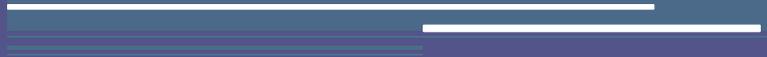


# Модель менеджмента в Германии



# Содержание презентации

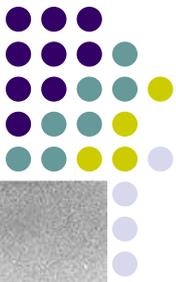


1. Истоки модели
2. Особенности
3. Специфика немецкой модели управления
4. Соперничество
5. Отличительные черты германского менеджмента
6. Достоинства
7. Недостатки
8. Условия труда
9. Сравнение российской и немецкой модели
10. Вывод

# Истоки модели

Теоретические истоки германской модели менеджмента относятся к началу прошедшего столетия. Её родоначальником следует считать

- известного ученого, социолога и экономиста **Маркса Вебера (1864-1920)**. М. Вебер был в первую очередь ученым-социологом, ряд его исследований имел прямое отношение к экономике, менеджменту и бизнесу. Концепция бюрократической рационализации, разработанная М. Вебером, явилась важной вехой становления классического менеджмента. Он считал, что компании должны управляться на безличной, сугубо рациональной основе, названной им «бюрократической».
- Бюрократия (по Веберу) – система управления не на основе личных оценок, а в соответствии с точным следованием индивидов определенным правилам и процедурам.



# Специфика немецкой модели управления



- 1) Важнейшей задачей для немецкого менеджера является сотрудничество или, по меньшей мере, координация деятельности с государством
  - 2) Руководство компанией осуществляется двумя структурами: правлением и наблюдательным советом. Их функции разделены, и никто не может совмещать должности обеих структур.
  - 3) Немецкая промышленность традиционно работает в тесном сотрудничестве с государством, и поэтому в «немецком сознании» прочно утвердилась идея, что частная инициатива должна развиваться в рамках четкого государственного регулирования.
  - 4) Немецкие менеджеры славятся видением перспектив и ориентацией на будущее.
- Важнейшей особенностью германской модели также является система участия рабочих и служащих в управлении корпорациями. Данная система, называемая также системой участия в принятии решений (die Mitbestimmung) или в англоязычной литературе системой соопределения (co-determination system), состоит из двух уровней.
  - Первый уровень образуют советы предприятий или рабочие советы. На втором уровне находится система участия рабочих и служащих в управлении акционерными



# Соперничество



Немецкий менеджмент отличается особым стилем, который складывался веками и уходит корнями в традиции средневековых цехов и купеческих гильдий.

В то же время немецкие менеджеры славятся видением перспектив и ориентацией на будущее. Немецкий стиль соперничества можно охарактеризовать как суровый, но даже самое жесткое соперничество никогда не ставит своей целью уничтожение конкурентов. Компании конкурируют друг с другом, но при этом они заинтересованы не в монопольном доминировании на рынке, а в разделении сфер рынка или создании своей особенной ниши на рынке товаров и услуг. Немецкие компании с презрением относятся к практике ценовой конкуренции, которая разворачивается

только в случае крайней необходимости.

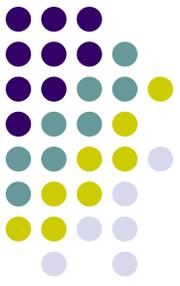


# Особенности немецкой модели менеджмента.

# Социальная ответственность перед каждым сотрудником и обществом в целом.



- Немецкие компании достаточно давно работают с социальными партнерами. Это представители интересов трудящихся. Для немецких компаний практика обсуждений насущных проблем и вопросов, касающихся не только результатов деятельности и бизнеса, но и жизни и труда своих работников, являются нормой их существования. Для многих российских организаций после распада СССР практика работы с профессиональными союзами является чем-то новым и не всегда понятным.



# Принцип порядка

- Характерной чертой и особенностью немецкой деловой культуры является принцип порядка (Ordnung), который отмечается и в стиле управления, и в организации процесса принятия решений. Согласно немецкой точке зрения на характер развития любого процесса, у каждой вещи и каждого человека есть свое место в соответствующем плане, рассчитанном на достижение максимальной эффективности. Немцы верят в то, что хорошо разработанные процессы и процедуры способны содействовать решению большинства проблем, поэтому придают порядку первостепенное значение для достижения общего благосостояния.



