет, и от 65 лет и выше больше принадлежит к культуре внутреннего контроля, а поколение от 45 лет до 65 лет не настолько явно проявляет принадлежность к культуре внутреннего контроля.

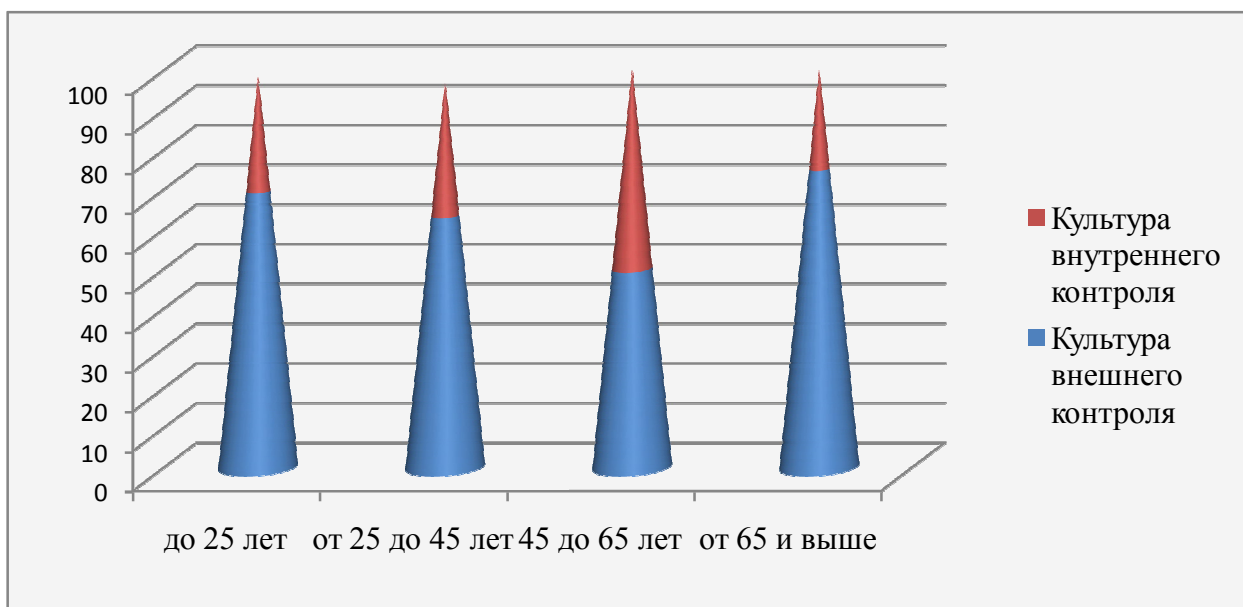


Рис 2.61. Результат по параметру культура внешнего/внутреннего контроля (возрастной признак)

По вопросам данного параметра, заметна так же, сильная склонность к культуре *внутреннего контроля*, правда, в одном из вопросов не большое отклонение в сторону культуры внутреннего контроля, однако, на результат исследования это оказало влияние. (Рис 2.62).

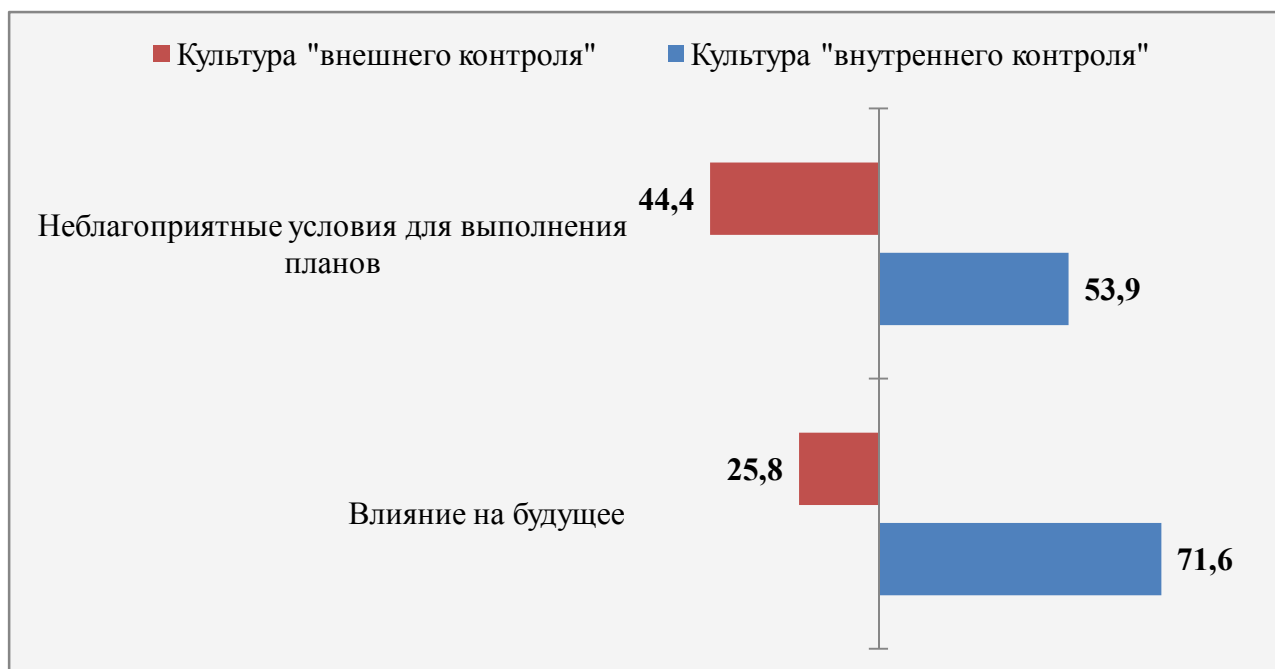


Рис 2.62. Сводные результаты ответов и вопросы по параметру культуры внутреннего/ внешнего контроля

По данному пункту видно различие с японской культурой. Где считают, что все идет своим чередом и повлиять на это практически нельзя.

В ходе сравнительного анализа российской и японской деловой культуры, нам удалось выявить множество соответствий. Представим их в табличном виде:

Таблица 2.3

Сравнение деловых культур России и Японии по параметрам Ф.

Тромпенаарса

№ п/п	Культурный полюс	Япония	Россия
1	Культуры универсальных/частных правил	Культура частных истин	Культуры универсальных истин
2	Культуры индивидуализма/коллективизма	Культура коллективизма	Культура коллективизма
3	Низкоконтекстные/высококонтекстные культуры	Высококонтекстные культуры	Высококонтекстные культуры
4	Культуры, ориентированные на заслуги/ на статус	Культура, ориентированные на заслуги	Культура, ориентированные на заслуги
5	Нейтральные/эмоциональные культуры	Нейтральные культуры	Эмоциональные культуры
6	Культуры внутреннего / внешнего контроля	Культура внешнего контроля	Культуры внутреннего контроля
8	Культуры с приоритетом прошлого/настоящего/будущего	Культура с приоритетом на прошлое	Культуры с приоритетом настоящего

Как мы наблюдаем, по данным таблицы деловые культуры России и Японии по типологии Тромпенаарса имеют следующие сходства: культуры индивидуализма/коллективизма, низкоконтекстные/высококонтекстные культуры, культуры, ориентированные на заслуги/ на статус. Что опять же показывает те параметры, которые следует перенять от Японии.

Таким образом, подводя итог по данному пункту выпускной квалификационной работы, обратим внимание на отличия наших результатов от результатов Тромпенаарса. Результаты нашего исследования показали, что российская культура относится больше к культуре внутреннего контроля, а по результатам Тромпенаарса к культуре внешнего контроля. Так же заметно отличие в плане культур, ориентированных на статус или на заслуги. Российская культура больше ориентирована на достижения – то есть,

отношение к человеку зависит от его собственных усилий и заслуг. И стоит отметить сильную разницу в ответах разных поколений в одном из блоков (коллективизм/ индивидуализм). Сильно заметна разница в поколении от 65 лет и выше. Респонденты данного поколения более склонны к коллективизму, а более младшие поколения к индивидуализму. Это говорит о разнице в воспитании разных поколений.

2.3. Сравнительный анализ результатов исследования особенностей деловых культур России и Японии по типологии Г. Хофстеде.

Один из основоположников сравнительного менеджмента является Герт Хофстеде. Он определяет культуру как «коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или категории от другой».⁷²

Национальная культура, формируя систему базовых ценностей и социальных стереотипов, предопределяет различные модели поведения людей из разных стран в одинаковых ситуациях. Она обуславливает различный выбор при принятии бытовых и управленческих решений, когда мы сталкиваемся с поведенческими и управленческими вопросами.⁷³

В действительности, как считает Герт Хофстеде, культура — страны-это не комбинация свойств «среднего гражданина», это так же не форма личности. Это скорее всего образцы поведения людей с общим запрограммированным сознанием. Важно понять, что эти образцы не обязательно принадлежат одним и тем же людям. На деле они только статистически более часто обнаруживаются в данном обществе.⁷⁴

Герт Хофстеде— голландский социопсихолог и антрополог, занимающийся изучением взаимодействия между культурами. Удостоен

⁷²Hofstede Geert. Cultures and Organizations (Soft of the Mind). HarperCollinsPublishers, 1994.- с. 158

⁷³Наумов А.И., Изменение в российской деловой культуре в период 1996-2006 гг. // Вестник московского университета. 2011. № 1.Сер.24. С. 88.

⁷⁴Hofstede Geert. Cultures and Organizations (Soft of the Mind). HarperCollinsPublishers, 1994.- с.161

множества наград за проведенные межкультурные исследования по всему миру. Одним из его наиболее значительных достижений является разработка теории измерений культур, предоставляющей систематическую основу для оценки различий между нациями и культурами.⁷⁵

Его идея основана на том, что ценности могут быть распределены по нескольким индексам. Эти индексы он назвал: дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм, коллективизм, мужественность, женственность, краткосрочная или долгосрочная ориентация.

Четыре измерения национальной культуры были выявлены на основе обширного статистического анализа, для которого было собрано, большое количество материала с помощью единого опросника (Табл.2.4).

⁷⁵Hofstede Geert. Cultures and Organizations (Soft of the Mind). HarperCollinsPublishers, 1994.- с. 98

Таблица 2.4

Подход Г. Хофстеде к исследованию национальных деловых культур⁷⁶

<i>Культурный параметр (индекс)</i>	<i>Содержание</i>	<i>Проявления низкого уровня</i>	<i>Проявления высокого уровня</i>
Индивидуализм	На чьих интересах сконцентрирована деятельность людей: личных или групповых	– люди принадлежат группе, которая заботится о них; – человек мыслит интересами группы; – решения принимаются коллективно	– каждый член общества заботится прежде всего о себе и о своей семье; – человек мыслит и принимает решения независимо от группы.
Дистанция власти	Степень централизации управления	– подчиненные сильно влияют на решения руководителя	– руководитель принимает решения единолично
Мужественность	Доминирование в обществе мужских (материальных) или женских (нематериальных) ценностей	– наиболее важны забота о других и о качестве жизни; – мужские и женские роли в обществе расплывчаты	– стремление к успеху и приобретению материальных ценностей; – мужские и женские роли в обществе четко определены
Избежание неопределенности	Стремление к преодолению неопределенности, неизвестности будущего	– деятельность слабо структурирована; – мало письменных инструкций и правил	– деятельность сильно структурирована; – много письменных инструкций и правил
Ориентация на долгосрочность	Временной горизонт целей и деятельности	– ожидание быстрого результата; – низкий уровень сбережений, малые инвестиции в развитие	– терпеливость в ожидании результата; – экономия, бережливость и запасливость

Индекс дистанция власти. По Хофстеде данный индекс показывает до какой степени общество приемлет тот факт, что власть в социальных институтах и организациях распределена неравномерно. Это отражается в ценностях, разделяемых как членами общества, наименее остальных наделенными властью, так и власть имущими. Конечно, там указаны только

⁷⁶Чемезов И.С. Влияние деловой культуры страны на особенности управленческой деятельности в России // RussianJournalofManagement. 2015. Т. 3. №. 5. С. 509-519.

крайние случаи, тогда как большинство стран находится между двумя полюсами.⁷⁷

Это измерение не характеризует уровень распределения власти в данной культуре, а, скорее, анализирует его восприятие обществом. Низкий индекс дистанции власти означает, что культура ожидает и принимает демократические отношения с властью, а члены общества рассматриваются как равные. Высокий индекс дистанции власти означает, что наделенные меньшей властью члены общества принимают свое место и осознают существование формальных иерархических структур.

В исследовании было выявлено, что 15,8% опрошенных респондентов положительно относятся к неравенству в обществе, 24,4%- отрицательно, и 59,1%- нейтрально.(Рис.2.26.)

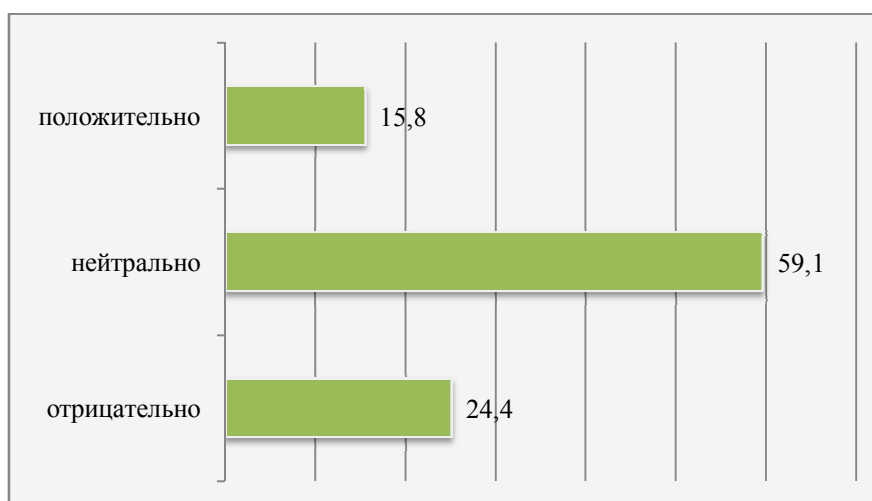


Рис.2.63 .Результаты ответа на вопрос: «Как Вы относитесь к неравенству в обществе – ситуации, когда кто-то обладает большей властью, полномочиями, привилегиями, а кто-то – меньшей? »

Таким образом, можно сделать вывод о том, что большинство опрошенных респондентов нейтрально относятся к неравенству в обществе. Нейтральное отношение к неравенству означает, что оно не может быть сведено ни к бедности, ни к богатству. Неравенство между людьми и

⁷⁷Хофстеде Г. « Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 136

разными их группами становится следствием неравного положения благ общественной жизни.

А также в исследовании было выявлено, что в 62,9% организациях опрошенных респондентов руководитель воспринимает своих подчиненных, как людей более низкого ранга, и в 34,2% организациях опрошенных респондентов, как равных себе.

Это свидетельствует о том, что в организациях опрошенных респондентов существует высокий уровень дистанции власти, так как большинство руководителей опрошенных воспринимают своих подчиненных, как людей более низкого ранга.

Индексы Хофстеде достаточно противоречивы, на наш взгляд. Далеко не всегда одно проявление индекса связано с другим. Мы убедились в этом, анализируя ответы опрошенных.



Рис.2.64. «Дистанция власти»

На рисунке 2.27 хорошо заметно, что по одним параметрам в нашей культуре присутствует *высокий уровень дистанции власти*: выражение

несогласия с руководством, частота совещаний, интерес руководителя к проблемам подчиненных, отношение руководителя к подчиненным, отношение подчиненных к руководителю, привилегии руководителей, неравенство в обществе, отношение к неравенству в обществе, А по другим – низкий: предпочитаемый стиль руководства, действие правил, доступность руководителей, учет мнения подчиненных, назначение совещаний, единоличность принятия решений руководителем, принятие решений руководителем.

В Японии высокая дистанция власти.

Данный тип характеризуется тем, что каждый член общества занимает свое положение, за каждым членом закреплено свое место и полномочия. Даже за местом работы босс все равно остается босом и оставляет за собой свои полномочия.

Индекс избегания неопределенности. Это измерение характеризует реакцию общества на незнакомые ситуации, непредвиденные события и давление перемен. Культуры, для которых этот индекс высок, менее терпимы к изменениям и стремятся избегать беспокойства, которое несет в себе неизвестность, путем установления строгих правил, нормативов и/или законов. Общества с низким индексом более открыты к изменениям и используют меньше правил и законов, а их обычаи имеют менее строгий характер.⁷⁸

Данный индекс характеризует реакцию организации на незнакомые ситуации, непредвиденные события и давление внешней среды.

Культуры, для которых этот индекс высок, менее терпимы к изменениям и стремятся избегать беспокойства, которое несет в себе неизвестность, путем установления строгих правил, нормативов и/или законов. Общества с низким индексом более открыты к изменениям и

⁷⁸Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 137

используют меньше правил и законов, а их обычаи имеют менее строгий характер.

В исследовании было определено, что 30,7% опрошенных согласны с тем, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации, 9,8%- полностью согласны, 23,9%- не согласны, и 35,6%- затруднились ответить на данный вопрос. (Рис.68.)

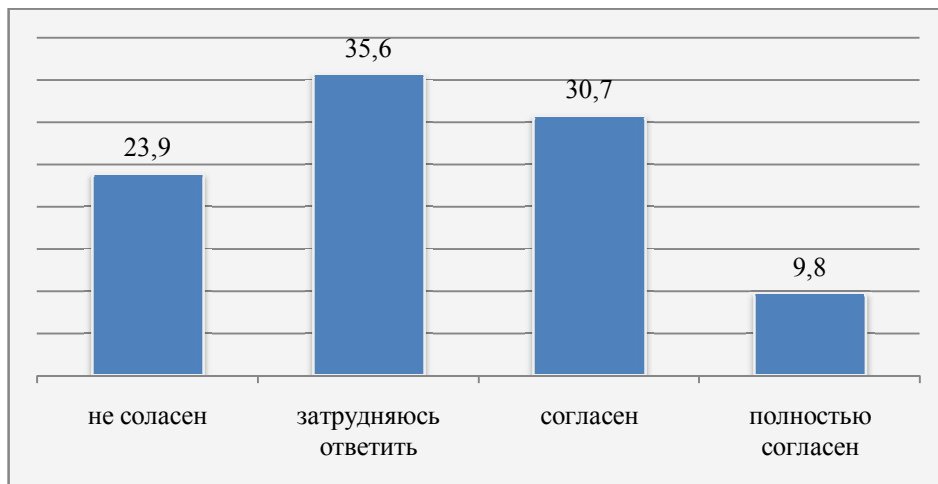


Рис.2.65. Результаты ответа на вопрос: «Согласны ли Вы, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации?»

Это говорит о том, что большинство респондентов считают, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации, что свидетельствует о том, что у респондентов присутствует высокий уровень избегания неопределенности.

В исследовании было определено, что 33,8% опрошенных согласны с тем, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации, 13,1%- полностью согласны, 21,7%- не согласны, и 31,4%- затруднились ответить на данный вопрос. (Рис.2.28.)

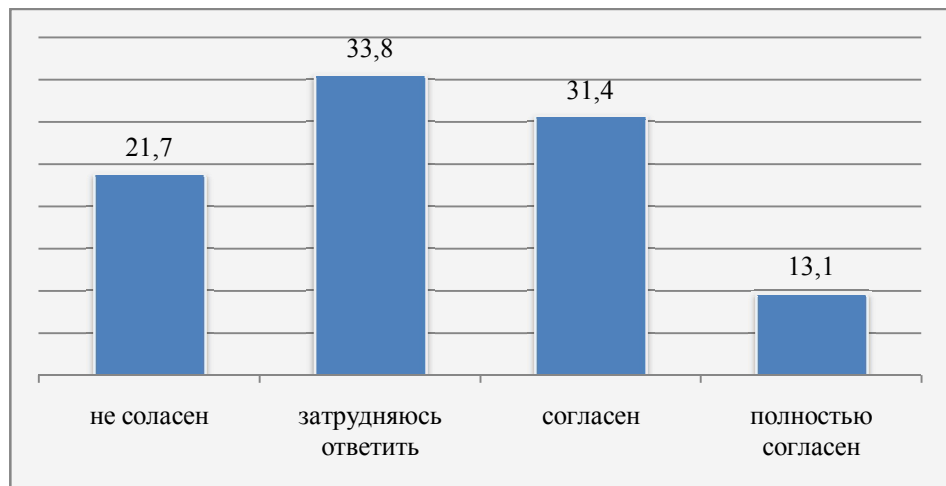


Рис. 2.66. Результаты ответа на вопрос: «Согласны ли Вы, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации? »

Это говорит о том, что большинство респондентов считают, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации, что свидетельствует о том, что у респондентов присутствует *высокий уровень избегания неопределенности*.

На рисунке 2.29 можно увидеть, что по разным параметрам уровень избегание неопределенности нашей культуры различен. По таким параметрам, как нарушение норм и инструкции, чувство напряжения на работе, конкретность задач, поведение в ситуации неудовлетворенности работой, отношение к риску - степень избегания неопределенности высока, а по широте круга задач должности, работе не по специальности – низка. В целом, по результатам нашего исследования российскую деловую культуру отличает достаточно высокий уровень избегания неопределенности. Большинство вариантов, соответствующих высокому уровню избегания неопределенности, отметили более 50% опрошенных.

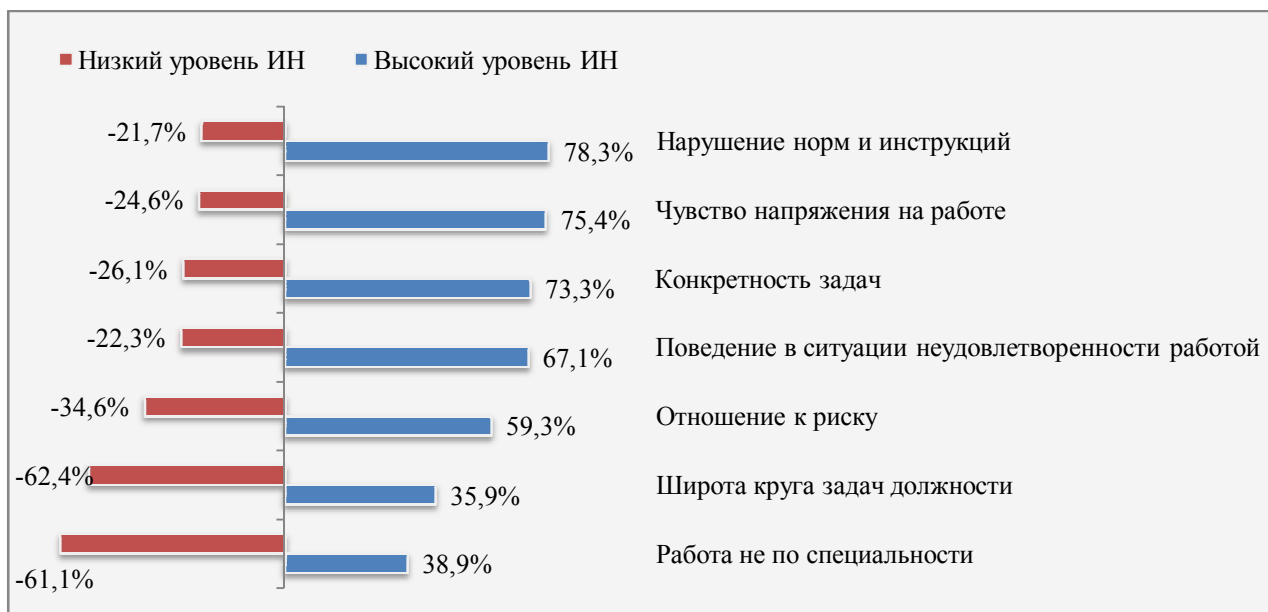


Рис.2.67. «Избежание неопределенности»

Таким образом можно сделать вывод о том, что в ходе исследования было выявлено, что у большинства опрошенных респондентов достаточно *высокий уровень избегания неопределенности*, это говорит о том, что они не любят рисковать, привыкли работать в четко поставленных рамках и условиях, для конкретного результата. Здесь мы наблюдаем сходство с японской культурой где тоже высокий уровень избегания неопределенности. Люди не привыкли рисковать и довольствуются тем, что имеют.

Индивидуализм и коллективизм. «Степень, с которой члены общества склонны образовывать группы». Это измерение не имеет отношения к политике и касается больше групп, чем отдельных лиц. Культуры, для которых свойственен индивидуализм, придают большее значение достижению личных целей. В обществах, для которых характерен коллективизм, общественные цели и благосостояние ставятся выше личных.⁷⁹

Этот индекс касается больше групп, чем отдельных индивидов. Культуры, для которых свойственен индивидуализм, придают большее значение достижению личных целей. В обществах, для которых характерен коллективизм, общественные цели и благосостояние ставятся выше личных.

⁷⁹Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 138

В исследовании было определено, что 35% опрошенных считают что нужно прежде всего думать о других, и 52,8% опрошенных респондентов считают, что нужно прежде всего думать о себе. (Рис.2.33.)

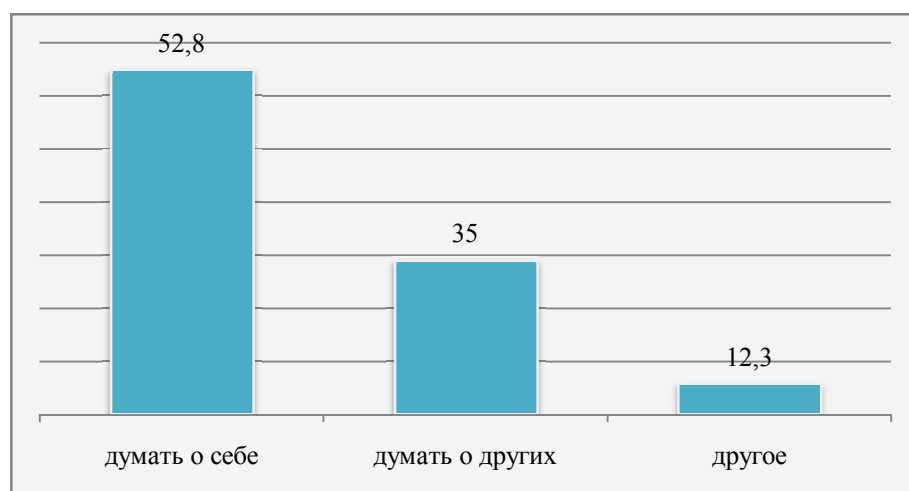


Рис.2.68. Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что нужно прежде всего?»

Это свидетельствует о том, что большинство опрошенных респондентов *привержены индивидуализму*, и для них свои цели стоят на первом месте

В результате исследования так же удалось выявить, что в 50% организациях опрошенных респондентов каждый отвечает сам за себя, в 48,8% организациях- коллектив несет ответственность за каждого работника и общий результат

Это говорит о том, что в большинстве организаций опрошенных респондентов так же преобладает индивидуализм, то есть каждый работник организации несет ответственность сам за себя.

В результате анкетирования было определено, что 50,5% опрошенных респондентов *воспринимают себя как представителя своей организации, группы*, 47,9 % опрошенных респондентов *воспринимают себя как независимую личность*. (Рис.2.69.)

