

A thick black L-shaped frame surrounds the text. It starts at the top left, goes right, then down, then right again at the bottom, and finally up on the right side.

ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО МЕНТАЛИТЕТА НА ПСИХОЛОГИЮ МЕНЕДЖМЕНТА В ГЕРМАНИИ

Бардакова Елена
МН-3-20-02

Немецкая модель 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. 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.

Главной отличительной чертой немецкого стиля конкуренции является соперничество в обеспечении более высокого качества товаров и услуг, которое немецкие менеджеры называют *Leistungswettbewerb* (букв.: соревнование достижений).

немецкая модель менеджмента российский

Качество продукции и обслуживание продукции (*product service*) - вот главные приоритеты. Немецкий менеджер убежден, что высококачественная продукция продает себя сама, и поэтому, желая сделать свою компанию лучшей, стремится довести до совершенства качество выпускаемой продукции. Внимание к продукции в первую очередь означает внимание к процессу ее производства. Поэтому немецкие менеджеры любого уровня прекрасно разбираются в технологиях изготовления, на практике знакомы со всеми этапами производства и ориентируются на тесное сотрудничество с непосредственными производителями. Они с трудом понимают своих американских коллег, которые посещению производственных цехов предпочитают изучение финансовых показателей и итоговых данных. Немецкие менеджеры убеждены, что отлично налаженное производство и высокое качество продукции являются главными для достижения высоких итоговых показателей.

Качество, реагирование, верность, усовершенствование, доведение дела до конца - вот лозунги немецкого менеджера.

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.

Менеджеры всегда внимательны к государственным стандартам, политике и регулированию.

Немецкие промышленные стандарты (Deutsche Industrie Normen - DIN) разработаны в процессе переговоров и консультаций, в которых принимают участие представители правительства, промышленности, ассоциаций менеджеров, торгово-промышленных палат, профсоюзов.

Частые судебные разбирательства нетипичны для немецкого менеджмента. К передаче спорных вопросов в суд отношение настороженное (конечно, речь не идет об откровенных нарушениях).

Разногласия обычно разрешаются в ходе дискуссий, которые проходят или в неформальной обстановке, за кружкой пива, или в рамках более формальных круглых столов, организованных представителями торгово-промышленных палат или промышленных ассоциаций. Урегулирование конфликтов проходит спокойно, без привлечения общего внимания, иногда в ходе неофициальных личных встреч.

Считается, что частые обращения к судебным разбирательствам говорят больше не об обвиняемом, но об обвинителе. Немецкие менеджеры традиционно набираются из рядов инженеров и технологов, то есть тех, кто непосредственно связан с разработкой, дизайном и производством. Но в последнее время все большее число менеджеров высших уровней не имеют за плечами инженерного образования и опыта работы. Зарплата немецкого менеджера в среднем выше, чем у его европейских коллег (за исключением шведов), но на треть меньше зарплаты американского менеджера.

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.

Постепенно из этих традиций и практики возник особый немецкий стиль менеджмента, который отличают коллегиальность, стремление к согласованию, ориентированность на продукцию и качество, преданность одной компании и особое внимание к перспективам ее долгосрочного развития.

Некоторые считают, что немецкий стиль управления слишком консервативен и не позволяет быстро реагировать на изменения, в противоположность американскому стилю управления, который характеризуется агрессивностью, гибкостью и ориентацией на быстрые результаты.

Однако это мнение ошибочно. Немецкий стиль управления достаточно ориентирован на изменения, хотя они проходят постепенно, под лозунгами стабильности и постоянства, и все время под нажимом конкурирующего иностранного влияния.

Немецкие менеджеры постоянно заявляют, что изменения происходят слишком медленно, но они и сами не уверены, стоит ли менять сложившиеся традиции, и если стоит, то как именно.

- Теоретические истоки немецкой модели менеджмента относятся к началу прошлого столетия. Ее родоначальником следует считать выдающегося ученого, социолога и экономиста **Макса Вебера** (1864-1920). М. Вебер был в первую очередь ученым-социологом, ряд его исследований имел прямое отношение к экономике, менеджменту и бизнесу. Его творчество формировалось под прямым влиянием матери, глубоко религиозной женщины, исповедовавшей кальвинизм (одно из ведущих течений протестантизма в эпоху становления капитализма).

Особенности немецкой модели менеджмента

- *Стимулирование профессиональной подготовки*
- *Техническая подготовленность менеджеров*
- *Уважительное отношение к компетентности*
- *Расширенный объем ответственности и полномочий*
- *Лояльность менеджеров*
- *Качество и инновации*
- *Эффективные трудовые отношения*
- *Формализованный производственный менеджмент*

Особенности немецкой модели менеджмента

Достоинства	Недостатки	
Стимулирование профессиональной подготовки	Прогулы сотрудников	
Техническая подготовленность менеджеров	Отсутствие вовлеченности сотрудника в работу	
Уважительное отношение к компетентности	Низкая ориентация на клиента	
Расширенный объем ответственности и полномочий	Высокая текучесть кадров	
Лояльность менеджеров	Отсутствие "сарафанного радио"	
Качество и инновации		
Эффективные трудовые отношения		

Заключение

- Таким образом, проведенный анализ показывает, 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