# Честность и законность



- Символам власти, законам и указаниям в Германии подчиняются, а эксцентричные люди и нарушители закона не вызывают симпатий в обществе. В Германии соблюдение правил касается всех, ведь перед законом все граждане страны равны еще с давних времен. Немцы верят, что настоящего порядка можно достигнуть, если строго соблюдать специально разработанные для этого правила, постановления и процедуры, которые, в свою очередь, возникли на основе многолетнего опыта деятельности национальных компаний, ведомых опытными, проверенными временем руководителями.
- Управленческий и деловой опыт передается от более опытных и обычно старших по возрасту сотрудников тем, кто находится на более низких ступеньках иерархической лестницы. Хотя основным лозунгом немецкой нации и является порядок, по в свете гуманистических традиций неолиберализма, когда в центр экономической системы поставлен человек как базовая ценность общества, порядок в настоящее время дополняется свободой.



# Стимулирование профессиональной подготовки.



Характерные черты германской модели менеджмента можно найти в государственной системе мастерски-технического образования, отличающейся вниманием к

- инженерному делу,
- техническому обучению
- ремеслам

И являющейся, по неким оценкам, наилучшей в Европе.

Она обеспечивает подготовку молодежи в возрасте 16-21 лет в течение 3 лет с получением государственного диплома. Образовательный процесс предполагает как подготовку на рабочем месте (4 дня в неделю), так и теоретическое обучение (1 день в неделю).

Содержание образовательной программы в системе мастерски-технического образования утверждается тремя институтами –

- правительством,
- ассоциациями работодателей
- и профсоюзами.

Общее управление осуществляется местными торгово-промышленными палатами.

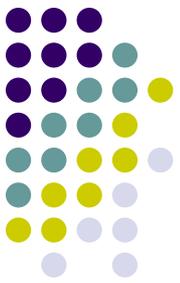
# Техническая подготовленность менеджеров.



Немецкие менеджеры известны как специалисты. Поскольку менеджмент в Германии не считался отдельной научной отраслью, то соответствующие учебные дисциплины до 1980-х годов были редкостью в отличие от США. Немцы полагали, что менеджмент как самостоятельная дисциплина может породить эгоизм, нелояльность, а также опасную тенденцию к пренебрежению качеством продукции.

Для немецких менеджеров, мастеров и наставников более типично высшее техническое образование. До настоящего времени примерно 2/3 топ-менеджеров имели такое образование, а половина из них - докторские степени (в немецкой научно-образовательной квалификации) в области права, экономики и технических наук в примерно одинаковом соотношении.

# Уважительное отношение к компетентности.



Профессионализм и компетентность играют решающую роль в немецкой культуре, требующей значительной самодисциплины и самоконтроля. Немецкие менеджеры ценят высокую квалификацию работников и стремятся быть ближе к цехам и производственным подразделениям.

Немецкая система управления предполагает наличие тесных связей между инженерно-техническим и административно-управленческим персоналом, поддерживаемым высококвалифицированными рабочими..

- Кадровая политика,
- карьерный рост,
- повышение квалификации и т.п. - все это базируется на представлениях о том, каким образом формируется успешный менеджер.

Немецкий подход состоит в том, что соответствующая техническая подготовка (образование) является важным требованием при приеме на работу. В дальнейшем главным условием продвижения становится производственный стаж. При этом производственная и управленческая карьера увязывается с функциональными обязанностями и продвижение получается относительно медленным. Что касается топ-менеджеров, то их отличает более высокий образовательный уровень.

# Лояльность менеджеров.



Среди немецких менеджеров меньше распространена перемена мест работы и соответственно выше уровень корпоративной лояльности. Средний стаж работы на одном предприятии в Германии составляет 8 лет, в то время как в американских фирмах - 3 года.

В исследовании Р.Стюарта 20 из 30 обследованных немецких управленцев на одном предприятии были заняты свыше 5 лет, а 6 из них - свыше 20 лет. С точки зрения британцев (как и американцев) столь длительный непрерывный стаж работы на одном предприятии имеет или будет иметь губительный эффект. Для немцев же длительный стаж работы на одном рабочем месте позволяет добиться необходимого уровня технической компетенции.

Многие немецкие предприятия давно уже используют принцип заместителей, или «теневых работников». В таких организациях менеджеры подбирают и обучают своих заместителей. Это обеспечивает непрерывность и последовательность процесса принятия решений. В случае отпуска, болезни и т.п. служебные обязанности выполняются заместителями



# Техническое совершенствование и инновации

Стратегией, позволяющей сохранить и укрепить свои конкурентные позиции на рынке, было и остается техническое совершенствование и инновации. Немецкие компании активно сотрудничают с университетами и НИИ, которые пользуются поддержкой со стороны государства в лице федерального министерства образования и научных исследований. Высокий уровень доходов немецких потребителей, позволяет им платить за высокое качество. Немецкие компании активно сотрудничают с университетами и НИИ и организациями (общество имени Макса Планка, общество имени Фраунгофера), которые пользуются поддержкой со стороны государства в лице федерального министерства образования и научных исследований. Еще один немецкий феномен - это Ассоциация производителей в машиностроении (VDMA). Состоящие в ней предприятия и организации платят 0,5% своих годовых доходов в исследовательский фонд, средства которого расходуются на отраслевые НИОКР.



MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT

# Сочетание строгой иерархии и свободы мнений



С точки зрения стиля лидерства Германия является образцом иерархии и согласия: сфера ответственности и компетенции строго распределена между сотрудниками в зависимости от занимаемых позиций, приказы отдаются сверху вниз и не подлежат обсуждению.

Статус менеджера в немецких компаниях связан не только с индивидуальными способностями руководителя, но зависит и от продолжительности срока службы, и от формального подтверждения квалификации и уровня образования.

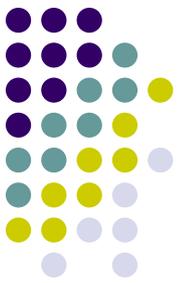
Примечательно, что немецкий менеджер с университетским дипломом получает повышение по службе в среднем раз в 4 года, а перед теми, у кого есть докторская степень, открыт путь в высшее руководство. Доктора наук в Германии пользуются значительным уважением в обществе и занимают более высокое социальное положение, чем преуспевающие бизнесмены без степени.

# Взаимодействия различных подразделений



- Процесс коммуникации в немецких компаниях строго вертикален: мнение нижестоящего подразделения доводится до высшего руководства только через непосредственных начальников, которые затем передают эту информацию по иерархической цепочке снизу вверх. Многие управленческие положения изложены в немецких компаниях в письменном виде — например, руководство по поведению и обращению с коллегами, должностные инструкции сотрудников и руководителей и прочие вещи — эта «черта тевтонов» во многом связана с прусской бюрократией, которая в первую очередь нашла свое отражение в крупных концернах.
- Тем не менее, в процессе принятия управленческих решений, которые затем обретают форму приказа, не исключается дискуссия среди всех членов трудового коллектива. У сотрудников есть реальная возможность сказать своему руководителю, о том, что, по его мнению, происходит не так, и внести свои предложения.

# Стремление к четкости и порядку



Немецкие менеджеры придают важное значение детальному описанию трудовых функций и процедур. Относительно высокой является степень формализации в виде инструкции, правил, обязанностей и т.п. Менеджеры склонны меньше импровизировать, а больше действовать в соответствии с правилами и инструкциями. Причем эта особенность - точное определение роли и правил - особенно культивируется в государственных учреждениях и крупных корпорациях. Немецкие управляющие много внимания уделяют планированию. Если ситуация осложняется более, чем ожидалось, немцы постараются активизировать плановую деятельность, тогда как в английски планирования.

7а



# Планирование



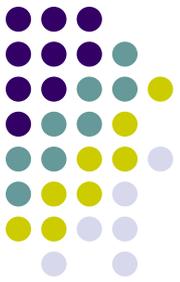
- Немецкие управляющие много внимания уделяют планированию. Если ситуация осложняется более, чем ожидалось, немцы постараются активизировать плановую деятельность, тогда как в английских компаниях могут пойти на сокращение отдела планирования.



# Условия труда

- Условия труда в Германии одни из самых лучших в мире. Работающие люди здесь защищены лучше всего. Здесь наиболее успешно применяется охрана труда. В целом в Германии созданы безопасные и комфортные условия труда, а также психологический климат, в котором люди себя чувствуют уважаемыми, защищенными от произвола от конкретного руководителя. Компании достаточно много вкладывают в свой персонал, считая своих сотрудников основной ценностью. Все это способствует повышению производительности труда и снижает текучесть кадров на предприятиях.

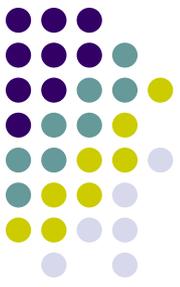
# Достоинства



Основными достоинствами германской модели принято считать реализуемый ею **принцип социального взаимодействия**, направленный на сбалансирование интересов всех участников корпоративных отношений (акционеров, трудовых коллективов, деловых партнеров, государства), а также нацеленность всех указанных сторон на:

- достижение долгосрочных целей,
- максимизацию устойчивости корпораций,
- и стабильности межкорпоративных связей.