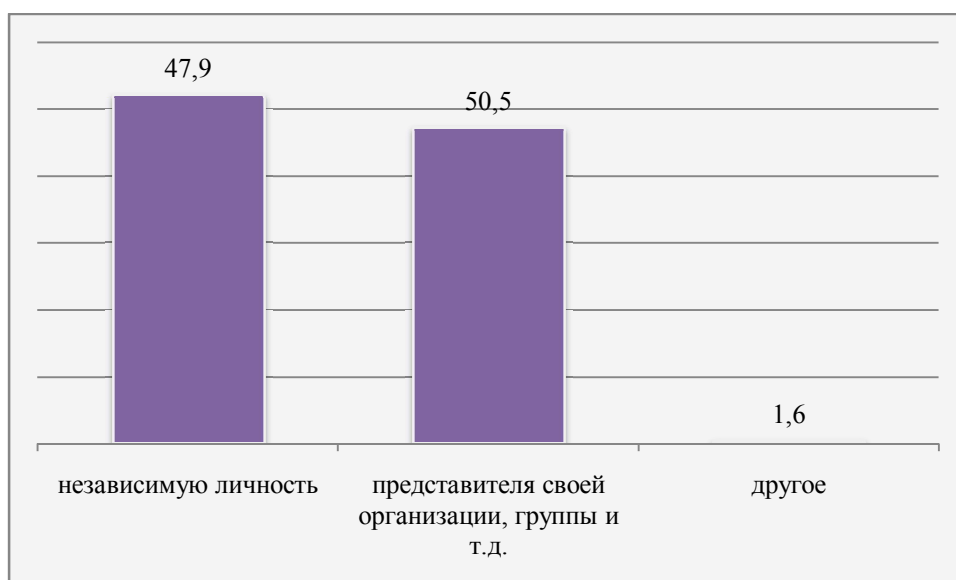


Рис.2.69. Результаты ответа на вопрос:

«Вы прежде всего воспринимаете себя как?»

По этому вопросу большинству респондентов присущ *коллективизм*.

На рисунке 2.70 можно увидеть проявления индивидуального и коллективного по отдельным параметрам.



Рис.2.70. «Индивидуализм/коллективизм»

Большинство вариантов, соответствующих коллективизму, отметили более 50% опрошенных (это такие параметры как: важность оценки

поведения коллегами, значение «связей» при трудоустройстве, важность совпадения личных ценностей с ценностями организации, взаимозависимость/ независимость в работе, приоритет личных/ коллективных целей, интерес руководства к личной жизни респондентов, ответственность в организации), Кроме двух параметров- забота о себе/ о других, индивидуальное/ коллективное поощрение, по которым наша культура тяготеет к индивидуализму.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что преобладает *коллективизм*. Он выражается в том, что отдельный работник воспринимает себя не как отдельную личность, а как часть группы, так же ему важно, что о его поведении думают его коллеги, поощряется результат рабочего коллектива, а не отдельно взятого работника и т.д.

Японии так же присущ коллективизм, там каждый работник ощущает себя частью компании и самым большим страхом является отторжение от коллектива.

Индекс мужественности и женственности. «Распределение эмоциональных ролей между полами». Это измерение характеризует уровень важности традиционно мужских ценностей, таких как напористость, амбиции, стремление к власти и материализм, и традиционно женских ценностей, таких как человеческие отношения, для культуры. Культуры с более выраженным «мужским» типом обычно характеризуются более четкими различиями между полами и склонны к соперничеству и достижению целей. Меньший индекс в этом измерении означает, что для культуры характерны менее существенные различия между полами и более высокая ценность взаимоотношений.⁸⁰

Данный индекс показывает уровень важности традиционно мужских ценностей, таких как напористость, амбиции, стремление к власти и

⁸⁰Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 139

материализм, и традиционно женских ценностей, таких как человеческие отношения, для культуры.

В исследовании было выявлено, что для 27,6% опрошенных респондентов в работе важнее успех, интересные задачи, «вызов», а для 68,8% опрошенных респондентов в работе важнее хорошие отношения с коллегами, возможность приносить пользу обществу, уютная рабочая атмосфера. (Рис.2.80.)

Это свидетельствует о том, что для большинства опрошенных респондентов более важны женские ценности, чем мужские.



Рис. 2.80. Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас важнее в работе? »

В исследовании было выявлено, что 33,5% опрошенных респондентов считают, что в Российском обществе доминируют мужчины, 18,6%- считают, что доминируют женщины, и 47,9% опрошенных респондентов считают, что значение мужчин и женщин примерно одинаково. (Рис.2.31.) Это еще раз подтверждает преобладание женственности в нашей культуре.

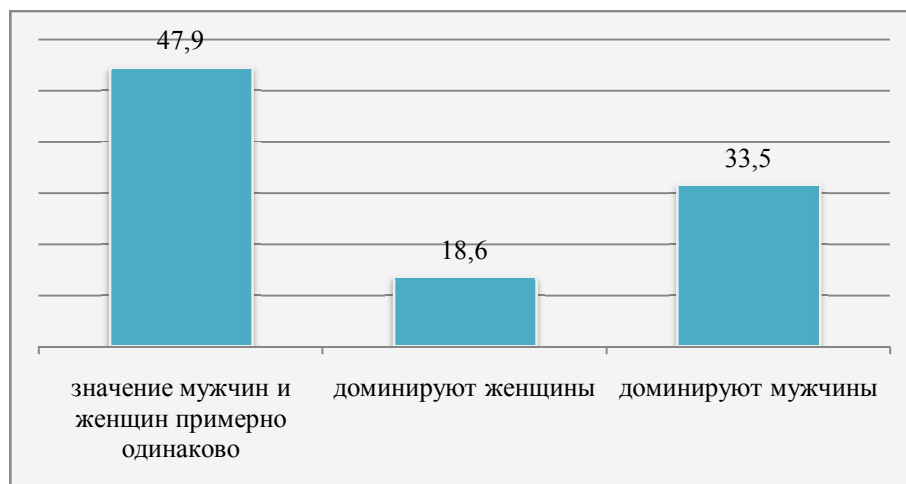


Рис.2.81.Результаты ответа на вопрос:
«На Ваш взгляд в Российском обществе?»

Это говорит о том, что в данном случае в нашей культуре преобладает *мужественность*.



Рис.2.82. «Мужественность/женственность»

На рисунке 2.82. можно увидеть, что по результатам исследования для нашей культуры характерна *женственность*. Большинство вариантов, соответствующих женственности, отметили более 50% опрошенных (кроме двух параметров – стремление к большему заработку, отношение к «проигравшим» и «победителям»).

Таким образом можно сделать вывод о том, что в большинстве Российских организаций, и Российском общества в целом, преобладают больше женские ценности, чем мужские. Это проявляется в таких явлениях как: стремление к взаимопониманию и взаимоуважению в коллективе, важность нематериальных ценностей, преобладание качества над количеством. Но всё это не может полностью исключать мужских ценностей.

Япония является женственной страной. Для нее характерна почитание ценностей, забота о взаимоотношениях и сохранение культурных ценностей.

Краткосрочная и долгосрочная ориентация. Это измерение описывает временной горизонт общества. Культуры, ориентированные на краткосрочный период, ценят традиционные методы, уделяют много времени развитию отношений и в целом рассматривают время как замкнутый круг. Это означает, что будущее и прошлое для них связано между собой, и то, что не может быть сделано сегодня, может быть сделано завтра. Противоположностью такого подхода является долгосрочная ориентация на будущее, при которой время рассматривается как вектор, а люди склонны смотреть в будущее больше, чем интересоваться настоящим или вспоминать прошлое. Такое общество ориентировано на достижение целей и высоко ценит результаты.⁸¹

Этот индекс описывает временной горизонт общества. Культуры, ориентированные на краткосрочный период, ценят традиционные методы, уделяют много времени развитию отношений. Это означает, что будущее и прошлое для них связано между собой, и то, что не может быть сделано сегодня, может быть сделано завтра. Противоположностью является долгосрочная ориентация на будущее, люди склонны смотреть в будущее больше, чем интересоваться настоящим и помнить прошлое. Такое общество ориентировано на достижение целей и высоко ценит результаты.

В исследовании было определено, что для 22,4% опрошенных респондентов самые важные события произошли в прошлом, для 32,4% произойдут в будущем, и для 44,8% опрошенных респондентов самые важные события происходят сейчас. (Рис.2.36.)

⁸¹Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 136

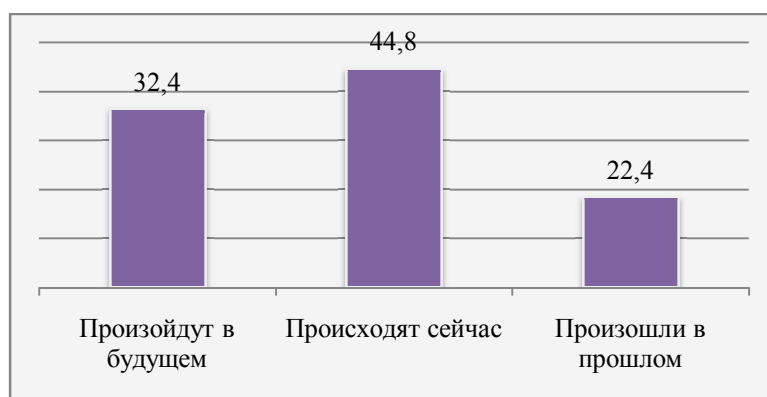


Рис.2.83. Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что наиболее важные для Вас события?»

В исследовании так же было выявлено, что для 36,9% опрошенных более важно следовать трендам, моде, актуальным тенденциям, для 57,8 % респондентов более важно следовать давно заведенным традициям. (Рис.2.84.)

Это говорит о том, что большая часть опрошенных респондентов ориентировано на краткосрочную перспективу.

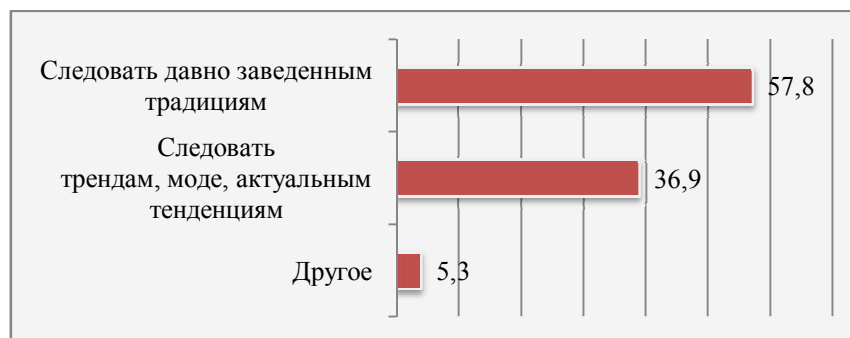


Рис. 2.84.

По результатам исследования можно сделать вывод о том, что для нашей культуры характерна *долгосрочная ориентация*. (Рис.2.85). Большинство вариантов, соответствующих долгосрочной ориентации, отметили более 50% опрошенных (кроме одного параметра – нацеленность на далекий/ близкий результат).

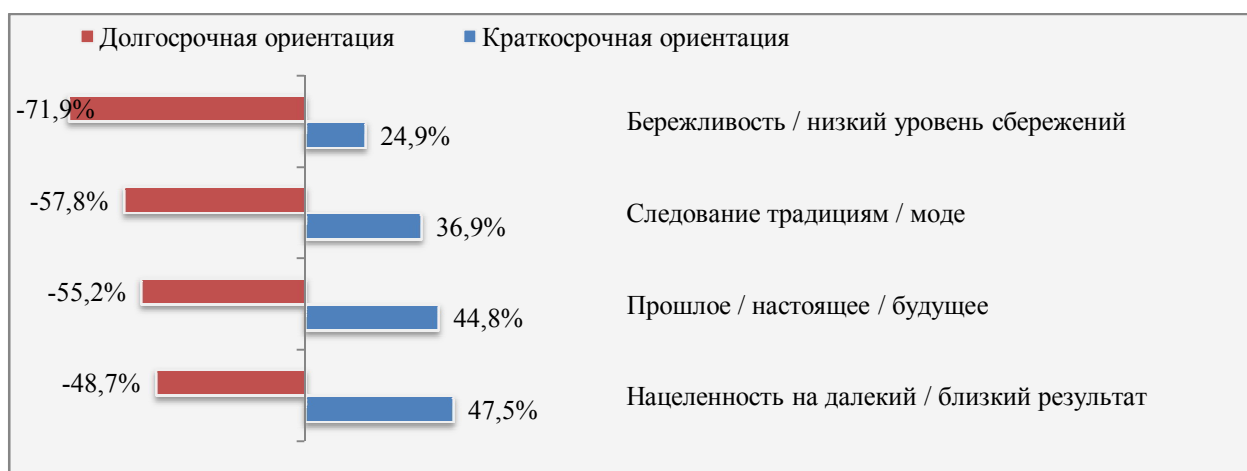


Рис.2.85. «Краткосрочная/долгосрочная ориентация»

Японию можно отнести к культуре с долгосрочной ориентацией. Японцы смотрят в будущее и концентрируются на нем. Представители данной культуры упорно идут к своей цели и достигая ее не останавливаются, а продолжают идти дальше.

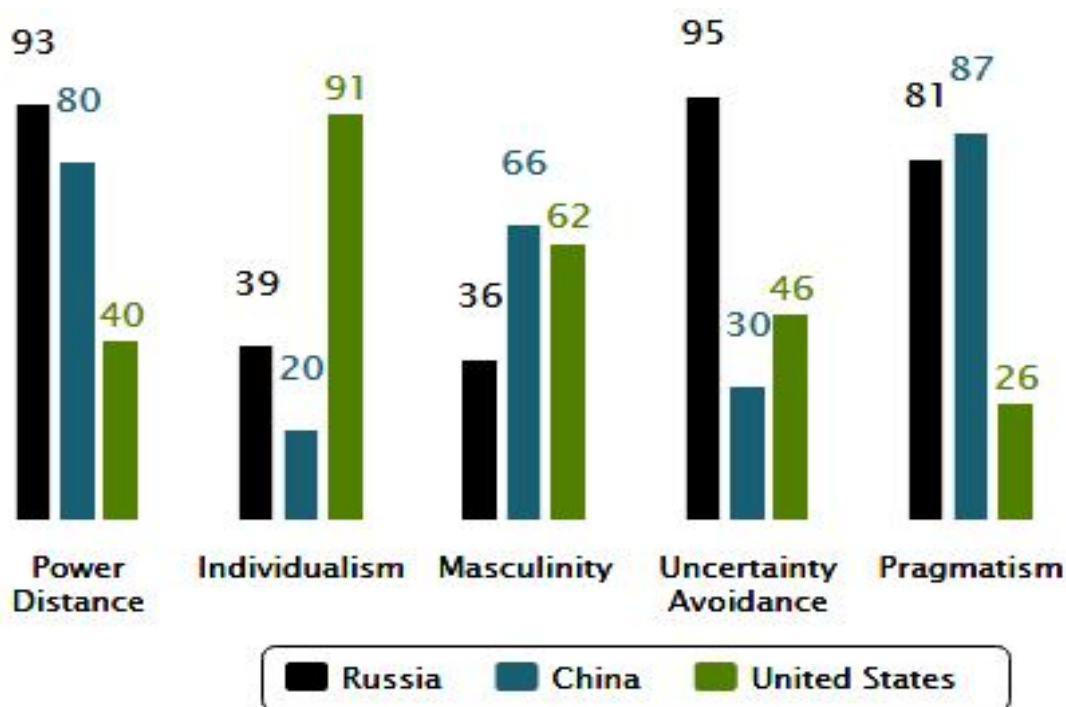


Рис. 2.86. «Результаты исследования Г.Хофстеде»

Сравним результаты, которые получил Герт Хофстеде с нашими результатами (Рис.2.87).

По результатам исследования *Герта Хофстеде по России индекс «Дистанция власти» находится на уровне 93*, что говорит о том, что уровень

дистанции власти очень высок. По сегодняшним данным нашего исследования, а именно по вопросам Г.Хофстеде уровень индекса «Дистанция власти» равен 42, по разработанным вопросам данный индекс равен 51. Данный индекс значительно уменьшился. Данное уменьшение может быть связано с тем, что старшее поколение относилось и относится к своему руководству более уважительно. На это могли повлиять ценности того времени, в которое они выросли. Молодежь, напротив, не считает мнение руководства единственно верным, часто оспаривая решения руководителей. На наш взгляд, эту перемену можно объяснить влиянием западных ценностей на российское общество и культуру. Данная тенденция, в большей степени, негативная, т.к. российский стиль руководства основывается на авторитете руководителя, а недоверие ему подрывает силу влияния.



Рис.2.87. «Результаты исследования Г.Хофстеде и нашего исследования»

А также по результатам исследования Герта Хофстеде можно увидеть, что уровень индекса «Избежание неопределенности» равен 95, а на данный момент в современном исследовании: по вопросам Хофстеде он равен 34, а по разработанным вопросам равен 61. Это значит, что на сегодняшний день традиции уступают место моде и актуальным тенденциям, а правила играют все меньшую роль в поведении на работе и в жизни.

Однако в целом уровень избежания неопределенности остается выше среднего.

По результатам *Хофстеде* уровень индекса «Мужественность» равен 36, в современном исследовании по вопросам *Хофстеде* данный индекс равен 45, а по разработанным нами вопросам данный индекс равен 38. Данное значение говорит о том, что Российской культуре присуща «Женственность», то есть более важными в работе являются нематериальные ценности, хорошие взаимоотношения с коллективом, приоритет качества над количеством.

Индекс «Индивидуализм» по результатам исследования *Хофстеде* равен 39, в нашем исследовании по вопросам *Г.Хофстеде* он равен 43, а по разработанным вопросам равен 41. По этому индексу российская деловая культура изменилась незначительно, и в целом, тяготеет к коллективизму.

Индекс «долгосрочная ориентация» по результатам исследования *Герта Хофстеде* равен 81, в современном исследовании: по вопросам *Хофстеде* – 58, а по разработанным нами вопросам равен 62. Значительное отличие значений данного индекса может быть связано с тем что, на сегодняшний день на нашу культуру сильно повлияли западные ценности, люди живут одним днем, не задумываясь о своем будущем.

Многие обыденные вещи в нашей жизни кажутся странными для разных поколений, это связано с тем, что у каждого поколения были и есть свои принципы, ценности, традиции и устои.

Так, например, можно заметить, как уменьшается дистанция власти в каждом следующем поколении. Старшее поколение относилось и относится к своему руководству более уважительно. На это могли повлиять ценности того времени, в которое они выросли. Молодежь, напротив, не считает мнение руководства единственно верным, часто оспаривая решения руководителей. На наш взгляд, эту перемену можно объяснить влиянием западных ценностей на российское общество и культуру. Данная тенденция, в большей степени, негативная, т.к. российский стиль руководства

основывается на авторитете руководителя, а недоверие ему подрывает силу влияния.

Проанализируем сравнение российской и японской деловой культуры по типологии Г.Хофстеде

Таблица 2.5

Сравнение российской и японской деловой культуры по типологии Г.Хофстеде.

Культурный параметр (индекс)	Япония	Россия
Индивидуализм	Низкий уровень индивидуализма (20)	Низкий уровень индивидуализма (41%)
Дистанция власти	Высокий уровень дистанции власти (80)	Средний уровень дистанции власти (51%)
Мужественность	Высокий уровень мужественности (66)	Низкий уровень мужественности (38%)
Избежание неопределенности	Высокий уровень избегания неопределенности (87)	Высокий уровень избегания неопределенности (62%)
Ориентация на долгосрочность	Высокий уровень ориентации на долгосрочность (87)	Высокий уровень ориентации на долгосрочность (62%)

По типологии Г.Хофстеде наблюдается различие деловой культуры России и Японии по некоторым индексам: низкий уровень индивидуализма, высокий уровень избегания неопределенности, высокий уровень ориентации на долгосрочность.

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работы проанализированы результаты исследования особенностей деловой культуры России по индексам Герта Хофстеде. В результате исследования удалось выяснить, что нашей культуры характерны: высокая дистанция власти, коллективизм, преобладание женственности, высокий уровень избегания неопределенности и ориентация на долгосрочную перспективу. Также было проведено сравнение результатов нашего исследования и с результатами исследования Г.Хофстеде. По результатам данного сравнения можно сделать следующий вывод: значения индексов «Дистанция власти» и «Избежание неопределенности» значительно отличаются, а значения индексов -

«Индивидуализм/коллективизм», «Мужественность/женственность», «Долгосрочность/ краткосрочность»- отличаются, но не значительно.

Сходность российской и японской модели показывает, что Россия по большей степени относится к культуре востока. Следовательно и способы управления этой страны могут хорошо прижиться в наших условиях и приносить положительный результат.

Также нами был проведен сравнительный анализ деловых культур двух стран: России и Японии. В ходе данного анализа мы выявили следующее:

По типологии Льюиса Российская и Японская деловые культуры имеют схожие черты: порядок выполнения дел, отношение к планированию, рабочий день, частота. Лучше осуществлять управление, опираясь на те особенности культуры, которые присущи нашей стране, но исходя из результатов сравнительного анализа деловых культур Японии и России по типологии Р.Льюиса мы видим явное сходство по многим параметрам. Это позволило нам при разработке российской модели управления адаптировать некоторые составляющие данной модели Японии, которые являются весьма эффективными, для нашей страны.

Деловые культуры России и Японии по типологии Тромпенаарса имеют следующие сходства: культуры индивидуализма/коллективизма, низкоконтекстные/высококонтекстные культуры, культуры, ориентированные на заслуги/ на статус.

По типологии Г.Хофстеде наблюдается различие деловой культуры России и Японии по некоторым индексам: низкий уровень индивидуализма, высокий уровень избегания неопределенности, высокий уровень ориентации на долгосрочность.

Таким образом, в данной главе выпускной квалификационной работы произведен анализ исследования, и сопоставлен с более ранним исследованием Р.Льюиса, Г.Хофстеде и Ф. Тромпенаарса. В ходе исследования удалось выяснить, что результаты исследования Р. Льюиса и Ф. Тромпенаарса отличаются от наших результатов. Р. Льюис считает нашу

культуру полиактивной, а по нашим результатам исследования, она является моноактивной. По нашим результатам, мы принадлежим к культуре индивидуализма, а Ф. Тромпенаарс относит нас к культуре коллективизма, хотя так же нельзя забывать о множественных противоречиях в его результатах исследования. Так же следует отметить, сильную разницу в ответах разных возрастных поколений, особенно отличается поколение от 65 лет и выше практически по всем параметрам.

3. РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ С УЧЕТОМ АДАПТАЦИИ И ПРОТИВОПОСТАВЛЕНИЯ ЯПОНСКИМ МЕТОДАМ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1.Рекомендации по использованию на практике Российской модели управления организацией

По результатам проведенного исследования были выявлены различия в моделях управления организацией. Исследование проводилось на основе типологии культур трех известных ученых: Р.Льюиса, Г.Хофстеде, Ф.Тромпенаарса.

Рассмотрим схожесть объекта и субъекта управления в России и Японии и дадим рекомендации относительно данного параметра. И дадим рекомендации по их использованию.

Таблица 3.2

Объект управления

Группа (связанные личности) (Россия)	Личность, связанная с другими личностями в группе (взаимозависимость в работе) (Япония)
Индивидуальные задания для каждой личности Возможность работы самостоятельно	Общие задания в группе Неотделимость от группы

Как мы видим речь в России и Японии идет о группе, но взаимоотношения в группе сочетаются совершенно по разному. Японцы привыкли получать общую цель, достигая ее вместе. Россиянам же, лучше давать индивидуальные задания каждому члену группы, тем самым отсекая возможность появления конфликтов внутри группы.

Таблица 3.3

Субъект управления

Совет директоров либо собственник	Совет директоров либо собственник
-----------------------------------	-----------------------------------

компании (Россия)	компании (Япония)
– Решение принимается индивидуально главой компании	– Решение принимается только при достижении консенсуса

Как и объект субъект тоже схожи в наших странах, только подход к реализации совершенно разный, что показывает данная таблица.

Таблица 3.4

Стили управления

«Семья», «Авторитарный стиль» (Россия)	«Семья» (Япония)
– Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей – Официальный характер отношений – Полное подчинение руководителю – Предпочтение отдается моральному поощрению и наказанию, они являются более значимыми, чем материальные формы; – доверием пользуются «свои люди», связи играют большую роль.	– непререкаемый авторитет руководителя во всех ситуациях; – забота о подчиненных, выходящая за рамки организации; – предпочтение отдается моральному поощрению и наказанию, они являются более значимыми, чем материальные формы; – высокая контекстуальность; – доверием пользуются «свои люди», связи играют большую роль.

Авторитарный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их.⁸² В России мы видим не чистый стиль управления, а соединения авторитарного стиля и «семья», что говорит о разносторонности отношений в организации.

Таблица 3.5

Методы управления

Социально психологические методы (Россия)	Совершенствование человеческих отношений (Япония)
– Мотивация достижениями	– Согласованность

⁸²Журавлев А.А. Стиль в современной психологии управления. М.: Издательство «Экономика», 1994.

– Важность общей цели	– Групповая ориентация
– Стимулирование «громкими речами»	– Гармония отношений между работниками и менеджерами

Следует помнить, что поскольку Россия коллективная культура, то не следует выделять определенного работника, в противном случае коллектив может обозлиться и появятся конфликты, которые могут порушить всю систему управления.

Таблица 3.6

Принципы управления

Непрерывное повышение квалификации и рост профессионального мастерства (Россия)	Воспитывайте своих профессионалов (Япония)
Обучение на протяжении всей рабочей деятельности	Обучение организации специалиста для себя с пожизненной работой
Краткосрочные и среднесрочные решения (Россия)	Долгосрочные решения (Япония)
Управленческие решения принимаются со взглядом в недалекое будущее	Управленческие решения принимаются только с перспективой на будущее
Большая ориентация на прибыль (Россия)	Превыше всего ценности, а не прибыль (Япония)
Прибыль организации важнее чем имидж и ценности данной организации	Даже при понижении прибыли организация не пойдет против своих принципов
Работа впро запас (Россия)	Отстранение от работы на запас (Япония)
Большая часть продукции уходит на хранение на склад	Отказ от складского хранения
Отчетность в красочных рисунках (Россия)	Простота отчетности (Япония)
Красочные презентации со сложными графиками	Скупой показ работы организации

По большей части принципы имеют схожие параметры и в целом применимы для наших организаций, но с определенными оговорами и поправками.

По данным нашего исследования российская культура относится к моноактивной, поэтому в данном случае, отметим рекомендации относительно данной культуры. По данному показателю в нашем исследовании мы сошлись с США, несмотря на то, что по исследованиям Р. Льюиса культура России относится больше к культуре полиактивной. В данном случае, сказывается возрастные различия, и ограничение метода анкетирования.

В таблице 3.7, приведены рекомендации для России, как для моноактивной культуры и Японии реактивной. Так как мы частично относимся к полиактивной и реактивной культурам в некоторых случаях можно воспользоваться рекомендациями для данных культур.

Таблица 3.7

Условия для повышения мотивации и стимулирования сотрудников, контроля сотрудников, эффективности принятия решений, эффективности коммуникаций, учитывающие особенности национальной деловой культуры (классификация Р. Льюиса)

Моноактивные культуры (Россия, США)	Реактивные культуры (Япония)
– возможность решать задачи; – работа по жесткому плану; – последовательность в работе	– возможность получать и оказывать уважение; – работа по ситуации; – возможность совершенствовать работу и свои навыки

Не следует забывать, что для Моноактивная культура –это культура людей, ориентированных на дело. Люди, принадлежащие к данной культуре, спокойны и рациональны, систематически планируют свое будущее, составляют расписание и тщательно организуют свою деятельность. Реактивная культура —это культура людей, которые с осторожностью подходят к планированию своего распорядка и весьма тактично выстраивают взаимоотношения со своими бизнес-партнерами и коллегами.⁸³

⁸³Р. Д. Льюис. Деловые культуры в международном бизнесе. — М.: Дело, 2001. — 434 с.

Следующими рассмотрим рекомендации по параметрам Ф. Тромпенаарса.

Таблица 3.8

Условия для повышения мотивации и стимулирования сотрудников,
учитывающие особенности национальной деловой культуры
(классификация Ф. Тромпенаарса)

Культуры универсальных правил (США)	Культуры частных правил (Россия)
– жесткие правила	– «скидки» на обстоятельства, отношения
Культуры индивидуализма (США, Россия)	Культуры коллективизма (Япония)
– независимость от группы; – возможность «проявить себя», стать лучшим; – самостоятельность в работе и в решениях	– причастность к коллективу; – возможность внести вклад в общее дело; – поддержка группы
Низкоконтекстные культуры (США)	Высококонтекстные культуры (Россия)
– «четкий ритм» в работе	– «рваный ритм» в работе, поддержка в зависимости от обстоятельств
Культуры, ориентированные на заслуги (США, Россия)	Культуры, ориентированные на статус (Япония)
– возможность добиться достижений	– возможность достичь статуса
Нейтральные культуры (США)	Эмоциональные культуры (Россия)
– работа без проявления эмоций	– выражение небезразличности в работе
Культуры внутреннего контроля (США, Россия)	Культуры внешнего контроля (Япония)
– возможность самому принимать решения и отвечать за них	– возможность реагировать по ситуации, «скидка» на обстоятельства
Культуры с приоритетом прошлого (Восток)	Культуры с приоритетом настоящего (Россия)
традиционность (возможность следования традициям)	актуальность задач

Мотивацией для сотрудников России лучше всего будет служить увеличение оклада в будущем и возможность карьерного роста. Важно заранее установить критерии оценки, за который данный оклад будет повышаться.

Помимо вышесказанного, можно сделать в организации систему дополнительных компенсаций работникам. Забота компании о сотрудниках и их семьях является одним из важных критериев при выборе места работы в

России. Это может быть - медицинское страхование. Любая организация может создать для своих сотрудников пакет гарантий по медицинскому обслуживанию. Например, речь идет о заключении договоров с лучшими клиниками города. В случае обследования или лечения, компания может покрывать расходы полностью или частично.

Далее рассмотрим рекомендации относительно функции контроля.

Таблица 3.9

Условия для повышения контроля над сотрудниками, учитывающие особенности национальной деловой культуры(классификация Ф. Тромпенаарса)

Культуры универсальных правил (США)	Культуры частных правил (Россия)
– жесткий контроль выполнения правил	– контроль, учитывающий обстоятельства при выполнении правил
Культуры индивидуализма (США, Россия)	Культуры коллективизма (Япония)
– внутренний контроль выполнения работы – установка внутренних сроков	– контроль работы всего коллектива; – отчет о работе всей группой
Низкоконтекстные культуры (США)	Высококонтекстные культуры (Россия)
– контроль осуществляется в жестких рамках	– контроль осуществляется, отходя от плана
Культуры, ориентированные на заслуги (США,Россия)	Культуры, ориентированные на статус (Япония)
заработная плата контролируется и зависит от заслуг сотрудника	заработная плата зависит и контролируется от статуса сотрудника
Нейтральные культуры (США)	Эмоциональные культуры (Россия)
контроль жестов и мимики сотрудников	спокойное отношение к проявлению эмоций на работе
Культуры внутреннего контроля (США, Россия)	Культуры внешнего контроля (Япония)
возможность сотруднику принимать решение самостоятельно без контроля над ним	контролировать принятые решения, сотрудником, и вносить правки
Культуры с приоритетом прошлого (Восток)	Культуры с приоритетом настоящего (Россия)
– традиционность	– актуальность задач

При контроле следует обратить внимание на установку внутренних сроков. И важным при контроле является обращение внимание на внешние обстоятельства и их учет.

Необходим четкий план работы сотрудника в сочетании с тотальным контролем. Краткая ежедневная отчетность позволит руководителю всегда оставаться в курсе текущих дел, а работника научит своевременно выполнению поставленные задачи.⁸⁴

Далее рассмотрим такую функцию, как принятие решений.

Таблица 3.10

Условия для повышения эффективности принятия решений сотрудников,
учитывающие особенности национальной деловой культуры
(классификация Ф. Тромпенаарса)

Культуры универсальных правил (США)	Культуры частных правил (Россия)
– принятие точных неизменных решений	– возможность внести корректировки в принятые решения
Культуры индивидуализма (США, Россия)	Культуры коллективизма (Япония)
– принятие решения независимо от группы; – самостоятельность в работе и в решениях	– причастность к коллективу при принятии решения; – возможность внести вклад в общее решение;
Низкоконтекстные культуры (США)	Высококонтекстные культуры (Россия)
– принятие решения без учета мнения всего коллектива	– принятие решение в результате совещания со всеми сотрудниками
Культуры, ориентированные на заслуги (США, Россия)	Культуры, ориентированные на статус (Япония)
– принятие решений, исходя из опыта	– решения принимаются, исходя из занимаемого положения
Нейтральные культуры (США)	Эмоциональные культуры (Россия)
– решения принимаются без активного обсуждения, в сдержанной обстановке	– решения принимаются в обстановке обсуждения, активной работы всех сотрудников
Культуры внутреннего контроля (США, Россия)	Культуры внешнего контроля (Япония)
– принятие самостоятельных решений каждым сотрудником	– принятие решений может зависеть от внешних обстоятельств, и они могут влиять на данное решение
Культуры с приоритетом прошлого	Культуры с приоритетом настоящего

⁸⁴ Мотивация в России, как она есть. Электронный ресурс// Блог профессионального сообщества менеджеров по персоналу HR-elearning. Блог hr-elearning.ru [адрес в сети Интернет: <http://hr-elearning.ru/motivaciya-v-rossii-kak-ona-est/>]

(Восток)	(Россия)
– традиционность (возможность следования традициям)	– актуальность задач

Решения, принимаемые в организации должны учитывать мнение коллектива и носить совещательный характер. Должна даваться возможность принимать сотрудникам самостоятельные решения.

При принятии решения не стоит торопиться, для русских характерно принятие интуитивных решений, поэтому стоит спокойно взвесить все за и против. Выгода, которую принесет принятое решение — не единственное, что следует принимать во внимание.

Так как для нас характерна высококонтекстная культура — забота о других, следует после того, как решение о дальнейших действиях принято, убедиться в своем внутреннем согласии. Лучше не допускать, чтобы данное решение влияло на других сотрудников отрицательно.

Важно, принимать решения, которые дают лучший результат в данном вопросе и приносят пользу рабочей команде.

Следующей и заключающей функцией является функция коммуникации. Данная функция, так же как и остальные, играет большую роль в модели управления.

Таблица 3.11

Условия для повышения эффективности коммуникаций, учитывающие особенности национальной деловой культуры
(классификация Ф. Тромпенаарса)

Культуры универсальных правил (США)	Культуры частных правил (Россия)
– закрепление взаимодействия между сотрудниками исполнение всех правил взаимодействия в организации без исключений	– взаимодействие между сотрудниками не закреплено четкими правилами, которые должны строго выполняться
Культуры индивидуализма (США, Россия)	Культуры коллективизма (Япония)
– выполнение работы самостоятельно, не учитывая цели коллектива	– цели коллектива и семьи прежде всего

Низкоконтекстные культуры (США)	Высококонтекстные культуры (Россия)
– разные взаимоотношения между всеми сотрудниками – четкое разделение дружеских и рабочих связей	– одинаковые взаимоотношения между всеми сотрудниками – нет разделения между дружескими и рабочими связями между сотрудниками
Культуры, ориентированные на заслуги (США, Россия)	Культуры, ориентированные на статус (Япония)
– уважение начальника за его заслуги	– уважение начальника за его статус и «выслугу лет»
Нейтральные культуры (США)	Эмоциональные культуры (Россия)
– эмоции на рабочем месте не выражаются – приемлемо безличное вознаграждение за проделанную работу	– открытое проявление эмоций на рабочем месте – получение вознаграждения лично от руководителя
Культуры внутреннего контроля (США, Россия)	Культуры внешнего контроля (Япония)
– выполнение планов в независимости от обстоятельств	– планы могут корректироваться и откладываться до лучших времен
Культуры с приоритетом прошлого (Восток)	Культуры с приоритетом настоящего (Россия)
– традиционность	– актуальность задач

Важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом.

Руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации.

Следующим будут рекомендации по типологии Ховстеде.

Функция — целеполагание- это постановка целей на долгий, средний или короткий срок.

Таблица 3.12

Целеполагание

1. Избежание неопределенности	
Высокий уровень	Низкий уровень
– Четкая постановка задач и целей; – четкое соблюдение норм и правил.	– обязанности и требования ставятся перед работником в общих чертах; – действия по ситуации;
2. Индивидуализм	

Высокий уровень	Низкий уровень
– независимость от рабочего коллектива; – приоритет личным целям.	– приверженность коллективу; – приоритет целей коллектива.
3. Дистанция власти	
Высокий уровень	Низкий уровень
– преобладание определенных привилегий руководства; – отдаленность руководства от подчиненных; – цели перед коллективом ставятся исключительно руководством.	– руководитель достаточно близок к подчиненным; – отсутствие привилегий; – руководитель ставит цели перед коллективом учитывая их мнение.
4. Мужественность	
Высокий уровень	Низкий уровень
– материальные ценности; – стремление к как можно большему заработку; – цели ставятся жестко и четко.	– нематериальные ценности; – хорошие условия работы, дружный коллектив; – стремление к заработку, достаточному для поддержания нормального уровня жизни; – цели ставятся мягко; – чем поможет данная цель обществу.
5. Долгосрочность	
Высокий уровень	Низкий уровень
– следование давно заведенным традициям; – что даст данная цель в будущем; – нацеленность на «далекий результат».	– следование моде, трендам; – что даст цель сегодня; – стремление получить быстрый результат.

Постановка целей в нашей стране осуществляется либо на средний, либо на долгий срок. Это связано с тем что, современное общество живет одним днем. Из-за постоянных изменений в окружающем мире поставленные цели и задачи внутри организации рушатся, и приложенные к ним усилия остаются безрезультатными.

Функцию планирования, на сегодняшний день, разумно осуществлять только лишь в общих чертах.

Таблица 3.13

Планирование

1. Избежание неопределенности	
Высокий уровень	Низкий уровень
– четкие требования и обязанности.	– обязанности и требования ставятся перед

	работником в общих чертах.
2. Индивидуализм	
Высокий уровень	Низкий уровень
– приоритет личным целям; – поощрение отдельного работника.	– поддержка рабочего коллектива; – поощрение результатов рабочего коллектива.
3. Дистанция власти	
Высокий уровень	Низкий уровень
– преобладает неравенство.	– Преобладает равенство.
4. Мужественность	
Высокий уровень	Низкий уровень
– материальные ценности; – стремление к как можно большему заработку.	– нематериальные ценности; – стремление к заработку, достаточному для поддержания нормального уровня жизни.
5. Долгосрочность	
Высокий уровень	Низкий уровень
- следование давно заведенным традициям; – бережливость, экономия, в т.ч. и своих сил; – нацеленность на «далекий результат».	– следование моде, трендам; – ясность ближайшей, «сегодняшней» цели; – стремление получить быстрый результат.

Четкое планирование для нашей культуры не актуально, более разумно планировать в общих чертах. Не ставить определенные условия и думать об определенных результатах. Это связано с тем что, современное общество постоянно подстраивается под изменения внешней среды. Тем не менее на данный момент времени, всё-таки существуют организации, которые планируют на долгий срок и эффективно работают

Функция организация- это функция, которая обеспечивает согласование и упорядочение усилий работников, или рабочего коллектива в совместной деятельности. С помощью данной функции обеспечивается бесперебойная и непрерывная работа.

Таблица 3.14

Организация

1. Избежание неопределенности	
Высокий уровень	Низкий уровень
– четкие требования и обязанности; – четкое соблюдение норм и правил; – за определенной должностью закрепляется узкий круг задач.	– обязанности и требования ставятся перед работником в общих чертах; – за определенной должностью закрепляется широкий круг задач.
2. Индивидуализм	
Высокий уровень	Низкий уровень
– независимость от рабочего коллектива; – решения принимаются единолично руководителем.	– поддержка рабочего коллектива; – решения принимаются вместе с подчиненными.
3. Дистанция власти	
Высокий уровень	Низкий уровень
– Руководитель «далёк» от своих подчиненных; – Совещания проводятся для того, чтобы озвучить решение, которое принимает руководитель.	– руководитель достаточно близок к подчиненным; – совещания проводятся для того, чтобы обсудить проблемы с коллективом, и принять решение вместе.
4. Мужественность	
Высокий уровень	Низкий уровень
– доминирование мужчин; – работа на первом месте.	– доминирование женщин; – работа-не самое главное в жизни; – хороший психологический климат в коллективе.
5. Долгосрочность	
Высокий уровень	Низкий уровень
- следование давно заведенным традициям; – бережливость, экономия, в т.ч. и своих сил; – нацеленность на «далекий результат».	– следование моде, трендам; – ясность ближайшей, «сегодняшней» цели; – стремление получить быстрый результат.

Функция координирование- это функция, которая обеспечивает координацию всех процессов, которые происходят в организации, а так же это осуществление контроля, на протяжении всей деятельности организации, на пути к конечному результату.

Координирование

1. Избежание неопределенности	
Высокий уровень	Низкий уровень
– постановка четкого плана контроля выполнения поручения; – осуществление промежуточного контроля.	– отсутствие плана контроля; – действия по ситуации; – за определенной должностью закрепляется широкий круг задач.
2. Индивидуализм	
Высокий уровень	Низкий уровень
– упор на регулирование деятельности отдельного работника.	– Упор на регулирование деятельности коллектива.
3. Дистанция власти	
Высокий уровень	Низкий уровень
– Координирование осуществляется в четких сроках;	- Координирование осуществляется в «размытых» рамках; - Отсутствие координирования.
4. Мужественность	
Высокий уровень	Низкий уровень
– доминирование мужчин; – осуществление четкого и жесткого координирования.	– доминирование женщин; – координирование деятельности осуществляется в общих чертах, или не осуществляется вообще.
5. Долгосрочность	
Высокий уровень	Низкий уровень
- следование давно заведенным обычаям; – бережливость, экономия, в т.ч. и своих сил; – нацеленность на «далекий результат».	– следование моде, трендам; – ясность ближайшей, «сегодняшней» цели; – стремление получить быстрый результат.

Для России, организация и координирование должно опираться на коллективную работу. На современную деятельность работников в организации безусловно оказала влияние история нашей страны. Например, привычку к коллективной деятельности можно объяснить тем, что с давних времен привыкли работать в коллективах, и добиваться общей цели, а не

цели отдельно взятого человека. В коллективах всегда было сотрудничество, взаимопомощь и взаимовыручка, а не соперничество.

Функция работа с информацией, хоть и является вспомогательной, но она не менее важна основных. Так как от правильной работы с информацией может зависит результат, а иногда и деятельность организации в целом

Таблица 3.16

Работа с информацией

1. Избежание неопределенности	
Высокий уровень	Низкий уровень
– получение информации из достоверных источников; -получение информации «из первых рук».	– Получение информации из ненадежных источников.
2. Индивидуализм	
Высокий уровень	Низкий уровень
– Думать о том, как поможет полученная информация мне;	– Думать о том, как поможет полученная информация коллективу.
3. Дистанция власти	
Высокий уровень	Низкий уровень
– Информация переходит от руководства к подчиненным.	– Движение информации хаотично.
4. Мужественность	
Высокий уровень	Низкий уровень
– Как полученная информация поможет добиться материальных благ.	– Как полученная информация поможет обществу.
5. Долгосрочность	
Высокий уровень	Низкий уровень
- чем в дальнейшем поможет полученная информация; - к какому результату в итоге приведет информация.	– Чем может помочь информация именно сейчас, в данный момент времени.

Работа с информацией – это важный этап в управлении деятельностью организации.

Под влиянием культуры в России работа с информацией складывается определенным образом. В России привыкли работать больше с неофициальной информацией, такой как разговоры и слухи.

Оперативное информирование: руководством- подчиненных, и подчиненными- руководства.

Можно сделать следующие выводы по данному параграфу нашей работы:

1. Необходимо перенять от Японского стиля управления:

- принимая решения только достигнув полного консенсуса;
- босс на производстве положительно настроен и ведет себя наравне с коллективом;
- никакой вспыльчивости в отношении подчиненных;
- четко нормированный.

Исключить необходимо такие черты, как:

- единолично решает все вопросы;
- отстранённость от производства;
- отстранённость от технологий ;
- считает, что все сам знает;
- жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию;
- считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам.

Но при этом не стоит забывать про менталитет россиян. Начальник должен оставаться начальном и иметь авторитет среди рабочих. Иначе работа встанет и «наш» человек не будет достаточно продуктивно делать свою работу.

2. Необходимо изменить процесс принятия решения руководителем. Решение должно приниматься не индивидуально руководителем, а приниматься только при полном согласии всех работников принимающих решение (консенсус).

3. Необходимо переориентировать объект управления на личность, связанная с другими личностями в группе (взаимозависимость в работе). В рекомендации необходимо добавить индивидуальные задания для каждой личности, направленные на достижение общего результата, и возможность работы самостоятельно и исключить неотделимость от группы

4. В нашей стране из-за того, что мы тяготеем к коллективизму следует выбирать те методы поощрения, которые не выделяют сильно личность из группы. Тем самым мы не разразим конфликт и не выделим какого-то одного человека в группе.

5. Необходимо изменить или дополнить следующие функции управления:

- Организация и координирование: сроки в нашей стране должны ставиться с опережением плана, тем самым оставив запас на форс-мажорные обстоятельства;

- Стимулирование и мотивация: нематериальное стимулирование;

- Контроль: пошаговый встроенный контроль;

- Работа с информацией: активная работа с информацией;

- Принятие решений: осуществляется только, достигнув согласия всего коллектива менеджеров, инициатива в принятии решений «снизу».

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работы были рассмотрены рекомендации относительно применения модели управления на практике. Данные рекомендации были сформированы на основе проведенного исследования. Рекомендации были даны, учитывая особенности культуры России и во взаимосвязи каждой функции с индексами, выделенными Р.Льюисом, Ф. Тромпенаарсом, Г.Ховстеде. По каждой функции имеется своя таблица, которая помогает определить какую функцию, и как лучше использовать в России. Внедрение и применение данных рекомендаций повысит эффективность управления в российских организациях.

3.2 Адаптация особенностей Японской модели менеджмента для России.

Хотя Япония и Россия во многом имеют сходство в своих методах управления- напрямую применять японские методы в России нельзя. Для эффективного их действия в наших условиях нужно произвести некоторую адаптацию для наших условий и работников.

Вначале составим таблицу и сравним японский и российские принципы управления (Табл. 3.1)

Таблица 3.1.

Сравнение российских и японских принципов управления

Япония	Россия
Управленческие решения должны приниматься с учетом долгосрочных перспектив	Управленческие решения принимаются в среднесрочном и краткосрочном планировании
Превыше всего ценности, а не прибыль	Поддержание высокого имиджа завода (организации)
Беспрерывное и равномерное производство	В России в основном используется «рваный ритм»
Не должно создаваться огромных запасов продукции	Организации работают про запас
Качество превыше всего	Сохранение ранее наработанного качества продукции
Только стандартные задачи	в России рутину не любят
Простота отчетности	у нас отчетность подробная, либо устная с графиками и презентациями
Традиционность	Приветствуются новые способы производства
Воспитание своих профессионалов	Приветствуются семейные династии и постоянные совершенствования знаний работников
Исповедание философии компании	Поддержание имиджа организации
Создание сильной производственной культуры	Предпринимаются попытки создания сильной производственной структуры
Уважение к партнерам	Уважение к Старым партнерам
Взвешенность и обдуманность решений	Спонтанные решения очень часты
Все проблемы решаются совместно с главами компании	Главы компаний все решения принимают отдельно

Как мы видим очень, много схожих принципов, так же имеются косвенно связанные, которые нужно немного доработать. Исходя из этих принципов, как уже говорилось ранее, можно увидеть, что российская и

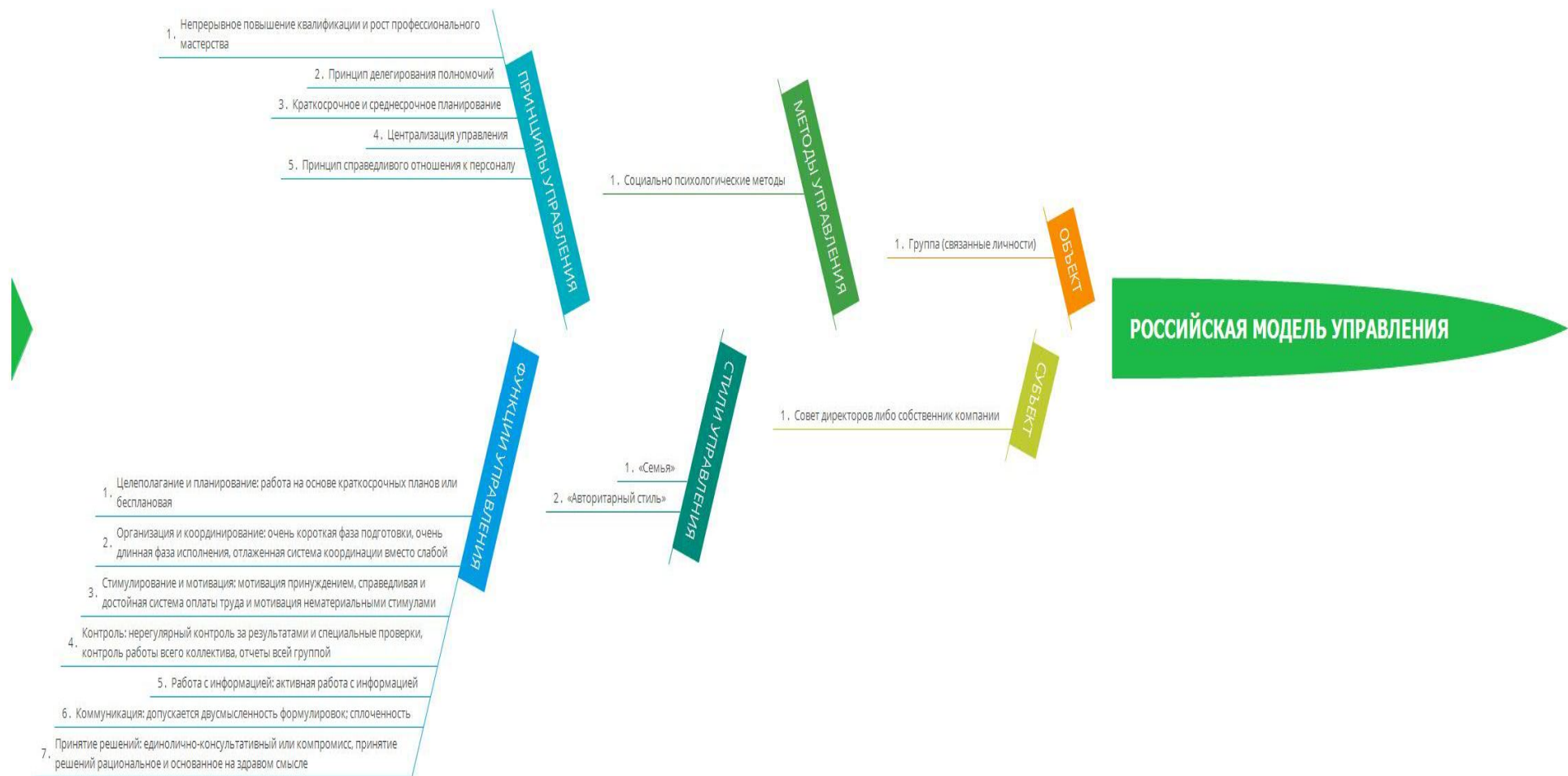
японская модель управления будут похожи, соответственно, можно будет и подчеркнуть некоторые качества...

Японский промышленник Коносукэ Мацусита объясняет многие неудачи западного бизнеса невниманием к этой важной парадигме: Вы внутренне убеждены, что когда ваши начальники сидят в раздумьях, в то время как рабочие крутят гайки, это единственно правильный метод управления предприятием — идеи переходят из голов начальников в руки трудящихся.

У нас же управление есть искусство мобилизации и сведения воедино интеллектуальных ресурсов всех работников фирмы, мы измерили широту технологических и экономических проблем, которые нам нужно решить, и знаем, что ума горстки технократов, какими бы гениальными они ни были, уже не хватает, если мы хотим получить реальный шанс на успех.⁸⁵

Ранее была уже предпринята попытка разработать Российскую модель управления. Ниже мы наглядно сравним ее звенья (Рис. 3.1). Сейчас же мы постараемся разобраться, что можно нового привнести в нее.

⁸⁵Мацусита К., Миссия бизнеса, RHP Institute, Inc., 1984, © Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2014



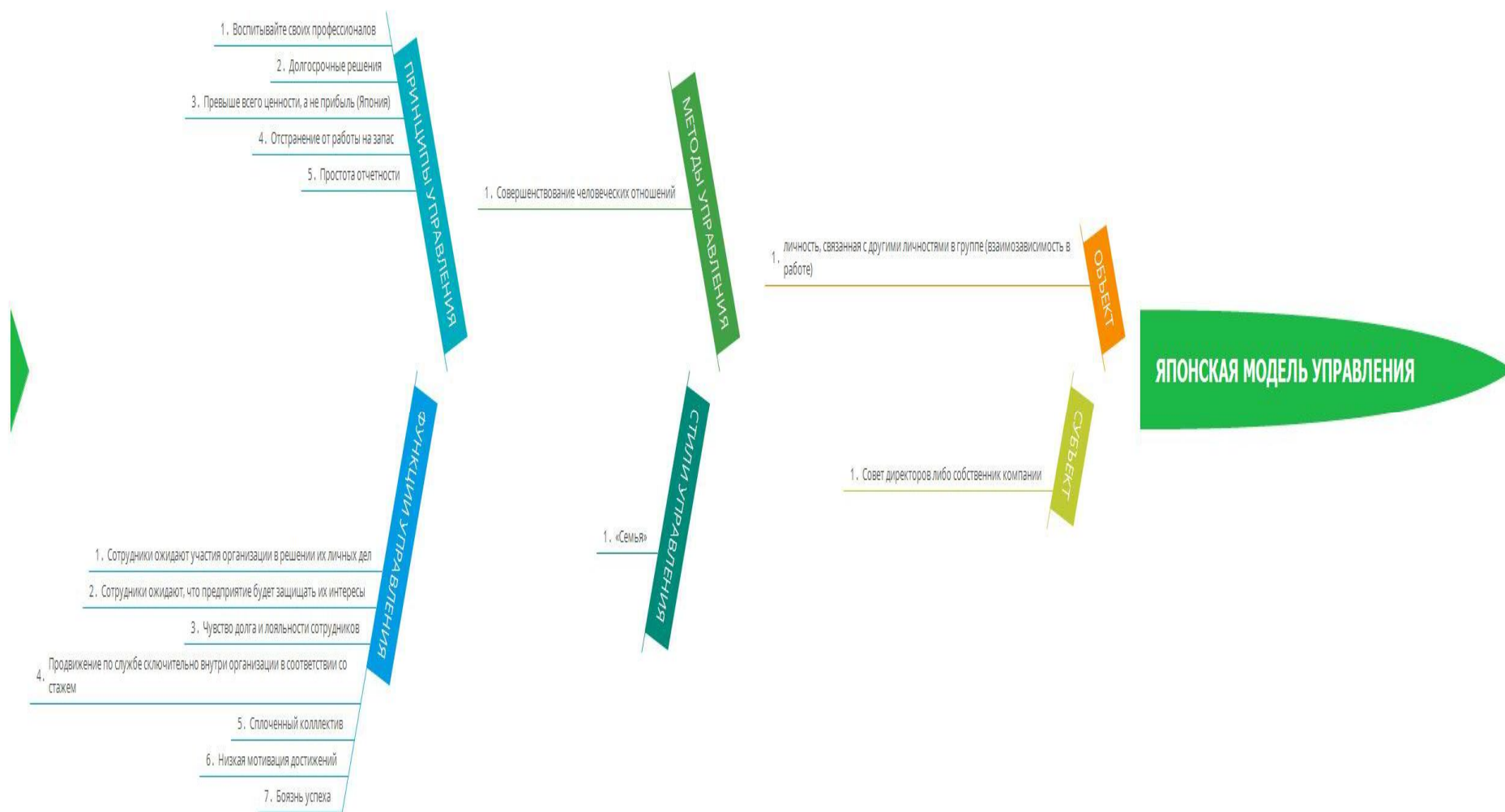


Рисунок 3.2: Российская и Японская модели управления.