По данным опросов Института немецкой экономики, более 70% работодателей и членов советов предприятий оценивают сотрудничество между собой как «хорошее» и «очень хорошее»

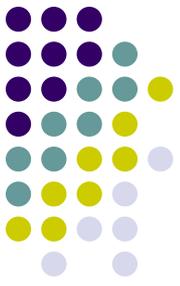


# Недостатки

Недостатки данной модели представляют обратную сторону ее достоинств. К их числу обычно относят:

- недостаточную гибкость немецких компаний,
- стремление избежать рисков,
- невозможность быстро принимать некоторые важные для развития решения (особенно касающиеся сокращения штатов, реорганизации, ликвидации или продажи неэффективных бизнесов).

# Отличие от российской модели менеджмента



- Разница между моделями менеджмента России и Германии достаточно велика. Отчасти, эти модели даже можно назвать противоположными. На мой взгляд, важнейшее значение в построении системы управления играет национальный менталитет. Если в Германии основные национальные черты - это ответственность, педантизм и высокий уровень самодисциплины, то в России это скорее - отказ от ответственности, надежда на «авось». Нередко русского человека выручала смекалка, но в современном менеджменте одной смекалкой не обойтись. К сожалению, уровень образования кадров всех уровней и минимальный срок существования рыночной системы в России не позволили к данному времени выработать эффективной национальной системы менеджмента. Германия же, со своим опытом, подходом к образованию и организации труда добилась достаточной эффективности в управлении, что позволяет немецким компаниям быть узнаваемыми, ценимыми и конкурентоспособными на мировом рынке.



# Российская система менеджмента.

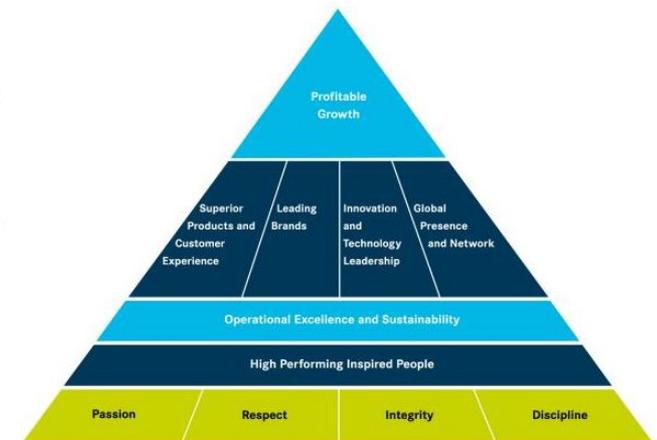


- Переход к рынку выдвинул задачу формирования российского менеджмента. Его становление зависит от многих факторов. На данном этапе можно говорить о смене поколений и о приходе руководителей с новыми взглядами, ценностями и уровнем образования. Их задачей является не только успешное управление на отдельном предприятии, но и формирование целостной системы менеджмента в России.
- **Отстав от западных стран в формировании рыночных отношений**, Россия получила шанс обращаться к их опыту. Но один из важнейших факторов, который при этом необходимо учитывать - национальный менталитет. Именно он определяет эффективность применения многих методов теории на практике. Россия обладает уникальными ресурсами, но эффективность их использования во многом зависит от общей ситуации в стране

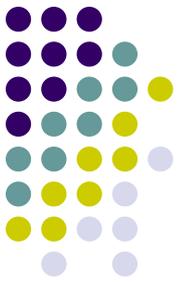
# Немецкая система менеджмента



- Немецкий менеджмент отличается особым стилем, который складывался веками и уходит корнями в традиции средневековых цехов и купеческих гильдий. В то же время немецкие менеджеры славятся видением перспектив и ориентацией на будущее. В Германии менеджеры, как правило, работают в одной компании на протяжении всей своей карьеры, постепенно продвигаясь вверх по служебной лестнице. От них ожидают не быстрых практических результатов, но долгосрочного планирования, поэтому менеджеры не волнуются о том, что их карьера будет испорчена плохими квартальными или годовыми показателями работы компании.
- Немецкий стиль соперничества можно охарактеризовать как суровый, но даже самое жесткое соперничество никогда не ставит своей целью уничтожение конкурентов.
- Важнейшей задачей для немецкого менеджера является сотрудничество или, по меньшей мере, координация деятельности с государством. Немецкая промышленность традиционно работает в тесном сотрудничестве с государством, и поэтому в «немецком сознании» прочно утвердилась идея, что частная инициатива должна развиваться в рамках четкого государственного регулирования.



# Вывод



Таким образом, видно, что немецкий стиль управления является довольно своеобразным и специфичным и по своим чертам отличается от других национальных стилей. Немецкий менеджмент по-своему обеспечивает высокую эффективность производства и, следовательно, прибыль.

**Спасибо за внимание!**