Из-за того, что данные модели имеют много схожих параметров можно сделать вывод. Многие параметры характерные для Японской модели без труда можно реализовать в наших реалиях. Мы наблюдаем в модели Японии более бережливое производство, направленное на продвижение организации не за счет огромных прибылей, а за счет грамотной мотивации рабочего персонала, работающего не на компанию, а за идею, за часть той организации в которой он является неотъемлемым винтиком, без которого таких успехов не могло быть достигнуто.

Для более эффективной работы российских организаций, по нашему мнению, методы управления не должны опираться только на социально психологические факторы, так же нужно заниматься усилением человеческих отношений в организации и создание благоприятного климата.

Немаловажным моментом так же является то, что персонал лучше нанимать с пожизненным наймом и возвращать специалиста внутри организации, тем самым работник будет более предан компании и она станет для него частью жизни.

Так же в России рваный тип работы, при котором часто идет отрывание от работы и прерывание ее. В Японии же непрерывный тип работы, постоянное производство с перерывами на перекусы и обед.

В Российских условиях предприятия привыкли к краткосрочному и среднесрочному планированию, но по нашему исследованию выяснилось, что и долгосрочное планирование может сработать, но следует все же учитывать и краткосрочные планы.

При всем этом, ошибкой в работе наших компаний так же является то, что больший приоритет идет на прибыль, а не на имидж компании. Тем самым даже известная и успешная организация может все потерять, погнавшись за сверх прибылью и выпустив некачественный продукт.

Так же в российских компаниях часто продолжают работать про запас, тем самым увеличивая издержки, а также рискуя потерять продукцию(скоропортящуюся) не успев реализовать ее.

Отчетность, представленная в Японии, не обладает яркими красками и множеством «красивых», но не информативных диаграмм. Японцы любят простые, на 2-3 страницы отчеты, но с точно отражающей информацией.

Сгруппировав все замечания была получена следующая модель (Рис. 3.2), которая должна более эффективно организовать работу компаний.

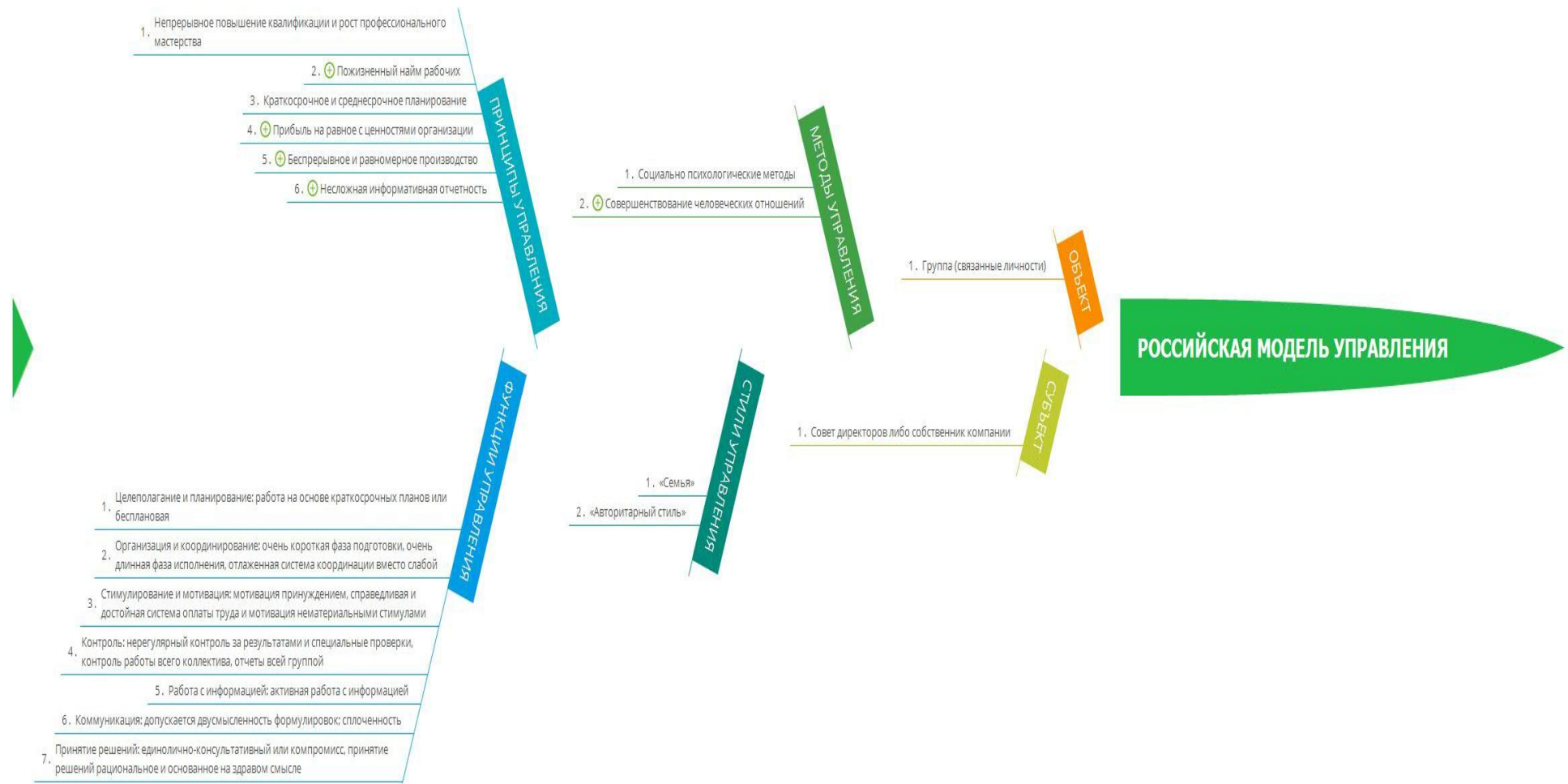


Рисунок 3.2: Адаптированная модель управления России

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работе была представлена разработанная модель управления организацией, которая основывается на сильных сторонах Японской модели управления и тем самым дополняет нашу отечественную модель.

Результатом нашей работы является российская модель управления организацией с учетом адаптации и противопоставления элементам японской моделей менеджмента.

По данному пункту выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы:

1. Были представлены графически существующие российская и японская модели менеджмента.

2. Далее была разработана российская модель менеджмента с учетом адаптации элементов, присущих японской модели. В данную модель мы включили измененный объект управления (ранее объектом управления выступала группа (связанные личности), теперь личность, связанная с другими личностями в группе); добавлен экономический метод управления; авторитарный стиль управления изменен на демократический; также были дополнены либо изменены функции управления (организация и координирование: очень короткая фаза подготовки, очень длинная фаза исполнения остаются неизменными. Слабую систему координации необходимо заменить на отлаженную; стимулирование и мотивация: мотивация конкретных работников материальными стимулами на основе досужих домыслов руководителей, мотивация принуждением. Отсутствие мотивации необходимо исключить, а также нужно добавить мотивацию конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов; работа с информацией: нужно внедрить осуществление активной работы с информацией; принятие решений: с сугубо единоличного или единолично-консультативного, в большей степени интуитивного, необходимо перейти к единолично-консультативному или компромиссу, рациональному и основанному на здравом смысле).

3. Представлена российская модель менеджмента с учетом адаптации элементов, присущих японской модели. Добавлены такие принципы управления, как: прибыль наравне с ценностями организации; непрерывное и равномерно производство; несложная информативная отчетность.

4. Итогом стала разработанная российская модель управления организацией с учетом адаптации и противопоставления японской моделям менеджмента.

3.3. Подходы к социально-экономической оценке предложенных рекомендаций

Рассмотрим расчет экономической оценки предложенных рекомендаций. В данной выпускной квалификационной работе мы ориентировались на всю Россию, не на конкретную организацию. В конечном итоге проверить эффективность предложенной нами модели можно только путем внедрения её в конкретную организацию. Ниже мы предложим методику расчета производительности труда, так как данный показатель наиболее точно показывает, насколько эффективно работает предприятие.

Целью трудовой деятельности является получение результата, например, производство продукции или услуги. Для любого работника или их группы имеет значение плодотворность этого результата, т. е. количество произведенной продукции (услуг) за единицу рабочего времени (час, день, год). И чем выше этот результат, тем меньше затраты на единицу результата, в том числе такие, как арендная плата за помещение, плата за электроэнергию и т. п. Следовательно, при высокой продуктивности труда с увеличением объемов продукции снижаются издержки на нее. Эффективность, продуктивность труда измеряют с помощью показателя производительности труда.⁸⁶

⁸⁶ Сущность производительности труда. Электронный ресурс// Экономика труда <http://laboureconomics.ru> [адрес в сети Интернет: <http://laboureconomics.ru/glava5/p51>]

Производительность труда характеризует результативность трудовых затрат в единицу времени. Например, сколько продукции произведет один рабочий за час.

На предприятии производительность определяется через два базовых показателя:⁸⁷

- выработка;
- трудоемкость.

Именно они наиболее целесообразны при оценке степени эффективности трудовых затрат в единицу времени.

Итак, производительность труда показывает отношение объемов произведенной и/или проданной продукции к количеству работников. Показатели, которые характеризуют число работников, находятся по данным списочной численности.

Каждый сотрудник учитывается только один раз в каждый рабочий день. Далее число работников, рассчитанное на каждый день, складывается и делится на число дней расчета. Показатели производительности можно рассчитать по данным выручки, которая отражена в отчете о финансовых результатах. Трудозатраты и затраты времени на производство изделий также учитываются в отчетной документации.⁸⁸

К показателям производительности труда на предприятии относят выработку, трудоемкость и индекс производительности труда.

Выработка (В) – данный показатель определяет объем продукции в единицу оплачиваемого рабочего времени одним работником. Этот показатель можно найти в зависимости от двух факторов – потраченного времени и среднего количества работников.

Расчет в зависимости от затраченного времени:⁸⁹

⁸⁷ Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

⁸⁸ Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

⁸⁹ Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

$$B=Q/T \quad (3.1)$$

Расчет в зависимости от среднего количества персонала:⁹⁰

$$B=Q/Ч \quad (3.2),$$

где

B- выработка

Q- объем продукции в единицах(штуках)

Ч – среднее количество персонала

Далее рассмотрим, как рассчитывается трудоемкость.

Трудоемкость (Тр) выражает объем необходимого затраченного труда одним работником для производства единицы изделия. Данный показатель является обратным по отношению к показателю выработки.

Расчет в зависимости от затраченного времени:⁹¹

$$Tr=T/Q \quad (3.3)$$

Расчет в зависимости от среднего количества персонала:⁹²

$$Tr=Ч/Q \quad (3.4)$$

где

Тр - трудоемкость

T – затраты оплачиваемого рабочего времени на производство данной продукции;

Ч – среднее количество персонала;

Q- объем продукции в единицах (штуках).

Данные показатели, помогут провести анализ производительности труда на предприятии. Выработка и трудоемкость оценивают реальную работу персонала, по результатам анализа можно выявить ресурсы для развития и роста производительности, а также для экономии рабочего времени и снижения численности работников. При внедрении российской модели управления, данные

⁹⁰ Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

⁹¹ Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

⁹² Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

показатели быть эффективнее, чем до внедрения, что и покажет целесообразность внедрения данной модели в организацию.

При изучении вопроса об экономическом содержании производительности труда надо исходить из того, что труд, затрачиваемый на производство продукции, состоит из живого труда, расходуемого в данный момент в процессе производства продукции, и прошлого труда, овеществленного в ранее созданной продукции, используемый для производства новой.⁹³

Измерить производительность труда можно исходя из количества продукции, произведенной в единицу времени (выработка) или количества времени, затраченного на производство единицы продукции (трудоемкость) по формулам (3.5) и (3.6):⁹⁴

$$ПТ = \frac{N}{Ч_{ппп}} \quad (3.5)$$

$$ПТ = \frac{N}{t} \quad (3.6)$$

где ПТ - производительность труда работающих;- количество продукции, произведенной в единицу времени (смену, месяц, год); t - трудоемкость единицы продукции;

Ч_{ппп} - численность промышленно-производственного персонала, обеспечившего выпуск продукции.

В настоящее время большое значение придается измерению производительности труда по условно-чистой продукции, что обеспечивает более полное отражение работы данного предприятия, так как этот показатель исключает искажающее влияние ассортиментных сдвигов, кооперированных поставок, устраняет повторный счет. Для расчета выработки этим способом определяется, прежде всего, объем условно-чистой продукции по формулам (3.7) и (3.8):⁹⁵

⁹³ Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013.с.40

⁹⁴ Чueva Л.Н., Чувев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2013. – с.152

⁹⁵ Чueva Л.Н., Чувев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2013. – с.154

$$M_{yc} = C_{omn}^{omn} - MZ + A \quad (3.7)$$

$$M_{yc} = 3\Pi + \Pi + A \quad (3.8)$$

где M_{yc} - масса условно-чистой продукции (в руб.);

C_{omn}^{omn} - отпускная оптовая цена продукции (в руб.);

MZ - материальные затраты (в руб.);

A - сумма амортизации (в руб.);

3Π - заработная плата персонала с начислениями (в руб.);

Π - прибыль предприятия (в руб.).

При измерении производительности труда трудовым методом используются нормативы времени на производство единицы продукции или продажу единицы товара.⁹⁶

$$ПТ = \frac{Q_m}{t} \quad (3.9)$$

где $ПТ$ - производительность труда, измеренная трудовым методом;

Q_m - объем работы в единицах нормативного времени работы;

t - трудоемкость единицы продукции.

На производительность труда оказывает влияние трудоемкость работы.

Трудоемкость - это показатель затрат живого труда, выраженных в рабочем времени, на единицу продукта труда (продукции, оборота, услуг). Трудоемкость измеряется, как правило, в нормо-часах или фактических часах, затраченных на единицу работы.⁹⁷

В зависимости от способа исчисления различают нормативную, плановую и фактическую трудоемкость. Показатели трудоемкости необходимы для расчета уровней производительности труда, оценки эффективности применения новых конструкций, материалов и технологических процессов, а также эффективности механизации работ, когда определяются трудовые затраты на единицу либо на весь комплекс выполненных механизмами работ.⁹⁸

⁹⁶Чуева Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2013. – с.156

⁹⁷ Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013.с.58

⁹⁸ Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013.с.43

Показатель трудоемкости является обратным показателю производительности труда и рассчитывается по формуле (3.10):⁹⁹

$$t = \frac{T}{N} \quad (3.10)$$

где t - трудоемкость;

N - количество продукции.

Полная трудоемкость складывается из технологической трудоемкости, трудоемкости обслуживания и трудоемкости управления:¹⁰⁰

$$t_{полн} = t_{тех} + t_{обс} + t_{упр} \quad (3.11)$$

$$t_{тех} = t_{сд} + t_{нов} \quad (3.12)$$

$$t_{обс} = t_{тех} \cdot \frac{Ч_{всп}}{Ч_{осн}} \quad (3.13)$$

где $t_{тех}$ - затраты труда основных рабочих по изготовлению 1 продукции;

$t_{обс}$ - затраты труда вспомогательных рабочих основных цехов и всех рабочих вспомогательных цехов и служб;

$t_{упр}$ - затраты труда всех других категорий ППП;

$t_{сд}$, $t_{нов}$ - затраты труда соответственно сдельщиков и повременщиков;

$Ч_{всп}$, $Ч_{осн}$ - численность соответственно вспомогательных и основных рабочих.

Производственная трудоемкость определяется как сумма технологической трудоемкости и трудоемкости обслуживания - это затраты труда всех рабочих по изготовлению единицы продукции:¹⁰¹

$$t_{упр} = t_{тех} + t_{обс} \quad (3.14)$$

$$t_{np} = t_{тех} + t_{обс} \quad (3.15)$$

$$t_{упр} = t_{np} \cdot \frac{Ч_{др}}{(Ч_{осн} + Ч_{всп})} \quad (3.16)$$

где $Ч_{др}$ - численность других категорий ППП за исключением рабочих.

⁹⁹Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2013.с.125

¹⁰⁰Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2013.с.125

¹⁰¹Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2013.с.127

Показатели производительности труда (выработка и трудоемкость) связаны обратной зависимостью: если растет производительность труда, то сокращается трудоемкость. Но сокращается она не прямо пропорционально: выработка увеличивается в большей степени, чем уменьшается трудоемкость.¹⁰²

Их взаимосвязь можно выразить следующим образом:

$$\uparrow B = 100 \cdot \downarrow T / 100 - \downarrow T \quad (3.17)$$

$$\downarrow T = 100 \cdot \uparrow B / 100 + \uparrow B \quad (3.18)$$

где $\uparrow B$ - повышение выработки (в %);

$\downarrow T$ - снижение трудоемкости (в %).

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работы предложена методика расчета производительности труда, при применении разработанной модели управления на организации.

Таким образом, в данной главе выпускной квалификационной работы была представлена разработанная модель управления организацией, которая основывается на основных и вспомогательных функциях. К основным функциям относятся: целеполагание и планирование, организация и координирование, мотивирование и стимулирование, контроль, принятие решений. К вспомогательным: коммуникации, работа с информацией. А так же разработаны рекомендации по использованию на практике адаптированной российской модели управления организацией.

¹⁰²Коваленко Н.П. Управление финансами российских предприятий в современных условиях // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. - № 2. – С. 39 – 41.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В данной выпускной квалификационной работе были разработаны рекомендации по развитию российской модели управления на основе изучения особенностей российской деловой культуры и сравнительного анализа российской и японской моделей менеджмента.

Для достижения поставленной цели были определены и последовательно решены следующие задачи:

1. Раскрыто понятие и составляющие национальной модели менеджмента, функции через которые осуществляется управление в менеджменте, понятие модели в менеджменте и понятие национальной модели в менеджменте. Модель заключается в представлении объекта или процесса. Модель управления складывается годами, на ее развитие и содержание влияют различные факторы. Она состоит из методов, принципов, стилей управления, так же в модель входит объект и субъект управления, и структура управления. Модель управления можно строить по всем этим позициям. В нашей работе мы изучали особенности национальной модели управления, рассматривая функции управления.

2. Произведена сопоставительная характеристика российской и японской моделей менеджмента. Как и в любой национальной культуре, в деловых культурах разных стран есть свои особенности. Для того чтобы, взаимодействия и контакты в деловой сфере с партнерами из других стран были более эффективными и долговременными, необходимо четко представлять, к какому типу культуры относятся ваши партнеры. В этом могут помочь работы разных ученых.

В изучении менеджмента той или иной страны много внимания уделяется сравнению и анализу деловых принципов в разных странах, так как это лежит в ее основе.

Для того, чтобы, провести данный анализ, можно использовать разные способы, методы и подходы. В данной работе рассмотрены: объект и субъект

управления, языки управления, модель оплаты труда, стили управления, стили лидерства, структура управления, методы управления, функции управления.

3. Разработана методика оценки особенностей деловой культуры России по индексам Р.Льюиса, Ф.Тромпенаарса. Для этого была составлена анкета «Особенности российской деловой культуры», состоящая из 100 вопросов. Анкета включает в себя 4 блока. Первый блок вопросов был основан на исследовании Р. Льюиса, второй блок на исследовании Г. Хофстеде, третий блок на исследованиях Ф. Тромпенаарса, и четвертый блок- личные данные.

Оценка особенностей деловой культуры производилась по трем параметрам Р.Льюиса: моноактивные, полиактивные, реактивные культуры, и по семи параметрам Ф. Тромпенаарса: отношение к правилам; приоритет коллективного или индивидуального; эмоциональность; разделение рабочего и личного; отношение к человеку; привычный ход дел; отношение к жизни.

В качестве основного метода исследования был выбран метод анкетного опроса. В опросе принимали участие представители российской культуры разного возраста, пола, рода деятельности. Данный метод исследования был выбран, так как поможет наиболее расширенно посмотреть на российскую культуру, и более точно создать модель управления

4. Охарактеризованы основные моменты проведенного исследования.

В исследовании приняло участие 510 человек. Среди них 352 женщины и 158 мужчины.

Возрастной показатель в исследовании разбит на 4 группы: 39% опрошенных респондентов находятся в 1 возрастной группе до 25 лет, 35,9%- от 25 до 45 лет, 20,8%- от 45 лет и выше, и 6,3 % - от 65 лет и выше.

В исследовании участвовали люди разных национальностей и вероисповеданий.

68,4% опрошенных – работают, 18% учатся, 1,3% являются предпринимателями, и 5,7 % - на пенсии.

Характеристика участников исследования позволяет говорить о том, что составленная случайным образом выборочная совокупность учитывала культурное многообразие нашей страны.

5. Проведен анализ результатов оценки особенностей деловой культуры России по типологии Р.Льюиса. По его результатам были сформулированы следующие выводы:

– по нашим результатам культура России в большей степени моноактивная. А можем заметить, что Льюис относил нашу культуру к полиактивной. Это можно объяснить тем, что в разных обстоятельствах люди ведут себя по – разному. Такие результаты мы склонны объяснять ограничениями метода анкетирования.

– как мы и предполагали, что ответы разных поколений так же отличаются, например, особенно сильно отличается поколение от 65 и старше – оно более всех моноактивно. У более молодых поколений заметна тенденция к полиактивности.

6. Проведен анализ результатов оценки особенностей деловой культуры России по типологии Ф. Тромпенаарса. По его результатам были сформулированы следующие выводы:

– результаты нашего исследования показали, что российская культура относится больше к культуре внутреннего контроля, а по результатам Тромпенаарса к культуре внешнего контроля.

– заметно отличие в плане культур, ориентированных на статус или на заслуги. Российская культура больше ориентирована на достижения – то есть, отношение к человеку зависит от его собственных усилий и заслуг.

– стоит отметить, сильную разницу в ответах разных поколений одном из блоков (коллективизм/ индивидуализм). Сильно заметна разница в поколении от 65 лет и выше. Респонденты данного поколения более склонны к коллективизму, а более младшие поколения к индивидуализму. Это говорит о разнице в воспитании разных поколений.

7. Проведен анализ результатов оценки особенностей деловой культуры России по индексам Г.Хофстеде. По результатам которого были сформулированы следующие выводы:

В большинстве организаций присутствует достаточно высокий уровень дистанции власти, но в тех организациях, где уровень дистанции власти минимизирован, руководители, принимая решения, опираются не только на собственный опыт, но и на мнение своих подчиненных. А также у большинства опрошенных респондентов достаточно высокий уровень избегания неопределенности, это говорит о том, что они не любят рисковать, привыкли работать в четко поставленных рамках и условиях, для конкретного результата.

В большинстве Российских организаций, и Российском общества в целом, преобладают больше женские ценности, чем мужские. Это проявляется в таких явлениях как: стремление к взаимопониманию и взаимоуважению в коллективе, важность нематериальных ценностей, преобладание качества над количеством. Но всё это не может полностью исключать мужских ценностей.

В организациях преобладает коллективизм. Он выражается в том, что отдельный работник воспринимает себя как часть группы, но не как отдельную личность, а также ему очень важно, что о его поведении думают его коллеги, поощряется результат коллектива, но не отдельного работника и т.д.

8. Разработаны рекомендации по развитию Российской модели управления организацией с учетом исследования особенностей деловой культуры России, на основании: объект и субъект управления, языки управления, модель оплаты труда, стили управления, стили лидерства, структура управления, методы управления, Функции управления. Даны рекомендации в соответствии с особенностями нашей страны.

Стимулирование лучше всего принимать нематериальными методами на основе эмоционального воздействия на работника.

Помимо вышесказанного, можно сделать в организации систему дополнительных компенсаций работникам. Забота компании о сотрудниках и их семьях является одним из важных критериев при выборе места работы в России.

Это может быть - медицинское страхование. Любая организация может создать для своих сотрудников пакет гарантий по медицинскому обслуживанию. Например, речь идет о заключении договоров с лучшими клиниками города. В случае обследования или лечения, компания может покрывать расходы полностью или частично.

Важным при контроле является обращение внимание на внешние обстоятельства и их учет.

Необходим четкий план работы сотрудника в сочетании с тотальным контролем. Краткая ежедневная отчетность позволит руководителю всегда оставаться в курсе текущих дел, а работника научит своевременно выполнению поставленные задачи.

Решения, принимаемые в организации должны учитывать мнение коллектива и носить совещательный характер. Должна даваться возможность принимать сотрудникам самостоятельные решения.

При принятии решения не стоит торопиться, для русских характерно принятие интуитивных решений, поэтому стоит спокойно взвесить все за и против. Выгода, которую принесет принятое решение — не единственное, что следует принимать во внимание.

Так как для нас характерна высококонтекстная культура – забота о других, следует после того, как решение о дальнейших действиях принято, убедиться в своем внутреннем согласии. Лучше не допускать, чтобы данное решение влияло на других сотрудников отрицательно.

Важно, принимать решения, которые дают лучший результат в данном вопросе и приносят пользу рабочей команде.

Важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом.

Руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации.

9.Адаптированы особенности Японской модели менеджмента для России.

Далее была разработана российская модель менеджмента с учетом адаптации элементов, присущих американской модели. В данную модель мы включили измененный объект управления (ранее объектом управления выступала группа (связанные личности), теперь личность, связанная с другими личностями в группе); добавлен экономический метод управления; авторитарный стиль управления изменен на демократический; также были дополнены либо изменены функции управления (организация и координирование: очень короткая фаза подготовки, очень длинная фаза исполнения остаются неизменными. Слабую систему координации необходимо заменить на отлаженную; стимулирование и мотивация: мотивация конкретных работников материальными стимулами на основе досужих домыслов руководителей, мотивация принуждением. Отсутствие мотивации необходимо исключить, а также нужно добавить мотивацию конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов; работа с информацией: нужно внедрить осуществление активной работы с информацией; принятие решений: с сугубо единоличного или единолично-консультативного, в большей степени интуитивного, необходимо перейти к единолично-консультативному или компромиссу, рациональному и основанному на здравом смысле).

10. Предложены подходы социально-экономической оценки предложенных рекомендаций.

В данной выпускной квалификационной работе мы ориентировались на всю Россию, не на конкретную организацию. В конечном итоге проверить эффективность предложенной нами модели можно только путем внедрения её в конкретную организацию.

Мы предложили методику расчета производительности труда, так как данный показатель наиболее точно показывает, насколько эффективно работает предприятие.

Целью трудовой деятельности является получение результата, например, производство продукции или услуги. Для любого работника или их группы имеет значение плодотворность этого результата, т. е. количество произведенной

продукции (услуг) за единицу рабочего времени (час, день, год). И чем выше этот результат, тем меньше затраты на единицу результата, в том числе такие, как арендная плата за помещение, плата за электроэнергию и т. п., следовательно, при высокой продуктивности труда с увеличением объемов продукции снижаются издержки на нее. Эффективность, продуктивность труда измеряют с помощью показателя производительности труда.

На предприятии производительность определяется через два базовых показателя: выработка, трудоемкость.

Выработка (В) – данный показатель определяет объем продукции в единицу оплачиваемого рабочего времени одним работником. Этот показатель можно найти в зависимости от двух факторов – потраченного времени и среднего количества работников.

Трудоемкость (Тр) выражает объем необходимого затраченного труда одним работником для производства единицы изделия. Данный показатель является обратным по отношению к показателю выработки.

Данные показатели, помогут провести анализ производительности труда на предприятии. Выработка и трудоемкость оценивают реальную работу персонала, по результатам анализа можно выявить ресурсы для развития и роста производительности, а также для экономии рабочего времени и снижения численности работников. При внедрении российской модели управления, данные показатели будут эффективнее, чем до внедрения, что и покажет целесообразность внедрения данной модели в организацию.

Предлагаемые разработки и рекомендации внедрены в учебный процесс Пензенского государственного университета архитектуры и строительства при реализации образовательных программ по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») при изучении курса «Сравнительный менеджмент», а также могут быть внедрены в практическую деятельность организаций.

Проблемы, поднимаемые в выпускной квалификационной работе, представляются перспективными для дальнейшего их изучения. Особенно это касается дальнейшей разработки российской модели управления организацией.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы руководителями, преподавателями, учеными, а также студентами, магистрантами и аспирантами, обучающимися по управленческим специальностям.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1.Андерсон Г., Шихирев П.Н. Акулы и дельфины: Психология и этика российско-американского делового партнерства. - М.: «Дело», 2001. - 435с.
- 2.Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Фундамент российского менеджмента // ЭКО. 2000. №1. С. 35 - 48.
- 3.Алексашенко С., Гавриленков Е., Дворкович А., Ясин Е. Реализация либеральной стратегии при существующих ограничениях // Вопросы экономики. 2000. № 7. С. 4 - 20.
4. Барышников Ю.Н. Модели управления ☐☐рсоналом: Зарубежный опыт и возможность его использования в России. М., РАГС, 1998.
5. Бовыкин В. Новый менеджмент: Учеб. М., 1997.
- 6.Брэддик У. Менеджмент в организации: Учеб. М., ИНФРА-М, 1997.
- 7.Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2000
- 8.Бороздина Г.В. Психология делового общения / 2-е изд. - М.: Инфра-М, 2005. - 95 с.
- 9.Брайтон К. Оценивание межкультурной коммуникативной компетенции // Педагогическое образование в России. - 2013. - № 1. - С. 207-214.
- 10.Вершигора Е.Е. Менеджмент – издание 2-е, перераб. и доп.– М.: Инфра-М, **2012**. - 283 с.
- 11.Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник / перераб. и доп. -. 3-е изд. — М.: 2006. — 504 с.
- 12.Виды коммуникации. Коммуникация как языковая проблема. Электронный ресурс [адрес в сети Интернет: <http://vjanetta.narod.ru/lekcia8.html>]
- 13.Виды контроля в менеджменте. Менеджмент – лекции в помощь студенту. <http://live-management.ru> [адрес в сети Интернет: <http://live-management.ru/kontrol.html>]
- 14.Виды контроля. Все по специальности менеджмент. <http://managment-study.ru> [адрес в сети Интернет: <http://managment-study.ru/vidy-kontrolya-i-ix-sushhnost.html>]

15.Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Управленческий менеджмент <http://www.managertip.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.managertip.ru/tubvs-413-1.html>]

16.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Изд-во МГУ, 2006.669с.

17.Володина А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента // Молодой ученый. - 2011. - №1/2. Т. 1. - С. 173-180

18.Вопиловский С.С. *Функции менеджмента. учебное пособие – СПб: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2011. - 320 с.*

19.Гальчук, Л. М. Основы кросскультурной коммуникации и менеджмента: практический курс [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Л. М. Гальчук. - М.: Вузовский Учебник; Инфра-М, 2015. - 175 с.

20.Гестеланд Р. Р. Кросскультурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах : пер. с англ. / Р. Р. Гестеланд. - Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. - 288 с.

21.Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 608 с.

22.Гордеев Р. В. Кросскультурные проблемы международного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - № 1. - С. 3-24.

23.Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации: Учебник для вузов Под ред. А.П. Садохина. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 352с

24.Гусева Л.И. Анализ объема производства в оценке эффективности основной деятельности предприятия// Журнал: Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита – 2014- № 5 – с. 203-206

25.Давайте побеждать дикость вместе. О ценностях и особенностях российской бизнес-культуры. 24 июня 2014 г. "Persona Grata", центр HR-технологий <http://www.persona-grata.org> [адрес в сети Интернет:

<http://www.persona-grata.org/company/news/208-davayte-pobezhdat-dikost-vmeste-ot-sennostyakh-i-osobennostyakh-russkoy-biznes-kultury.html>]

26. Дафт, Р. Л. Менеджмент; СПб: Питер, **2013**. - 832 с.
27. Дивненко О.В. Межкультурные особенности деловой коммуникации : учеб. пособие / О.В. Дивненко, Е.Л. Головлева ; Нац. ин-т бизнеса. - М. : Нац. ин-т бизнеса, 2011. - 372 с
28. Друкер. П. Практика менеджмента. — М.: «Вильямс», 2007. — 400 с.
29. Дункан Дж.-У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. - М., 1996. С. 83.
30. Дятлов А.Н. , Плотников М.В. Общий менеджмент Курс лекций. М. 2006 с. 141
31. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011
32. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2013.с.421
33. Жемчугов А.М. Управление организацией. Ч.1 / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. - № 2. – С. 3-17 ; Ч. 2. – С. 18-30.
34. Захаров Н.Л. «Загадка русской души» или особенности мотивации труда российского персонала. Электронный ресурс// TreKo.RU — портал ТРЕНеров и КОНсультантов. Управление персоналом. №22-23. – 2004[адрес в сети Интернет: http://www.treko.ru/show_article_456]
35. Кайфэн Б. Влияние национальной культуры на развитие менеджмента/ дисс. канд. экон. наук. – СПб.: СПбГУ. - 2010.
36. Картавый М.А., Нехамкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 3.
37. Кибанов А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.
38. Коваленко Н.П. Управление финансами российских предприятий в современных условиях // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. - № 2. – С. 39 – 41.

39.Когут Б., Зандер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии. Российский журнал менеджмента №2 (1). 2010- С. 121–140.

40.Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013.

41.Коноваленко, М. Ю. Теория коммуникации: учебник для бакалавров; рекомендовано УМО высшего образования / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 415 с. - (Серия: Бакалавр. Углубленный курс)

42.Контроль как функция менеджмента. <http://lektsii.net> [адрес в сети Интернет: <http://lektsii.net/2-73858.html>]

43. Косов А. Знакомьтесь, Ричард Льюис! Искусство делового общения как залог успеха в бизнесе// Журнал: «ForexTimes & InstaForex». – 2003 – № 39 – С. 25

44.Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.

45.Кротова Н.В. Управление персоналом. - М.: Логос, 2005.с.152

46.Латов Ю.В., Латова Н.В. Открытия и парадоксы этнометрического анализа российской хозяйственной культуры по методике Г. Хофстеда // Мир России. 2007. Т. 16. № 4. С. 43–72.

47.Латова Н.В., Латов Ю.В. Российская экономическая ментальность на мировом фоне // Общественные науки и современность. 2001. № 4. С. 31–43.

48.Летуновский В. Наука побеждать. Менеджмент по-суворовски. М.: Альпина, 2014. – 336с.

49.Льюис Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Ричард Льюис; пер. с англ. А. Андреева, М. Павловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 640 с.

50.Льюис Р.(Richard D. Lewis) [Электронный ресурс]/ <http://infotropic.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://infotropic.ru/richard-d-lewis/>]

51.Малявин В. Китай управляемый. Старый добрый менеджмент [Электронный ресурс:http://loveread.ec/read_book.php?id=51384&p=48] М.:Европа-2005.

52.Матис В.И. Культура межнационального общения: учеб. пособие/ В.И. Матиас; Алт. гос. акад. культуры и искусств – Барнаул: Изд – во Алт. гос. акад. культуры и искусств, 2013. – 400 с.

53.Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг: учебно-методическое пособие / Ю.Рот, Г. Коптельцева. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. -223 с.

54.Менделеев Д.И. К познанию России – М., 2002. – С. 104.

55.Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов.— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. —670 с., с. 144.

56.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: «Дело»,1992.- 443с.

57.Место функций в управленческом процессе [Электронный ресурс]/ Электронная библиотека <http://lib.sale/> [адрес в сети Интернет <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/mesto-funktsiy-upravlencheskom.html>]

58.Мотивация в России, как она есть. Электронный ресурс// Блог профессионального сообщества менеджеров по персоналу HR-elearning. Блог hr-elearning.ru [адрес в сети Интернет: <http://hr-elearning.ru/motivaciya-v-rossii-kak-ona-est/>]

59.Мотивация как функция управления [Электронный ресурс]/ Электронная библиотека <http://lib.sale/> [адрес в сети Интернет <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/motivatsiya-kak-funktsiya.html>]

60.Мотивация персонала в компаниях развитых стран [Электронный ресурс]/ <http://www.alpa-consulting.com/> [адрес в сети Интернет <http://www.alpa-consulting.com/ru/knowledge/642?page=0,0>]

61.Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2012. - 256 с.

62.Наумов А.И. «Влияние национальной культуры на управление бизнесом»
// Менеджмент. 1996. № 3. С. 70-103.

63.Наумов А.И., Изменение в российской деловой культуре в период 1996-2006 гг. // Вестник московского университета. 2011. № 1.Сер.24. С. 70–103.

64.Ногалес К. Мотивация деятельности человека. Электронный ресурс// 4brain.ru - Интеллектуальный клуб 4brain – развивающие тренинги онлайн [адрес в сети Интернет: <https://4brain.ru/psy/psihologija-motivacii.php#2>]

65.Онаверина Т. Искусство общения или держи дистанцию.[Электронный ресурс]/ Правда.Ру <http://www.pravda.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://www.pravda.ru/society/how/12-02-2013/1144570-distance-0/>]

66.Основы менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. - 3-е изд. - М. : Дело, 2010. - 704 с.

67.Остроухова Н. Г. Сравнительный анализ процедуры принятия управленческих решений в рамках американской и японской моделей управления. Российский подход к принятию управленческих решений // Журнал: «Вестник новосибирского государственного университета» - 2011 – Том 10 - № 3 – С. 96-104.

68.Отечественный и зарубежный опыт применения систем мотивации и стимулирования персонала [Электронный ресурс]/ MANAGER SYSTEM <http://www.managersystem.ru/> [адрес в сети Интернет <http://www.managersystem.ru/geds-565-2.html>]

69.Пантелеева Е. Современный японский менеджмент// Упр. персоналом. – 2011. - № 14

70.Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер. – 2008. – 480 с.

71.Понятие «Модель управления» [Электронный ресурс]/ Электронная библиотека <http://lib.sale/> [адрес в сети Интернет <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/ponyatie-modeli-upravleniya.html>]

72.Понятие и виды контроля. Административно – управленческий портал <http://www.aup.ru> [адрес в сети Интернет: http://www.aup.ru/books/m77/10_1.htm]

73.Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

74.Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003.С.863

75.Принятие решений в менеджменте [Электронный ресурс]/ Энциклопедия Экономиста <http://www.grandars.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/resheniya-v-menedzhmente.html>]

76.Просвирнина Л.Г. Межкультурные деловые коммуникации : учеб. пособие / Л.Г. Просвирнина, А.В. Уланов ; Негос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Сиб. ин-т бизнеса и информ. технологий". - Омск : Изд-во ОмГТУ, 2014. - 123 с.

77.Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров; рекомендовано МО РФ / ред.: В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова. — М.: Юрайт, 2012. — 591 с. — (Серия: Бакалавр. Углубленный курс)

78.Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций.— СПб.: Альфа, 2012.—240 с.

79.Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник.- 3-е изд., перераб. и доп.- М.:ИНФРА-М,2012-460с.

80.Рот Ю., Коптельцева Г. Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг: учебно-методическое пособие / Ю. Рот, Г. Коптельцева. - М: ЮНИТИ-ДАНА 2012. - 223 с.

81.Руководство персоналом организации: Учебник/В. П. Пугачев. — М.: Аспект Пресс, 2002.— 279 с. — (Серия «Управление персоналом»). С. 199.

82. Самохина Т.С. Эффективное деловое общение в контексте разных культур и обстоятельств : учеб. пособие / Т.С. Самохина. - [2-е изд.]. – М. : Р. Валент, 2011. - 215 с.

83. Сейфуллаева М. Э. Международный менеджмент: учеб. пособие по дисц. спец. "Менеджмент организации" / М. З. Сейфуллаева. - Москва : КноРус, 2011. - 232 с.

84. Сергеева А.В. Русские стереотипы поведения, традиции, ментальность — 4-е изд., испр — М.: Флинта Наука, 2006. — 320 с.

85. Серебрякова Ю.А. Взаимодействие национального самосознания и национальной культуры // Вестник БГУ . 2012. №6. С.217-222

86. Симонова Л. М., Стровский Л. Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. — М.: ЮНИТИ, 2003

87. Система способов принятия решений. Электронный ресурс// <http://unicorn-bs.com> Международная бизнес - школа [адрес в сети Интернет: <http://unicorn-bs.com/publication/sistema-sposobov-prinyatiya-reshenij>]

88. Ситарам К. С. Основы межкультурной коммуникации / К. С. Ситарам, Р. Т. Когделл. // Человек. - 1992. - № 2. - С. 51-64; № 3. - С. 60-68; №4.-С. 106-116; № 5. — С. 100-107.

89. Скосарев С.А. Кросскультурная компетентность глобального менеджера. Учебное пособие / С.А. Скосарев. – М.: Восток – Запад, 2010. - 176 с.

90. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.

91. Способы повышения эффективности коммуникаций. Электронный ресурс// Учебные материалы и другие документы. <http://works.doklad.ru> [адрес в сети Интернет: <http://works.doklad.ru/view/O5ZmrWBKmnA.html>]

92. Стародубцев В.Ф. Межкультурная коммуникация в бизнесе и предпринимательстве : поиск деловой идентичности / В.Ф. Стародубцев. – М. : Экономика, 2013. – 285 с.

93. Сухарев В. Психология народов и наций В. Сухарев М. Сухарев. Донецк Сталкер, 1997. - 400 с.

94. Сущность производительности труда. Электронный ресурс// Экономика труда <http://laboureconomics.ru> [адрес в сети Интернет: <http://laboureconomics.ru/glava5/p51>]

95.Таратухина Ю.В., Черняк Н.В. Сборник практических заданий и кейсов по курсу «Деловая и межкультурная коммуникация»: уч. Пособие / Ю.В. Таратухина, Н.В. Черняк. – Минск: Экоперспектива, 2012. – 213 с.

96.Теория усиления мотивации К. Скиннера. Электронный ресурс// studopedia.org - Студопедия.Орг [адрес в сети Интернет: <http://studopedia.org/10-117146.html>]

97.Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / пер. с англ. Е.П. Самсонова. М., 2004.

98.Тхорик В. И. Лингвокультурология и межкультурная коммуникация. учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М. : ГИС , 2013. - 258 с.

99.Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала "Управление персоналом") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.

100.Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контроллинг, 1992 – 528 с.

101.Филиппова, М.М. Парадоксы и стереотипы межкультурного общения представителей русской и британской культур // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 9, Филология. - М. - 2012. - N 3. - С. 64-83.

102.Филонович С.Р. Поиски российской модели менеджмента: взгляды инсайдеров // Российский журнал менеджмента. 2004. № 3. С. 3–16.

103.Филонович С.Р. Сравнительный менеджмент: практически ориентированная дисциплина и область исследования// Бизнес- Образование, 1999. №2. С.22-25

104.Филонович С.Р., Аленина К.А. Сравнительный Менеджмент. Хрестоматия. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2003. – 318 с. (с. 5-6)

105.Холден Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Учеб. Пособие для студентов.- М.: ЮНИТИ –ДАНА 2012.-384с.

106.Хофстеде Г. Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах? // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. - Сер.8. Вып.4. – С. 142.

107.Чемезов И.С. Влияние деловой культуры страны на особенности управленческой деятельности в России // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. №. 5. С. 509-519.

108.Ческидов Р.П. Теории мотивации с позиций элементов и качественных характеристик управления // Изв. Уральского гос. экон. ун-та. - 2011. - № 2. - С. 134-139

109.Чуева Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 348 с.

110. Шекшня С. Россия: управление людьми и национальная культура. 2 глава книги «КАКЕТОСКАЗАТ' РО-RUSSKI?» //Управление персоналом. – 2004.- №3.- с. 38-46.

111.Шестопал Ю.Т., Дорофеев В.Д., Щетинина Н.Ю. Контроллинг в стратегическом управлении качеством// Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. №. 5. С. 431-438.

112.Шесть стилей управления по Гоулману. Электронный ресурс. ВКК-Национальный союз кадровиков. <http://www.kadrovik.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11422>]

113.Шилов С. Модели управления компанией // Журнал: «Управление персоналом». – 2013 - №24 – С. 35

114.Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру учеб. пособие П. Н. Шихирев ; Гос. ун-т управления Нац. фонд подготовки кадров. - М., 2000. - 200 с.

115.Ямпольская Д., Зонис М. Что такое мотивация? Процесс мотивации [Электронный ресурс]/ Д. Ямпольская, М. Зонис // Портал «Менеджмент» www.inventech.ru [адрес в сети Интернет <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0027/>]

116.Hofstede Geert. Cultures and Organizations (Soft of the Mind). Harper Collins Publishers, 1994

117.Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey. London. - 1993. - 265 c.

ГЛОССАРИЙ

Авторитарный стиль управления - характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов

Анкета - сбор сведений путем получения ответов на определённые вопросы

Высококонтекстные культуры - работа и частная жизнь тесно связаны между собой.

Деловая культура – это коллективные ментальные программы людей в определенной среде, Культура не является характеристикой индивидов, она объединяет некоторое количество людей, которые находились под влиянием одинакового образования или жизненного опыта.

Демократический стиль управления — опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения

Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Так как организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества обеспечения эффективности коммуникаций

Контроль— одна из основных функций системы управления. Контроль осуществляется на основе наблюдения за поведением управляемой системы с целью обеспечения оптимального функционирования последней (измерение достигнутых результатов и соотнесение их с ожидаемыми результатами). На основе данных контроля осуществляется адаптация системы, то есть принятие оптимизирующих управленческих решений.

Культура «внешнего контроля» - человек считает, что исход событий мало зависит от его собственных усилий и нужно подстраиваться под внешние условия, быть в гармонии с окружающим миром.

Культура «внутреннего контроля» - человек считает, что исход событий зависит только от его собственных усилий.

Культура универсальных истин - все законы и правила одинаковы для всех людей и для всех ситуаций, из правил не должно быть исключений.

Культура частных истин - правила соблюдаются в зависимости от условий, или отношений между людьми. Необязательно подчиняться правилам.

Культура, ориентированная на статус – отношение к человеку определяется его возрастом, полом, родственными и личными связями, образованием и профессией.

Культура, ориентированная на заслуги - отношение к человеку зависит от его собственных усилий и заслуг.

Линейно-функциональная структура управления - структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные - обязательные для исполнения, и функциональные - рекомендуемые для исполнения.

Матричная структура управления - структура, построенная по функциональному принципу; управление "по функциям", устроенное таким образом, что система управления разделена на функциональные службы, за каждой из которых закреплён определенный круг работ или проект.

Методы управления – это совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Методы призваны развивать инициативу работников и их заинтересованность в достижении цели своей организации.

Модель – это упрощенное представление объекта или процесса

Модель управления – набор методов, принципов, стилей управления, так же в модель входит объект и субъект управления, структура управления. Модель управления можно строить по всем этим позициям.

Моноактивные культуры больше ориентированы на задачу, четко планируют свою деятельность. В моноактивных культурах принято в одно время выполнять одно дело, люди, ориентированы на работу; работают в фиксированное

время; любят уединение; интроверты; терпеливы; пунктуальны; подчиняются графикам и расписаниям; строго придерживаются планов и фактов; черпают информацию из справочников.

Мотивация - это совокупность внутренних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.

Национальная модель менеджмента - это совокупность идей, лежащих в основе управления организацией, основанных на элементах собственной традиции, истории и культуры страны и включающих в себя географические, политические, религиозные и ментальные аспекты.

Нейтральные культуры - считается неправильным выражать свои эмоции, в особенности на рабочем месте, требуется умение контролировать свои чувства.

Низкоконтекстные культуры разделяют рабочие и личные отношения.

Объект управления - это социальная система (страна, регион, отрасль, предприятие, коллектив), на которую направлены все виды управленческого воздействия с целью ее совершенствования, повышения качества функций и задач, успешного движения к запланированной цели.

Организационно-административные методы управления - базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

Отеческий стиль управления – универсальный инструмент, но особенно он эффективен, когда необходимо восстановить в коллективе гармоничные отношения и доверие, укрепить моральный дух, наладить взаимодействие.

Полиактивные культуры ориентированы на людей, больше чем на результат (задачу). Они делают одновременно несколько дел; планируют в общих чертах; работают в любое время; экстраверты; не терпеливы; эмоциональны. Получают информацию из первых рук, устно.

Последовательные культуры делают дела по порядку.

Принципы управления - основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Принятие решения - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Реактивные культуры – это культура представители которой редко сами начинают действовать или обсуждать проблему, они предпочитают сначала выслушать другую сторону и определить свою позицию, и только затем реагировать и формулировать собственную стратегию. Характерная черта этого типа культуры – придание большой значимости вежливости, умению слушать.

Респондент — участник социально психологического исследования, выступающий в роли опрашиваемого. В зависимости от характера исследования предстает как испытуемый, клиент, информант, пациент или просто собеседник.

Синхронные культуры делают дела параллельно.

Социально-психологические методы управления- составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива.

Стиль управления - это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.

Стиль управления «Самонаводящаяся ракета» - этот стиль ориентирован на задачу, стоящую перед командой или проектной группой.

Стиль управления в организации «Семья» - жестко иерархический и ориентирующий на исполнение указаний свыше. Система в целом базируется на патерналистской установке: инициатива и усилия подчиненных должны соответствовать установкам лидера, но функции сотрудников нельзя назвать четко формализованными.

Стимул – это внешнее побуждение к осуществлению человеком каких-либо действий. Стимулами можно считать внешние воздействия экономического, политического, правового и другого характера. Стимул это не любое внешнее воздействие на человека, а лишь такое, которое отвечает, соответствует его мотивам.

Стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

Структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Субъект управления – субъект (лицо, группа людей или организация), принимающий решения и управляющий объектами, процессами или отношениями путём воздействия на управляемую систему для достижения поставленных целей.

Функция управления – это комплекс необходимых, повторяющихся управленческих работ, объединенных единством содержания и целевой направленности.

Экономические методы управления - основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала.

Эмоциональные культуры - приемлемо проявлять свои эмоции в любой ситуации.

АНКЕТА «ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ»

Уважаемый участник опроса!

Ваши ответы помогут определить способы руководства, адекватные культуре нашей страны. Выделите ответ, который соответствует Вашему мнению. Если Вы выбираете «свой вариант» (пустая строка), пожалуйста, обязательно уточняйте его. В некоторых вопросах можно указать несколько вариантов одновременно.

Пожалуйста, отвечайте искренне. Здесь нет правильных и неправильных ответов. Важно именно Ваше сложившееся обыкновение поступать так или иначе.

Пожалуйста, отвечайте вдумчиво. Если у вас нет времени на это, лучше не заполняйте анкету вообще. Заполнение по принципу «как-нибудь» не принесет нам никакой пользы, а только исказит результаты исследования.

Если Вы не работаете, а только учитесь, под словом «работа» понимайте учёбу, а под словом «организация» – свой вуз. Если Вы работали раньше, а в данный момент не работаете, то отвечайте о том, как обстояли дела на одной из Ваших прежних работ.

Если у Вас нет руководителя, а Вы сами являетесь руководителем, отвечайте в соответствующих ответах так, как ответили бы Ваши подчиненные.

Заранее благодарим Вас за искренность и уделенное время!

Ваши ответы действительно важны для нас!

ТИПОЛОГИЯ Р.ЛЬЮИСА

1. Обычно вы делаете дела:

- а) Строго по порядку – пока не выполните одно дело, не приступаете к другому;
- б) Параллельно – переходя от одного дела к другому и обратно;
- в) Стараюсь действовать по порядку, но могу этот порядок изменить, если требуют обстоятельства.

2. В процессе выполнения работы Вы думаете прежде всего:

- а) О самой работе и ее результате;
- б) О том, как выполненная Вами работа повлияет на других людей;
- в) Об уважении тех людей, с которыми Вы взаимодействуете.

3. Что Вам больше по душе?

- а) Уединение;
- б) Диалог с людьми;
- в) Слушать других людей.

4. Для Вас характерно:

- а) Постоянно и детально планировать будущее;
- б) Действовать спонтанно;
- в) Планировать только направление деятельности.

5. Ваш рабочий день обычно:

- а) Начинается, проходит и заканчивается строго по расписанию;

- б) Начинается, проходит и заканчивается с постоянными отклонениями от расписания;

- в) Начинается, проходит и заканчивается по расписанию, но при необходимости в него вносятся поправки.

6. Какой информации Вы больше доверяете:

- а) Из справочников, интернета, газет;
- б) Из «первых рук» (от людей);
- в) _____

7. Обычно Вы:

- а) Выполняете только свою работу и не вмешиваетесь в работу других людей;
- б) Вмешиваетесь в работу коллег по отделу и даёте им свои советы;
- в) Постоянно оцениваете работу других отделов, делаете свои замечания и предложения.

8. Вы часто не укладываетесь в сроки, опаздываете?

- а) Да, часто; - полиактив
- б) Нет, иногда; - реактив
- в) Почти никогда. - моноактив

9. Когда дело требует много времени, Вы обычно:

- а) Работаете над ним равномерно в течение длительного срока;
- б) Работаете над ним эпизодически;

в) Пытаетесь решить его за один раз («набегом», «скопом»).

10. Чаще всего Вы:

- а) Делаете что-либо заблаговременно, заранее, до крайнего срока; - моноактив и реактив
- б) Делаете что-либо «в последний момент», когда остаётся мало времени до истечения срока. - полиактив

ТИПОЛОГИЯ Г.ХОФСТЕДЕ

Дистанция власти

11. Как Вы относитесь к неравенству в обществе – ситуации, когда кто-то обладает большей властью, полномочиями, привилегиями, а кто-то – меньшей?

- а) Положительно;
- б) Нейтрально;
- в) Отрицательно;
- г) _____

12. Что Вы можете сказать о неравенстве в российском обществе?

- а) Неравенство является нормой;
- б) Неравенство минимизировано (т.е. преобладает равенство);
- в) _____

13. Ваш Руководитель, как правило:

- а) Принимает решение сам, без учета мнения подчиненных;
- б) Принимает решения с учетом мнения подчиненных;
- в) _____

14. В Вашей организации обычно:

- а) Все решает только руководитель;
- б) Подчиненные могут принимать решения в рамках своей компетенции;
- в) _____

15. Насколько велики привилегии руководителей в Вашей организации:

- а) Достаточно велики;
- б) Малы.

16. Как Вы воспринимаете своего руководителя

- а) Безусловно, как высшего по рангу;
- б) Как первого среди равных;
- в) _____

17. По Вашему мнению, как Ваш руководитель воспринимает своих подчиненных:

- а) Как людей более низкого ранга;

18. Насколько «далек» от Вас (Ваших нужд, проблем и забот) Ваш руководитель?

- а) Очень далек;
- б) Совсем не далек (близок);
- в) _____

19. Часто ли в Вашей организации проводятся совещания:

- а) Часто;
- б) Редко или никогда;
- в) _____

20. Для чего в Вашей организации нужны совещания?

- а) Для того, чтобы принять совместное решение;
- б) Для того, чтобы ознакомить членов коллектива с решением руководителя;
- в) _____

21. Какая ситуация более характерна для Вашей организации:

- а) «Мы посоветовались и решили»;
- б) «Мы посоветовались, и я решил»;
- в) _____

22. Ваши руководители, как правило:

- а) Недоступны, к ним сложно попасть для разговора;
- б) Доступны, к ним можно обратиться в любой момент;
- в) _____

23. Правила в Вашей организации на подчиненных и на руководителей распространяются одинаково?

- а) Да;
- б) Нет;
- в) _____

24. Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя?

- а) Всегда;
- б) Часто;
- в) Иногда;
- г) Редко;
- д) Никогда.

25. Под чьим руководством Вы бы хотели работать?

- а) Того, кто обычно принимает свои решения быстро и передает их своим подчиненным четко и ясно;
- б) Того, кто обычно созывает собрание подчинённых для принятия важных решений. Принимает точку зрения большинства в качестве решения.

Избежание неопределенности

26. Согласны ли Вы, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, когда работник считает, что это в интересах организации?

- а) Полностью согласен;
- б) Согласен;
- в) Затрудняюсь ответить;
- г) Не согласен;
- д) Абсолютно не согласен.

27. Как часто Вы нервничаете или чувствуете напряжение на работе?

- а) Всегда;
- б) Часто;
- в) Иногда;
- г) Редко;
- д) Никогда.

28. Допускается ли в Вашей организации на основных должностях работать не по специальности?

- а) Да;
- б) Нет.

29. В Вашей организации за определенной должностью закрепляется:

- а) Узкий круг задач;
- б) Широкий круг задач;
- в) _____

30. Если Вас что-то не устраивает в работе Вашей организации, Вы обычно:

- а) Терпите и смиретесь с этим;
- б) Меняете работу;
- в) _____

31. Как Вы относитесь к риску:

- а) Охотно иду на риск, надеюсь на успех и не боюсь потерь;
- б) Предпочитаю не рисковать;
- в) _____

32. В каких условиях Вы привыкли работать?

- а) В условиях, когда четко и конкретно указывают, что нужно делать;
- б) В условиях, когда задачи ставятся обобщенно и выбор действий остается за исполнителем;
- в) _____

Мужественность/женственность

33. Что для Вас важнее в работе?

- а) Успех, интересные задачи, «вызов»;

- б) Хорошие отношения с коллегами, возможность приносить пользу обществу, уютная рабочая атмосфера;

в) _____

34. К какому размеру заработка Вы стремитесь?

- а) К как можно большему;
- б) К достаточному для нормальной жизни.

35. По Вашему мнению, мужские и женские роли в обществе:

- а) Различны и должны быть четко разделены;
- б) Одинаковы и не должны быть разделены.

36. На Ваш взгляд в Российском обществе:

- а) Доминируют мужчины;
- б) Доминируют женщины;
- в) Значение мужчин и женщин примерно одинаково.

37. В Вашей организации:

- а) Доминируют мужчины;
- б) Доминируют женщины;
- в) Значение мужчин и женщин примерно одинаково.

38. Какое утверждение более подходит именно Вам:

- а) Работа для меня – на первом месте;
- б) Работа – не самое главное в моей жизни

39. Что для Вас важнее:

- а) Материальные ценности;
- б) Что-то нематериальное;
- в) _____

40. В Вашей организации в большей степени:

- а) Поддерживают проигравших;
- б) Восхваляют победителей.

41. Что больше ценится в Вашей организации?

- а) Качество;
- б) Количество.

Индивидуализм/коллективизм

42. Вы считаете, что нужно прежде всего:

- а) думать о себе;
- б) думать о других;
- в) _____

43. В Вашей организации:

- а) Каждый отвечает за себя сам;
- б) Коллектив несёт ответственность за каждого работника и общий результат;

в) _____

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

44. Вы прежде всего воспринимаете себя как:

- а) Независимую личность;
- б) Представителя своей организации, группы и т.д.;
- в) _____

45. Насколько для Вас важно, как оценивают Ваше поведение Ваши коллеги?

- а) Очень важно;
- б) Средняя важность;
- в) Маловажно;

46. Для Вас важно, чтобы ценности Вашей организации совпадали с Вашими личными?

- а) Да;
- б) Нет;

47. Ваши коллеги, руководство интересуются Вашей личной жизнью, семьей?

- а) Да;
- б) Нет.

48. Для Вас больше по душе:

- а) Взаимозависимость в работе с коллегами;
- б) Независимость в работе;

49. Насколько значимы «связи» при трудоустройстве в Вашу организацию?

- а) Очень значимы (неоходимы);
- б) Средняя значимость;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

б) Малозначимы (не нужны).

50. В Вашем рабочем коллективе на первом месте:

- а) Одна общая для всех цель;
- б) Своя цель для каждого работника;

51. В Вашей организации более практикуется:

- а) Поощрение результатов группы;
- б) Поощрение результатов отдельных работников;

Краткосрочная/долгосрочная ориентация

52. Вы считаете, что наиболее важные для Вас события:

- а) Произошли в прошлом;
- б) Происходят сейчас;
- в) Произойдут в будущем.

53. Что для Вас более важно:

- а) Следовать давно заведенным традициям;
- б) Следовать трендам, моде, актуальным тенденциям;

54. Что для Вас более характерно:

- а) Экономия, бережливость и запасливость;
- б) Низкий уровень сбережений, не задумываться о далеком будущем.

55. Что более характерно для Вашей организации:

- а) Нацеленность на «далекий» результат;
- б) Стремление получить быстрый результат;
- в) _____

56. При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно?

(пожалуйста, обведите число напротив каждого вопроса)

	неважно	мало- важно	умеренн о важно	важно	очень важно
1. Возможность работать на выбранном Вами рабочем месте так долго, как хочется	1	2	3	4	5
2. Иметь достаточное время для личной и семейной жизни	1	2	3	4	5
3. Приемлемые условия труда	1	2	3	4	5
4. Работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом	1	2	3	4	5
5. Жить и работать в районе, приемлемом для Вас лично и Вашей семьи	1	2	3	4	5
6. Иметь хорошие возможности для карьерного продвижения	1	2	3	4	5
7. Быть в курсе достижений научно-технического прогресса	1	2	3	4	5

ТИПОЛОГИЯ Ф.ТРОМПЕНААРСА

I. «Универсальные» / «частные» «истины»

57. Как Вы относитесь к правилам:

- а) Правила должны выполняться всеми, везде и всегда;
- б) Выполнение правил зависит от обстоятельств;
- в) _____

58. На Ваш взгляд, человеку можно доверять, если:

- а) Обещание закреплено документом;
- б) Он пообещал без всякого документа;
- в) _____

59. Если речь идет о заключении контракта, Вы:

- а) Отдадите предпочтение фирме, которую представляет Ваш знакомый;
- б) Выберете объективно более выгодный вариант для Вашей фирмы;
- в) _____

60. Вы считаете, что:

- а) Договор надо соблюдать вне зависимости от обстоятельств;
- б) Договорённости могут быть отменены, если изменятся обстоятельства;
- в) _____

II. Индивидуализм / коллективизм

61. Вы больше любите выполнять работу:

- а) Индивидуально;
- б) В коллективе.

62. Что для Вас имеет большую важность (и дома, и на работе):

- а) Свои (личные) цели;
- б) Общие цели (коллектива, семьи);
- в) _____

63. Для Вас более предпочтителен вариант:

- а) Когда ответственность за результат работы несет вся группа;
- б) Когда каждый отвечает только за свою работу.

III. Высокая / низкая контекстуальность

64. Предположим, что Вы начальник, и ваш подчиненный не сдал работу в срок. В данной ситуации Вы:

- а) Рассмотрите причину, и примете решение о санкциях к подчиненному с ее учетом;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

- б) Не будете слушать оправданий, примените санкции в любом случае;
- в) _____

65. Когда Вы «срываете сроки», Ваш начальник обычно:

- а) Рассмотрит причину, и примет решение о санкциях к Вам с ее учетом;
- б) Не будет слушать оправданий, применит санкции в любом случае;
- в) _____

66. Во взаимоотношениях с людьми на работе Вы:

- а) Относитесь ко всем одинаково;
- б) Относитесь ко всем по-разному;
- в) _____

67. Когда Вы по работе взаимодействуете с новым человеком, Вы обычно:

- а) Стараетесь выстроить неформальные отношения;
- б) Взаимодействуете только как исполнители рабочих функций;

в) _____

68. Со своими коллегами, Вы:

а) Состоите в приятельских отношениях;

б) Держите дистанцию;

в) _____

69. Если в Вашем коллективе на работе есть Ваш близкий друг, Вы предпочтете:

а) Оставаться друзьями и на работе;

б) Не показывать это в рабочее время;

в) _____

70. Если Ваш знакомый попросит, чтобы Вы оценили его работу:

а) Вы прямо скажете свое мнение, даже если оно негативное;

б) В случае негативной оценки скроете свое настоящее мнение;

в) _____

IV. Эмоциональность/нейтральность

71. Вам больше по душе работа, которая:

а) Требует «погружения», увлекает;

б) Не требует всего этого;

в) _____

72. Для Вас характерно:

а) Открыто проявлять свои эмоции в любых ситуациях;

б) Сдерживать свои эмоции и чувства, особенно на рабочем месте;

в) _____

73. Какой вариант вознаграждения для Вас более предпочтителен?

а) «Автоматическое» безличное вознаграждение по известной системе;

б) Получение оценки Вашего труда и вознаграждения лично от начальника;

в) _____

V. Статус / заслуги

74. Кого бы Вы отправили на переговоры?

а) Человека наиболее высокой должности, в зрелом возрасте;

б) Специалиста по предмету переговоров, даже если он не занимает высокого поста и является молодым.

75. По Вашему мнению, руководителя нужно уважать только:

а) За то, что он начальник;

б) За его знания и умения, опыт, достигнутые результаты;

в) _____

76. Кого чаще поощряют в Вашей организации:

а) «Своих»;

б) Тех, кто лучше работает.

77. От чего в большей степени зависит оплата труда в Вашей организации:

а) От должности, квалификации, «выслуги лет»;

б) От текущих результатов работы;

в) _____

VI. Прошлое / настоящее / будущее

78. Чаще всего Вы говорите:

а) О том, что было;

б) О том, что есть сейчас;

в) О том, что должно случиться;

г) _____

79. В отношениях с людьми для Вас наиболее важно:

а) Их прошлое;

- б) Их настоящее;
- в) Их будущее;
- г) _____

80. На какой период Вы составляете планы:

- а) На 1-2 дня;
- б) На неделю;
- в) На месяц;
- г) На несколько месяцев;
- д) На год;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

- е) На несколько лет;
- ж) _____

VII. «Внутренний» / «внешний» контроль

81. Если условия не благоприятны для выполнения Ваших планов, Вы:

- а) Несмотря ни на что, будете добиваться своего;
- б) Измените свои планы или отложите их «до лучших времен»;
- в) _____

82. Вы считаете, что:

- а) Ваше будущее зависит только от Вас;
- б) Ваше будущее во многом зависит не от Вас;
- в) _____

НЕМНОГО О ВАС

83. Ваш пол:

- а) Мужской
- б) Женский

84. Ваш возраст _____

85. Какое у Вас образование?

- а) Средне-специальное
- б) Высшее оконченное
- в) Неоконченное высшее (студент)
- г) Несколько высших образований
- д) Ученая степень: _____
- е) Другое: _____

86. Сколько лет Вы жили:

- а) В большом городе (областном центре) _____
- б) В небольшом провинциальном городке _____
- в) В сельской местности _____

87. Кто Вы по национальности _____

88. Люди каких еще национальностей есть среди Ваших родных: _____

89. Люди каких еще национальностей повлияли на Ваше воспитание и развитие: _____

90. Ваше вероисповедание: _____

91. Насколько велика роль религии в Вашей жизни:

- а) Большая
- б) Средняя

- в) Малая
- г) Не играет никакой роли.

92. Ваше гражданство? _____

93. На данный момент Вы:

- а) Работаете
- б) Учитесь
- в) На пенсии
- г) В декретном отпуске
- д) Домохозяйка
- е) Предприниматель
- ж) Временно безработный
- з) Другое _____

94. Как называется организация, которую Вы имели в виду, отвечая на вопросы?

95. Чем занимается Ваша организация: _____

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

96. Ваша должность: _____

97. Сколько лет Вы работаете в данной организации _____

98. Укажите форму собственности Вашей организации:

- а) государственная;
- б) частная;
- в) смешанная.

99. Укажите примерную численность работников Вашей организации: _____

100. Если считаете возможным, укажите ваше полное имя (Ф.И.О.):

Мы очень благодарны Вам за Ваши ответы! Спасибо!

Анкета подготовлена исследовательской группой

Института экономики и менеджмента

Пензенского государственного университета архитектуры и строительства:

Чемезов Игорь Станиславович – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент»

(chemezoff@list.ru), Баширова Юлия Николаевна, Лабазина Оксана Сергеевна

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Сводные результаты анкетного опроса

Таблица 1

Результаты ответа на вопрос: «Обычно вы делаете дела?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Строго по порядку – пока не выполните одно дело, не приступаете к другому;	106	20,8
Параллельно – переходя от одного дела к другому и обратно;	142	27,8
Стараюсь действовать по порядку, но могу этот порядок изменить, если требуют обстоятельства.	262	51,4
Всего	510	100

Таблица 2

Результаты ответа на вопрос: «В процессе выполнения работы Вы думаете, прежде всего?»

Варианты ответа	Количество человек	%
О самой работе и ее результате	384	75,9
О том, как выполненная Вами работа повлияет на других людей	72	14,1
Об уважении тех людей, с которыми Вы взаимодействуете.	53	10,4
Всего	510	100

Таблица 3

Результаты ответа на вопрос: «Что Вам больше по душе?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Уединение	128	25,1
Диалог с людьми	294	57,6
Слушать других людей	88	17,1
Всего	510	100

Таблица 4

Результаты ответа на вопрос: «Для Вас характерно? »

Варианты ответа	Количество человек	%
Постоянно и детально планировать будущее	175	34,5
Действовать спонтанно	119	23,2
Планировать только направление деятельности	216	42,4
Всего	510	100

Таблица 5

Результаты ответа на вопрос: «Вы обычно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Начинается, проходит и заканчивается строго по расписанию	117	23
Начинается, проходит и заканчивается с постоянными отклонениями от расписания	117	23

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 5

Начинается, проходит и заканчивается по расписанию, но при необходимости в него вносятся поправки.	276	54
Всего	510	100

Таблица 6

Результаты ответа на вопрос: «Какой информации Вы больше доверяете?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Из справочников, интернета, газет	317	62,2
Из «первых рук» (от людей)	153	30
Свой вариант	40	7,8
Всего	510	100

Таблица 7

Результаты ответа на вопрос: «Обычно Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Выполняете только свою работу и не вмешиваетесь в работу других людей	356	70,5
Вмешиваетесь в работу коллег по отделу и даёте им свои советы	96	18,6
Постоянно оцениваете работу других отделов, делаете свои замечания и предложения	56	10,7
Всего	510	100

Таблица 8

Результаты ответа на вопрос: «Вы часто не укладываетесь в сроки, опаздываете?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Да, часто	68	13,2
Нет, иногда	236	46,4
Почти никогда	206	40,4
Всего	510	100

Таблица 9

Результаты ответа на вопрос: «Когда дело требует много времени, Вы обычно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Работаете над ним равномерно в течение длительного срока	268	52,4
Работаете над ним эпизодически	144	28,4
Пытаетесь решить его за один раз («набегом», «скопом»)	98	19
Всего	510	100

Таблица 10

Результаты ответа на вопрос: «Чаше всего Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Делаете что-либо заблаговременно, заранее, до крайнего срока	295	58

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 10

Делаете что-либо «в последний момент», когда остаётся мало времени до истечения срока	212	41,4
Свой вариант	3	0,6
Всего	510	100

Таблица 11

Результаты ответа на вопрос: «Как Вы относитесь к неравенству в обществе – ситуации, когда кто-то обладает большей властью, полномочиями, привилегиями, а кто-то – меньшей? »

Варианты ответа	Количество человек	%
Положительно	79	15,8
Нейтрально	300	59,1
Отрицательно	128	24,4
Другое	3	0,6
Итого:	510	100

Таблица 12

Результаты ответа на вопрос: «Что Вы можете сказать о неравенстве в российском обществе?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Неравенство является нормой	351	69,8
Неравенство минимизировано (т.е. преобладает равенство)	130	24,3
Другое	29	5,8
Итого:	510	100

Таблица 13

Результаты ответа на вопрос: «Ваш Руководитель, как правило?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Принимает решения сам, без учета мнения подчиненных	239	46,7
Принимает решения с учетом мнения подчиненных	260	51
Другое	10	2
Итого:	510	100

Таблица 14

Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации обычно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Все решает только руководитель	202	39,3
Подчиненные могут принимать решения в рамках своей компетенции	300	59,1
Другое	8	1,6
Итого:	510	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 15

Результаты ответа на вопрос: «Насколько велики привилегии руководителей в Вашей организации? »

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Достаточно велики;	401	79,7
б) Малы.	109	20,3
Итого:	510	100

Таблица 16

Результаты ответа на вопрос: «Как Вы воспринимаете своего руководителя?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Безусловно, как высшего по рангу;	317	62,9
б) Как первого среди равных;	179	34,2
Другое	14	2,9
Итого:	510	100

Таблица 17

Результаты ответа на вопрос: «По Вашему мнению, как Ваш руководитель воспринимает своих подчиненных?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Как людей более низкого ранга;	286	56,3
б) Как равных себе.	224	43,7
Итого:	510	100

Таблица 18

Результаты ответа на вопрос: «Насколько «далек» от Вас (Ваших нужд, проблем и забот) Ваш руководитель?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень далек;	250	49
б) Совсем не далек (близок);	243	47,5
Другое	17	3,5
Итого:	510	100

Таблица 19

Результаты ответа на вопрос: «Часто ли в Вашей организации проводятся совещания?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Часто;	254	49,6
б) Редко или никогда;	242	47,3
Другое	14	2,9
Итого:	510	100

Таблица 20

Результаты ответа на вопрос: «Для чего в Вашей организации нужны совещания?»

Варианты ответа	Количество человек	%
-----------------	--------------------	---

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 20

а) Для того, чтобы принять совместное решение;	239	46,6
б) Для того, чтобы ознакомить членов коллектива с решением руководителя;	254	49,9
Другое	17	3,5
Итого:	510	100

Таблица 21

Результаты ответа на вопрос: «Какая ситуация более характерна для Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) «Мы посоветались и решили»;	281	55,2
б) «Мы посоветались, и я решил»;	212	41,4
Другое	17	3,4
Итого:	510	100

Таблица 22

Результаты ответа на вопрос: «Ваши руководители, как правило?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Недоступны, к ним сложно попасть для разговора;	124	23,5
б) Доступны, к ним можно обратиться в любой момент;	373	73,9
Другое	13	2,6
Итого:	510	100

Таблица 23

Результаты ответа на вопрос: «Правила в Вашей организации на подчиненных и на руководителей распространяются одинаково?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Да;	275	53,9
б) Нет;	223	43,4
Другое	12	2,4
Итого:	510	100

Таблица 24

Результаты ответа на вопрос: «Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Всегда;	31	5,6
б) Часто;	70	13,7
в) Иногда;	217	43,1
г) Редко;	146	28,8
д) Никогда	46	8,9
Итого:	510	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 25

Результаты ответа на вопрос: «Под чьим руководством Вы бы хотели работать?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Того, кто обычно принимает свои решения быстро и передает их своим подчиненным четко и ясно.	219	42,5
б) Того, кто обычно созывает собрание подчинённых для принятия важных решений. Принимает точку зрения большинства в качестве решения.	291	57,1
Итого:	510	100

Таблица 26

Результаты ответа на вопрос: «Согласны ли Вы, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Полностью согласен;	68	13,1
б) Согласен;	171	33,8
в) Затрудняюсь ответить;	159	31,4
г) Не согласен;	104	20,1
д) Абсолютно не согласен	8	1,6
Итого:	510	100

Таблица 27

Результаты ответа на вопрос: «Как часто вы нервничаете или чувствуете напряжение на работе?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Всегда;	33	6,4
б) Часто;	92	18,2
в) Иногда;	229	45,1
г) Редко;	124	24,2
д) Никогда	32	6,2
Итого:	510	100

Таблица 28

Результаты ответа на вопрос: «Допускается ли в Вашей организации на основных должностях работать не по специальности?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Да;	310	61,1
б) Нет;	200	38,9
Итого:	510	100

Таблица 29

Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации за определенной должностью закрепляется?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Узкий круг задач;	186	35,9

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 29

б) Широкий круг задач;	316	62,4
Другое	8	1,6
Итого:	510	100

Таблица 30

Результаты ответа на вопрос: «Если Вас что-то не устраивает в работе Вашей организации, Вы обычно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Терпите и смиряетесь с этим;	337	67,1
б) Меняете работу;	122	22,3
Другое	51	10,6
Итого:	510	100

Таблица 31

Результаты ответа на вопрос: «Как Вы относитесь к риску?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Охотно иду на риск, надеюсь на успех и не боюсь потерь;	179	34,6
б) Предпочитаю не рисковать;	301	59,3
Другое	30	6,1
Итого:	510	100

Таблица 32

Результаты ответа на вопрос: «В каких условиях Вы привыкли работать?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) В условиях, когда четко и конкретно указывают, что нужно делать;	372	73,3
б) В условиях, когда задачи ставятся обобщенно и выбор действий остается за исполнителем;	135	26,1
Другое	3	0,6
Итого:	510	100

Таблица 33

Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас важнее в работе? »

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Успех, интересные задачи, «вызов»;	144	27,6
б) Хорошие отношения с коллегами, возможность приносить пользу обществу, уютная рабочая атмосфера;	348	68,8
Другое	18	3,6
Итого:	510	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 34

Результаты ответа на вопрос: «К какому размеру заработка Вы стремитесь? »

Варианты ответа	Количество человек	%
а) К как можно большему;	271	53,1
б) К достаточному для нормальной жизни.	239	46,9
Итого:	510	100

Таблица 35

Результаты ответа на вопрос: «По Вашему мнению, мужские и женские роли в обществе?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Различны и должны быть чётко разделены;	318	62,4
б) Одинаковы и не должны быть разделены.	192	37,4
Итого:	510	100

Таблица 36

Результаты ответа на вопрос: «На Ваш взгляд в Российском обществе?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Доминируют мужчины;	171	33,5
б) Доминируют женщины;	95	18,6
в) Значение мужчин и женщин примерно одинаково.	242	47,9
Итого:	510	100

Таблица 37

Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Доминируют мужчины;	138	26,9
б) Доминируют женщины;	166	32,5
в) Значение мужчин и женщин примерно одинаково.	206	40,6
Итого:	510	100

Таблица 38

Результаты ответа на вопрос: «Какое утверждения более подходит именно Вам?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Работа для меня – на первом месте;	126	24,1
б) Работа – не самое главное в моей жизни	384	75,5
Итого:	510	100

Таблица 39

Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас важнее?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Материальные ценности;	194	34,8
б) Что-то нематериальное;	316	65,2
Итого:	510	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 40

Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации в большей степени?»

Варианты ответа	Чел.	%
а) Поддерживают проигравших;	146	27,6
б) Восхваляют победителей.	364	72,4
Итого:	510	100

Таблица 41

Результаты ответа на вопрос: «Что больше ценится в Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Качество;	391	77,7
б) Количество.	119	21,7
Итого:	510	100

Таблица 42

Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что нужно прежде всего?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Думать о себе;	269	52,8
б) Думать о других;	181	35
Другое	60	12,3
Итого:	510	100

Таблица 43

Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек.	%
а) Каждый отвечает за себя сам;	255	50
б) Коллектив несёт ответственность за каждого работника и общий результат;	249	48,8
Другое	6	1,2
Итого:	510	100

Таблица 44

Результаты ответа на вопрос: «Вы прежде всего воспринимаете себя как?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Независимую личность;	245	47,9
б) Представителя своей организации, группы и т.д.;	258	50,5
Другое	8	1,6
Итого:	510	100

Таблица 45

Результаты ответа на вопрос: «Насколько для Вас важно, как оценивают Ваше поведение Ваши коллеги? »

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно;	153	30,1
б) Средняя важность;	275	54,1

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

окончание таблицы 45

в) Маловажно;	82	15,8
Итого:	510	100

Таблица 46

Результаты ответа на вопрос: «Для Вас важно, чтобы ценности Вашей организации совпадали с Вашими личными? »

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Да;	311	61,3
б) Нет;	189	36,6
Другое	10	2
Итого:	510	100

Таблица 47

Результаты ответа на вопрос: «Ваши коллеги, руководство интересуются Вашей личной жизнью, семьей?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Да;	304	59,9
б) Нет;	206	40,1
Итого:	510	100

Таблица 48

Результаты ответа на вопрос: «Для Вас больше по душе?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Взаимозависимость в работе с коллегами;	302	59,6
б) Независимость в работе;	196	38,0
Другое	12	2,4
Итого:	510	100

Таблица 49

Результаты ответа на вопрос: «Насколько значимы «связи» при трудоустройстве в Вашу организацию?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень значимы (необходимы);	129	25,2
б) Средняя значимость;	263	51,9
в) Малозначимы (не нужны).	118	22,9
Итого:	510	100

Таблица 50

Результаты ответа на вопрос: «В Вашем рабочем коллективе на первом месте?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Одна общая для всех цель;	335	66,1
б) Своя цель для каждого работника;	173	33,5
Другое	2	0,4

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

окончание таблицы 50

Итого:	510	100
--------	-----	-----

Таблица 51

Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации более практикуется?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Поощрение результатов группы;	194	37,7
б) Поощрение результатов отдельных работников;	298	58,7
Другое	17	3,4
Итого:	510	100

Таблица 52

Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что наиболее важные для Вас события?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Произошли в прошлом;	116	22,4
б) Происходят сейчас;	228	44,8
в) Произойдут в будущем.	164	32,4
Итого:	510	100

Таблица 53

Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас более важно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Следовать давно заведенным традициям;	293	57,8
б) Следовать трендам, моде, актуальным тенденциям;	191	36,9
Другое	26	5,3
Итого:	510	100

Таблица 54

Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас более характерно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Экономия, бережливость и запасливость;	364	71,9
б) Низкий уровень сбережений, не задумываться о далеком будущем.	130	24,9
Другое	16	3,2
Итого:	510	100

Таблица 55

Результаты ответа на вопрос: «Что более характерно для Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Нацеленность на «далекий» результат;	249	48,7
б) Стремление получить быстрый результат;	243	47,5
Другое	17	3,6
Итого:	510	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 56

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно?
Возможность работать на выбранном Вами рабочем месте так долго, как хочется? »

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	157	31,0
б) Важно	214	42,3
в) Умеренно важно	93	18,3
г) Мало-важно	26	5,0
д) Неважно	19	3,4
Итого:	510	100

Таблица 57

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно?
Иметь достаточное время для личной и семейной жизни?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	258	51,1
б) Важно	182	35,9
в) Умеренно важно	46	8,8
г) Мало-важно	46	8,8
д) Неважно	7	1,2
Итого:	510	100

Таблица 58

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно?
Приемлемые условия труда?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	216	42,1
б) Важно	229	44,7
в) Умеренно важно	53	10,8
г) Мало-важно	8	1,6
д) Неважно	4	0,8
Итого:	510	100

Таблица 59

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно?
Работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	226	44,1
б) Важно	200	39,2
в) Умеренно важно	71	14,1
г) Мало-важно	9	1,8
д) Неважно	4	0,8
Итого:	510	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 60

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно?
Жить и работать в районе, приемлемом для Вас лично и Вашей семьи?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	162	31,6
б) Важно	177	34,6
в) Умеренно важно	114	22,7
г) Мало-важно	42	8,3
д) Неважно	14	2,8
Итого:	510	100

Таблица 61

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно?
Иметь хорошие возможности для карьерного продвижения?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	193	37,6
б) Важно	179	35,0
в) Умеренно важно	76	15,1
г) Мало-важно	39	7,8
д) Неважно	23	4,6
Итого:	510	100

Таблица 62

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно?
Быть в курсе достижений научно-технического прогресса?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	87	16,4
б) Важно	173	33,6
в) Умеренно важно	152	30,4
г) Мало-важно	71	14,2
д) Неважно	27	5,4
Итого:	510	100

Таблица 63

Результаты ответа на вопрос: «Как Вы относитесь к правилам?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Правила должны выполняться всеми, везде и всегда	234	45,4
Выполнение правил зависит от обстоятельств	274	53,4
Свой вариант	5	1
Всего	510	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 64

Результаты ответа на вопрос: «На Ваш взгляд человеку можно доверять, если?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Обещание закреплено документом	303	59,7
Он пообещал без всякого документа	172	33,3
Свой вариант	35	7,1
Всего	510	100

Таблица 65

Результаты ответа на вопрос: «Если речь идет о заключении контракта, Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Отдадите предпочтение фирме, которую представляет Ваш знакомый	133	25,6
Выберете объективно более выгодный вариант для Вашей фирмы	373	73,6
Свой вариант	4	0,8
Всего	510	100

Таблица 66

Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Договор надо соблюдать вне зависимости от обстоятельств	269	52,8
Договорённости могут быть отменены, если изменятся обстоятельства	235	46,0
Свой вариант	6	1,2
Всего	510	100

Таблица 67

Результаты ответа на вопрос: «Вы больше любите выполнять работу?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Индивидуально	281	55,2
В коллективе	228	44,6
Всего	510	100

Таблица 68

Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас имеет большую важность (и дома, и на работе)?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Свои (личные) цели	163	31,3
Общие цели (коллектива, семьи)	335	66,3
Свой вариант	12	2,4
Всего	510	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 69

Результаты ответа на вопрос: «Для Вас более предпочтителен вариант?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Когда ответственность за результат работы несет вся группа	208	40,6
Когда каждый отвечает только за свою работу	302	59,4
Всего	510	100

Таблица 70

Результаты ответа на вопрос: «Предположим, что Вы начальник, и ваш подчиненный не сдал работу в срок. В данной ситуации Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Рассмотрите причину, и примете решение о санкциях к подчиненному с её учетом	446	88,2
Не будете слушать оправданий, примените санкции в любом случае	61	11,2
Свой вариант	3	0,6
Всего	510	100

Таблица 71

Результаты ответа на вопрос: «Когда Вы «срываете сроки», Ваш начальник обычно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Рассмотрит причину, и примет решение о санкциях к Вам с её учетом	368	73,1
Не будет слушать оправданий, применит санкции в любом случае	130	24,6
Свой вариант	11	2,2
Всего	510	100

Таблица 72

Результаты ответа на вопрос: «Во взаимоотношениях с людьми на работе Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Относитесь ко всем одинаково	242	47,3
Относитесь ко всем по-разному	265	52,1
Свой вариант	3	0,4
Всего	510	100

Таблица 73

Результаты ответа на вопрос: «Когда Вы по работе взаимодействуете с новым человеком, Вы обычно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Стараетесь выстроить неформальные отношения	288	56,6
Взаимодействуете только как исполнители рабочих функций	211	41,2
Свой вариант	11	2,2
Всего	510	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 74

Результаты ответа на вопрос: «Со своими коллегами, Вы? »

Варианты ответа	Количество человек	%
Состоите в приятельских отношениях	359	71,1
Держите дистанцию	145	27,7
Свой вариант	6	1,2
Всего	510	100

Таблица 75

Результаты ответа на вопрос: «Если в Вашем коллективе на работе есть Ваш близкий друг, Вы предпочтете?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Оставаться друзьями на работе	376	74,2
Не показывать это в рабочее время	129	24,7
Свой вариант	5	1
Всего	510	100

Таблица 76

Результаты ответа на вопрос: «Если Ваш знакомый попросит, чтобы Вы оценили его работу?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Вы прямо скажете свое мнение, даже если оно негативное	384	76,1
В случае негативной оценки скроете свое настоящее мнение	120	22,7
Свой вариант	6	1,2
Всего	510	100

Таблица 77

Результаты ответа на вопрос: «Вам больше по душе работа, которая?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Требует "погружения", увлекает	389	77
Не требует всего этого	118	22,4
Свой вариант	3	0,6
Всего	510	100

Таблица 78

Результаты ответа на вопрос: «Для Вас характерно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Открыто проявлять свои эмоции в любых ситуациях	190	36,7
Сдерживать свои эмоции и чувства, особенно на рабочем месте	316	62,5
Свой вариант	4	0,8
Всего	510	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 79

Результаты ответа на вопрос: «Какой вариант вознаграждения для Вас более предпочтителен? »

Варианты ответа	Количество человек	%
"Автоматическое" безличное вознаграждение по известной системе	228	44,5
Получение оценки Вашего труда и вознаграждения лично от начальника	274	53,8
Свой вариант	8	1,6
Всего	510	100

Таблица 80

Результаты ответа на вопрос: «Кого бы Вы отправили на переговоры?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Человека наиболее высокой должности, в зрелом возрасте	148	28,5
Специалиста по предмету переговоров, даже если он не занимает высокого поста и является молодым	362	71,5
Всего	510	100

Таблица 81

Результаты ответа на вопрос: «По Вашему мнению, руководителя нужно уважать только?»

Варианты ответа	Количество человек	%
За то, что он начальник	78	14,3
За его знания и умения, опыт, достигнутые результаты	430	85,3
Свой вариант	2	0,4
Всего	510	100

Таблица 82

Результаты ответа на вопрос: «Кого чаще поощряют в Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
"Своих"	160	30,4
Тех, кто лучше работает	350	69,6
Всего	510	100

Таблица 83

Результаты ответа на вопрос: «От чего в большей степени зависит оплата труда в Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
От должности, квалификации, "выслуги лет"	256	50,1
От текущих результатов работы	246	48,3
Свой вариант	8	1,6
Всего	510	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 84

Результаты ответа на вопрос: «Чаще всего Вы говорите?»

Варианты ответа	Количество человек	%
О том, что было	115	21,8
О том, что есть сейчас	315	62,1
О том, что должно случиться	59	11,9
Свой вариант	21	4,2
Всего	510	100

Таблица 85

Результаты ответа на вопрос: «В отношениях с людьми для Вас наиболее важно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Их прошлое	70	13
Их настоящее	399	79,7
Их будущее	26	4,3
Свой вариант	14	2,8
Всего	510	100

Таблица 86

Результаты ответа на вопрос: «На какой период Вы составляете планы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
На 1-2 дня	157	31,5
На неделю	166	33,3
На месяц	82	16
На несколько месяцев	44	8,2
На год	18	2,9
На несколько лет	21	4,3
Свой вариант	21	4,3
Всего	510	100

Таблица 87

Результаты ответа на вопрос: «Если условия не благоприятны для выполнения Ваших планов, Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Несмотря ни на что, будете добиваться своего	274	53,9
Измените, свои планы или отложите их "до лучших времен"	226	44,4
Свой вариант	8	1,6
Всего	510	100

Таблица 88

Результаты ответа на вопрос: «. Вы считаете, что?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Ваше будущее зависит только от Вас	362	71,6
Ваше будущее во многом зависит не от Вас	135	25,8

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 88

Свой вариант	13	2,6
Всего	510	100

Таблица 89

Результаты ответа на вопрос: «Ваш пол?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Женский	351	69
Мужской	157	31
Всего	510	100

Таблица 90

Результаты ответа на вопрос: «Ваш возраст?»

Варианты ответа	Количество человек	%
1 группа – до 25 лет	199	39
2 группа – от 25 до 45 лет	183	35,9
3 группа – от 45 до 65 лет	106	20,8
4 группа – свыше 65 лет	32	6,3
Всего	510	100

Таблица 91

Результаты ответа на вопрос: «Какое у Вас образование?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Средне – специальное	168	33,2
Высшее	147	29
Неоконченное высшее	164	32,4
Несколько высших образований	22	4
Ученая степень	1	0,2
Всего	510	100

Таблица 92

Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в большом городе (областном центре)?»

Варианты ответа	Количество человек	%
1- 10 лет	78	15,2
10-20 лет	1	0,5
Всю жизнь	205	50
Всего	510	100

Таблица 93

Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в небольшом провинциальном городке?»

Варианты ответа	Количество человек	%
1- 10 лет	53	10,4
10-20 лет	76	14,9

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 93

20-40 лет	103	20,8
40 – 50 лет	27	4,5
Всю жизнь	5	1
Всего	510	100

Таблица 94

Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в сельской местности?»

Варианты ответа	Количество человек	%
1- 10 лет	28	5,5
10-20 лет	77	15,1
20-40 лет	50	10,8
40 – 65 лет	90	17,6
Всю жизнь	2	0,2
Всего	510	100

Таблица 95

Результаты ответа на вопрос: «Кто Вы по национальности?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Русские	434	85,1
Татары	22	4,3
Метисы	1	0,1
Мордва	24	4,7
Туркмены	6	1,2
Узбеки	3	0,6
Украинцы	3	0,6
Всего	510	100

Таблица 96

Результаты ответа на вопрос: «Люди каких еще национальностей есть среди Ваших родных ?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Русские	364	71,4
Татары	31	6,1
Армяне	3	0,6
Мордва	73	13,1
Белорусы	10	1,9
Греки	1	0,1
Украинцы	40	7,8
Евреи	2	0,3
Корейцы	1	0,1
Немцы	1	0,1
Турки	1	0,1
Чуваши	2	0,3
Узбеки	1	0,1
Грузины	1	0,1

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 96

Цыгане	1	0,1
Поляки	3	0,
Всего	510	100

Таблица 97

Результаты ответа на вопрос: «Ваше вероисповедание?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Христианство	476	93,3
Ислам	21	4,1
Атеизм	11	2,2
Агностицизм	2	0,5
Всего	510	100

Таблица 98

Результаты ответа на вопрос: «Насколько велика роль религии в Вашей жизни?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Высокая	160	31,4
Средняя	220	43,1
Низкая	84	16,5
Не играет никакой роли	47	9,2
Всего	510	100

Таблица 99

Результаты ответа на вопрос: «Ваше гражданство?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Российская Федерация	507	99,4
Туркмения	3	0,6
Всего	510	100

Таблица 100

Результаты ответа на вопрос: «На данный момент Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Учитесь	109	18
Работаете	339	68,4
В декретном отпуске	3	0,7
Домохозяйка	8	1,8
Предприниматель	6	1,3
Временно безработный	2	0,4
На пенсии	26	5,7
Всего	510	100

Модели и схемы Ричарда Льюиса

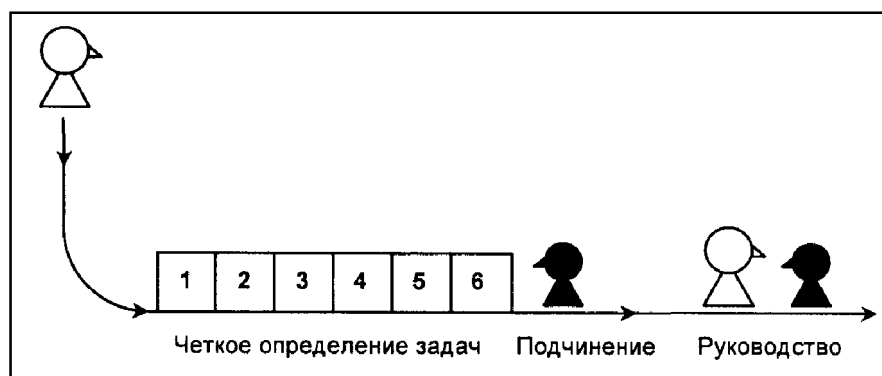


Рис. 1 Немецкий язык менеджмента

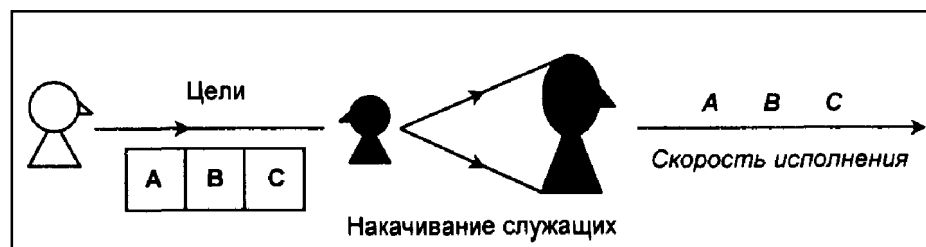


Рис 2. Американский английский язык менеджмента

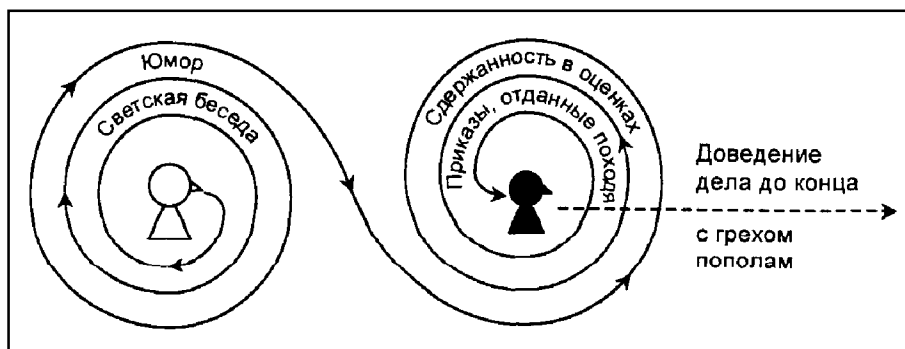


Рис 3. Британский английский язык менеджмента

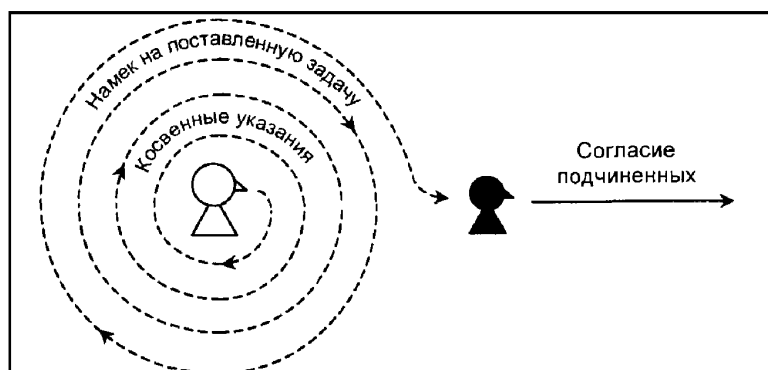


Рис 4. Японский язык менеджмента

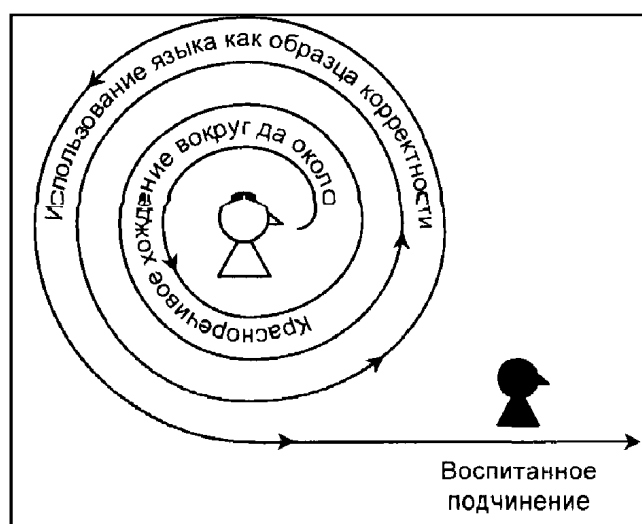


Рис 5. Французский язык менеджмента

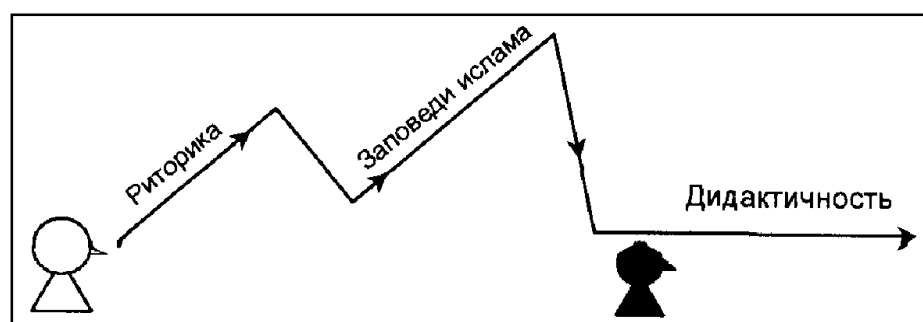


Рис 6. Арабский язык менеджмента

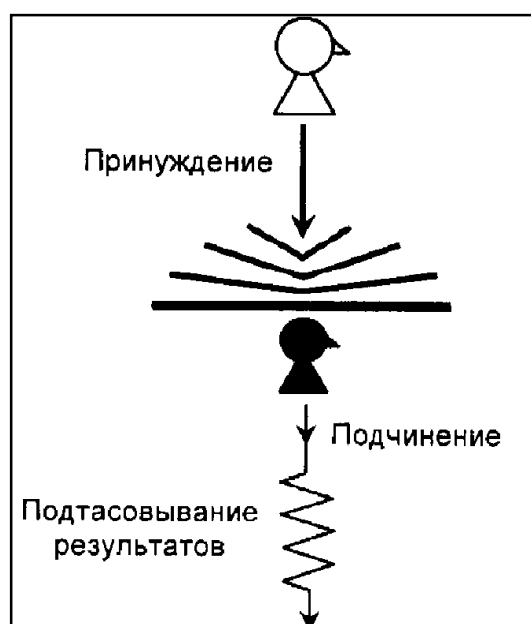


Рис 7. Русский язык менеджмента

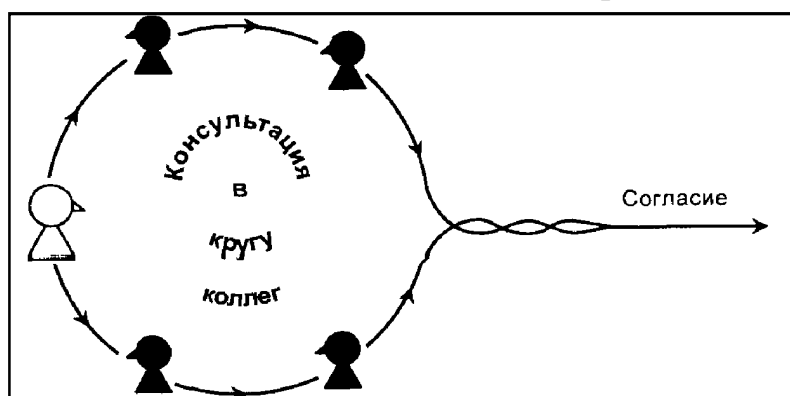


Рис 8. Шведский язык менеджмента

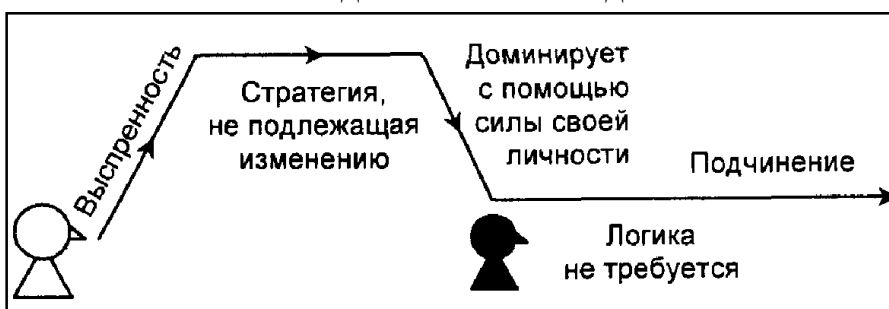


Рис 9. Испанский язык менеджмента

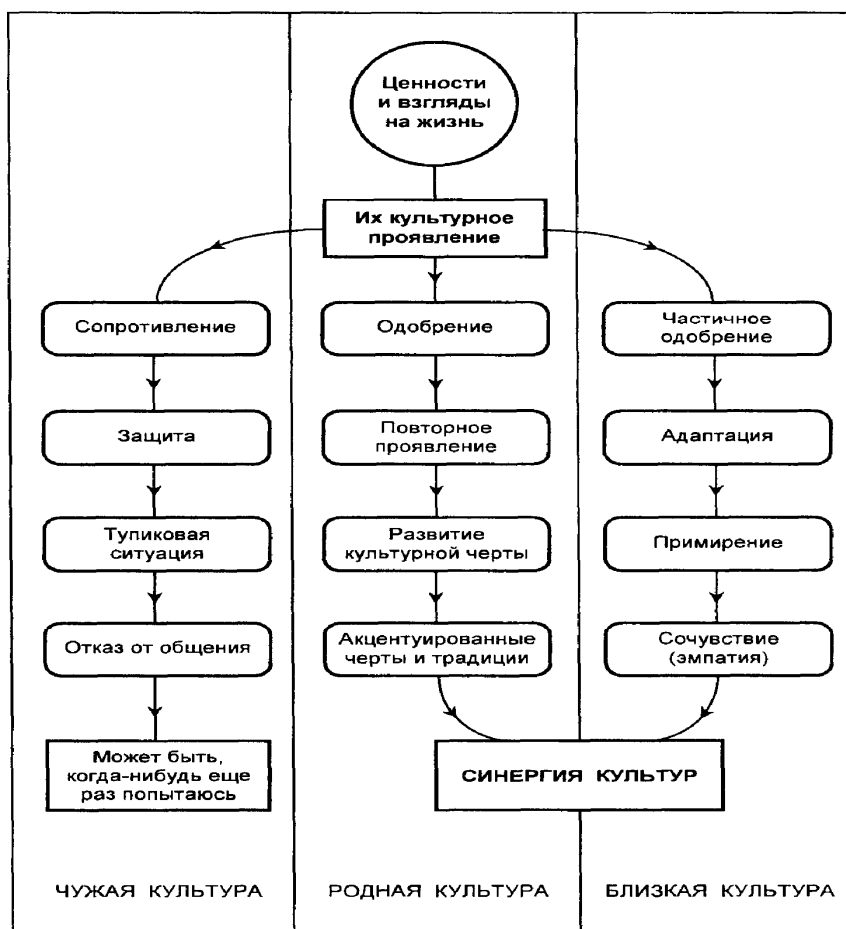


Рис 10. Сценарии развития базовых ценностей и взглядов
Продолжение приложения 3

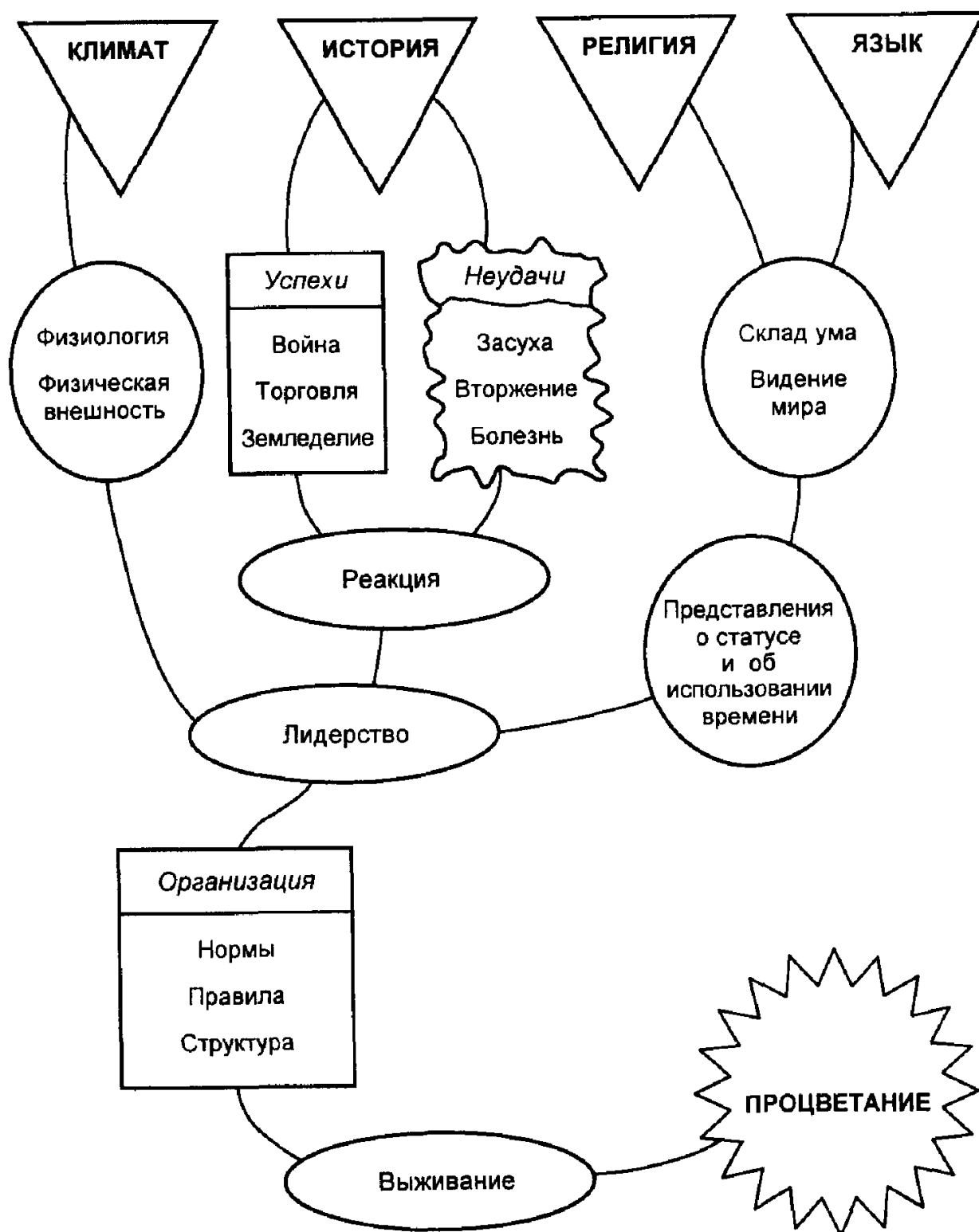


Рис 11. Факторы, определяющие организацию общества

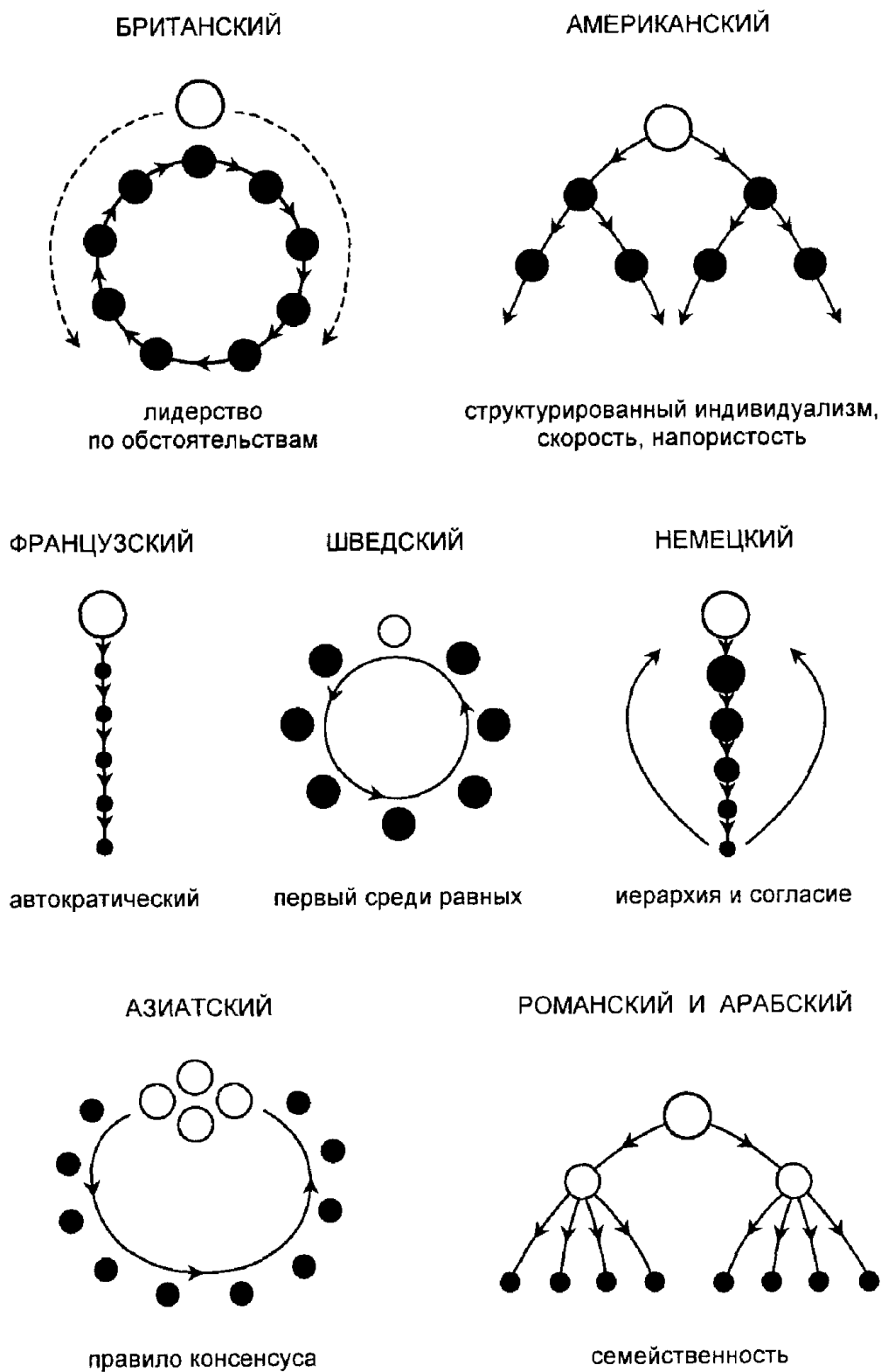


Рис 12. Стили лидерства

Результаты исследования Ф. Тромпенаарса

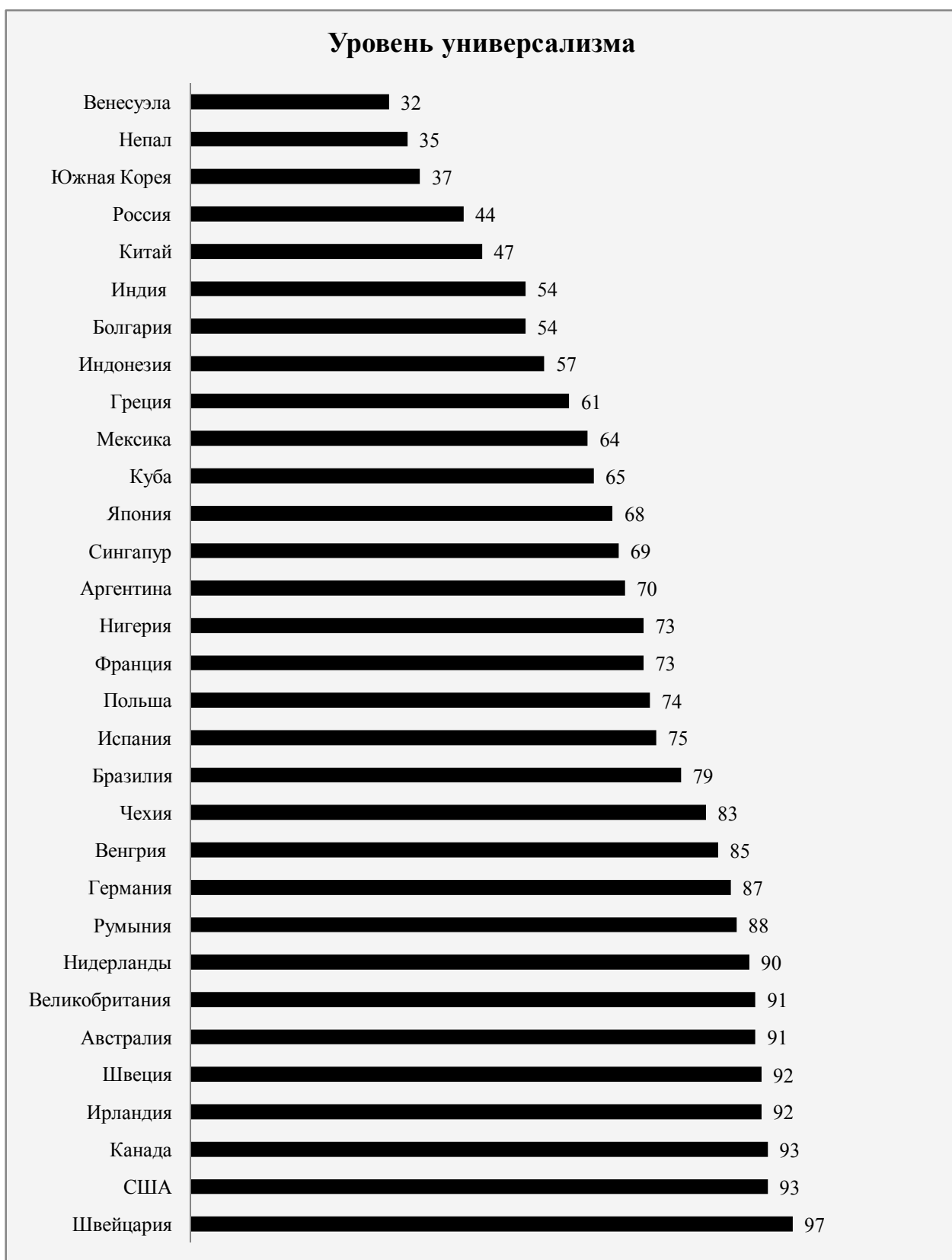


Рис 1. Уровень универсализма в разных странах

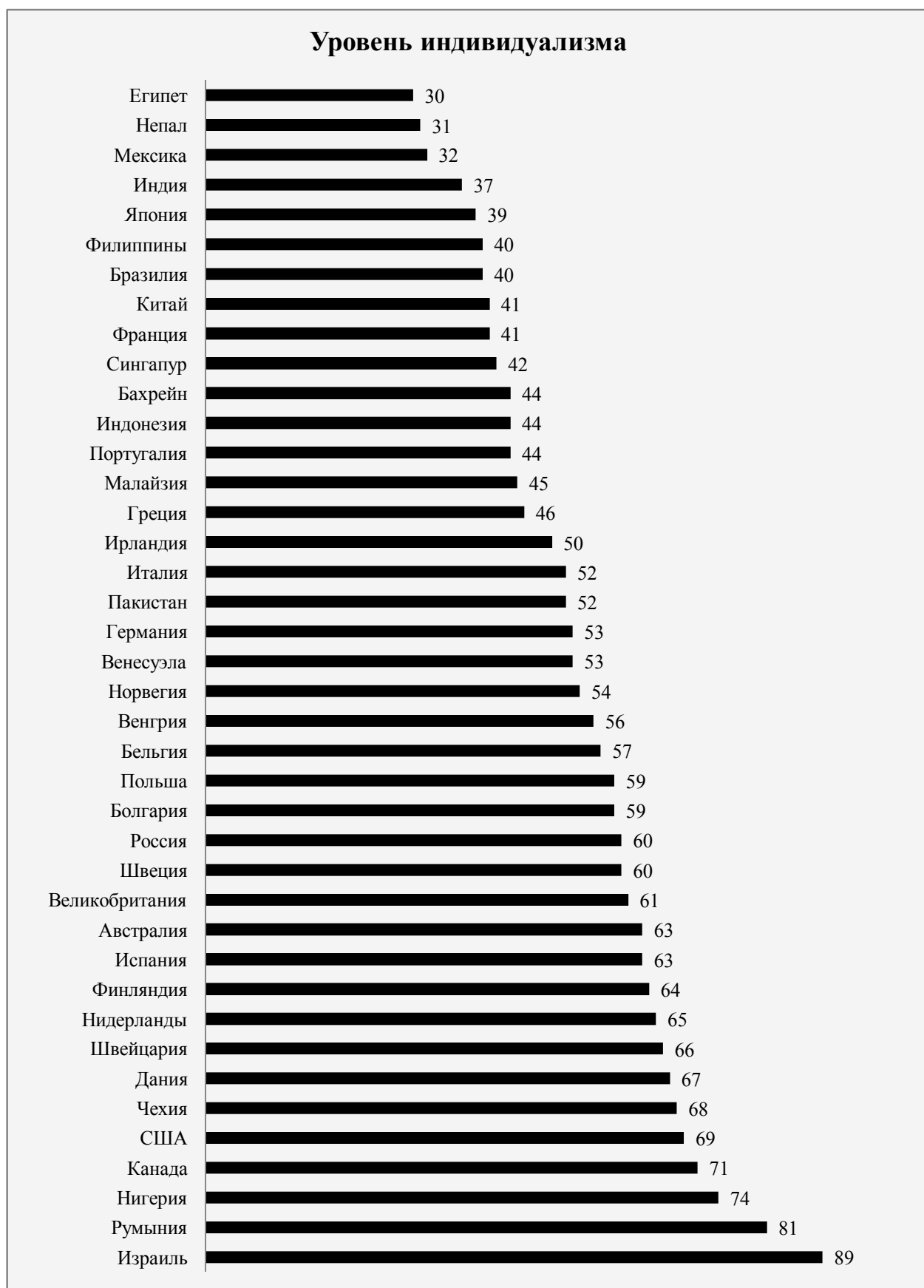


Рис 2. Уровень индивидуализма в разных странах

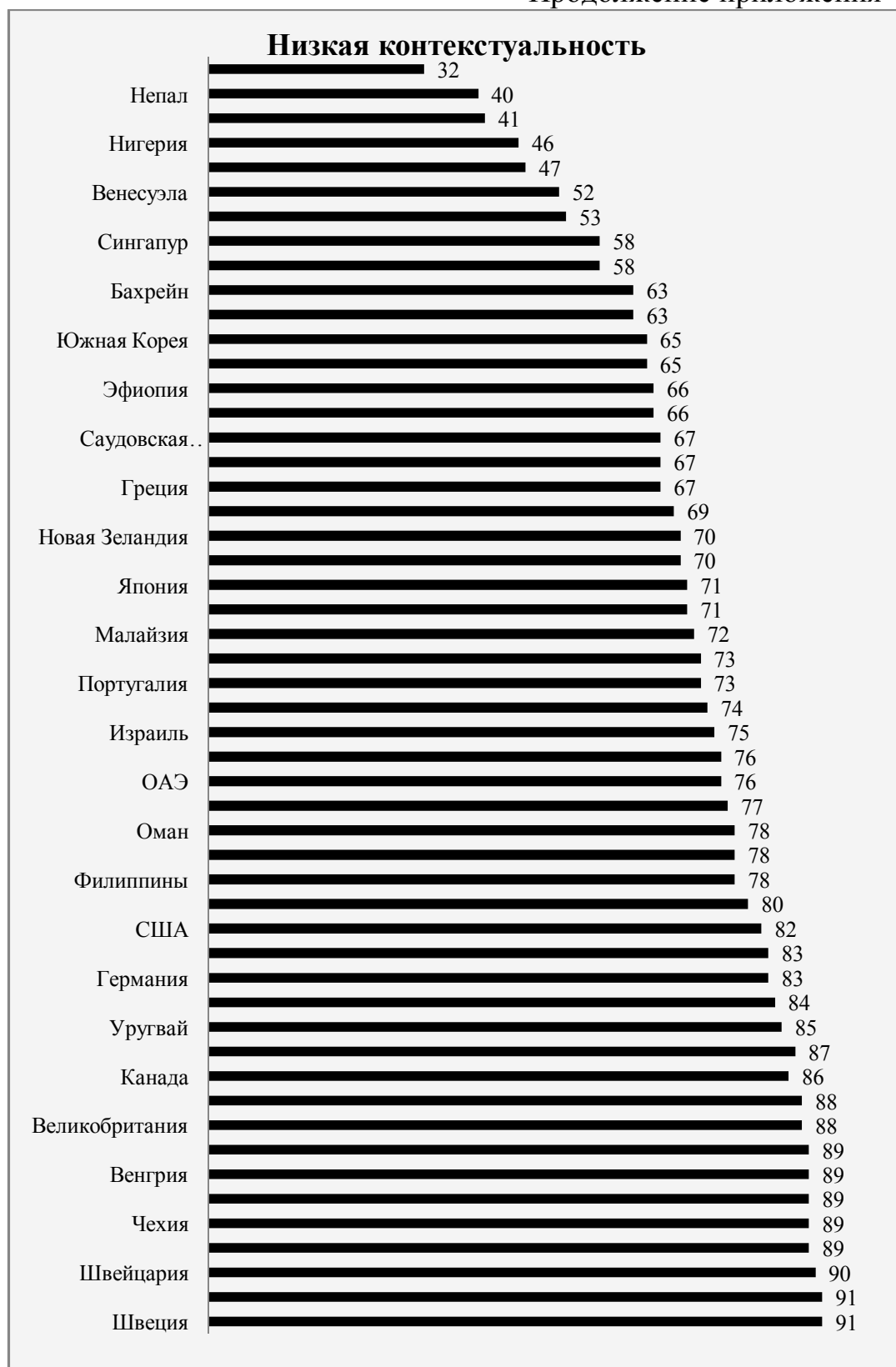


Рис 3. Уровень низкой контекстуальности в разных странах

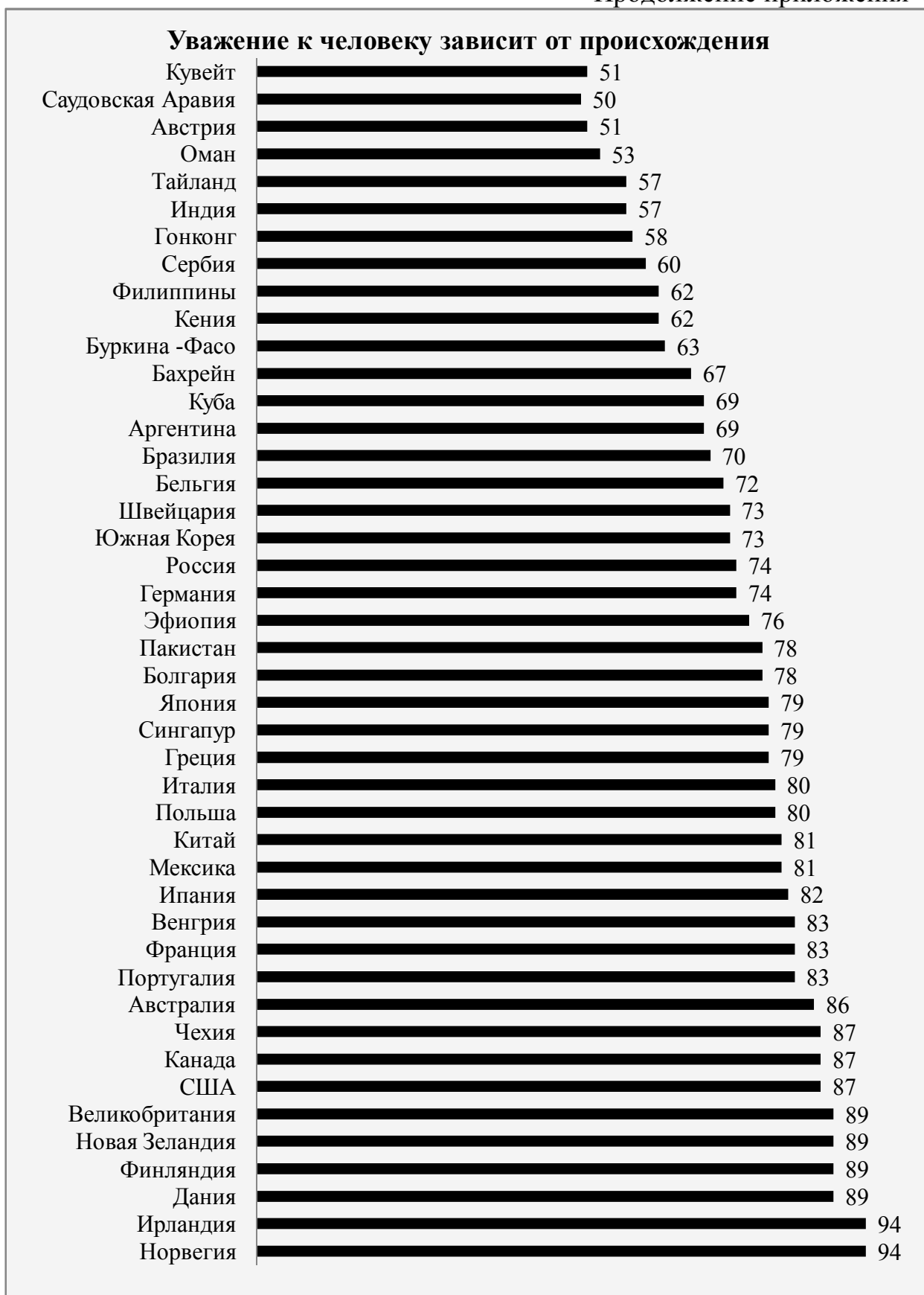


Рис 4. Уважение к человеку зависит от происхождения (% доля, которые с этим не согласны)

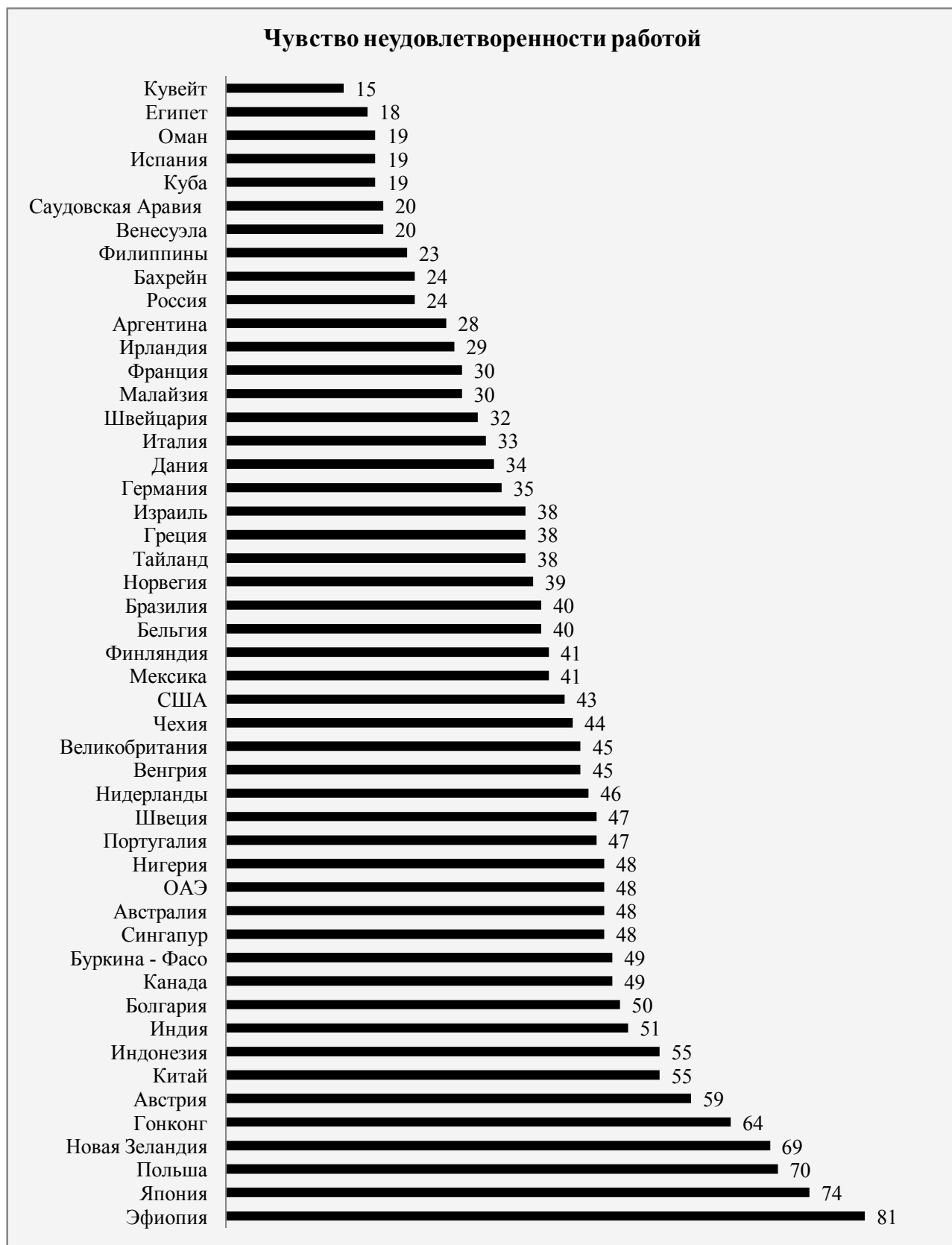


Рис 5. Чувство неудовлетворенности работой в разных странах (% доля респондентов, которые не стали бы открыто выражать эмоции по поводу своей работы)

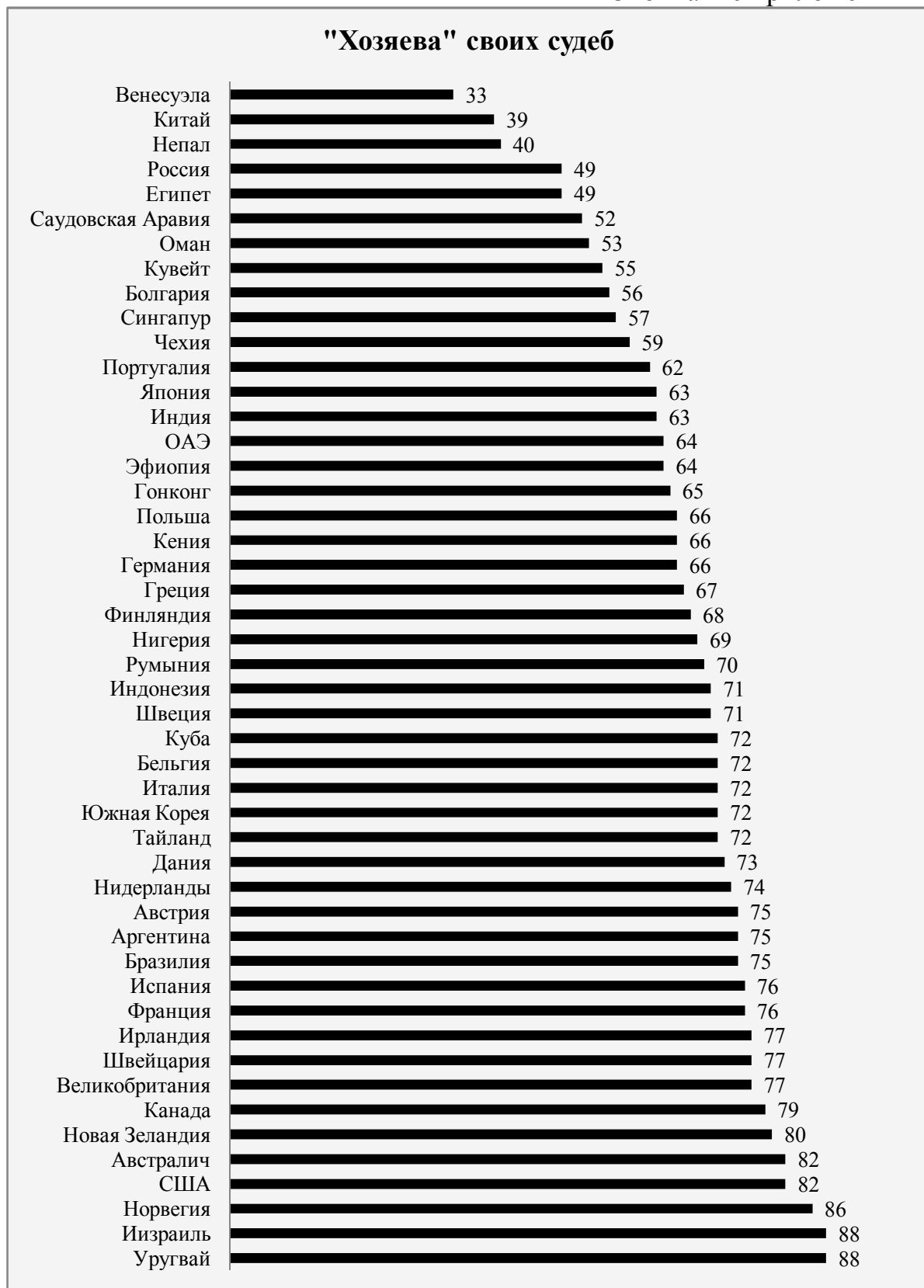


Рис 6. «Хозяева» собственных судеб (% доля респондентов, которые полагают, что происходящее с ними зависит от них самих).

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземпляре(ах).

Библиография 117 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » 2017 г.

(подпись автора работы)

(Ф.И.О.)