

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ БЕЛОРУССКОЙ И ЯПОНСКОЙ МОДЕЛЕЙ  
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В КОНТЕКСТЕ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ И ИХ  
СВЯЗЬ С КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ**

**Гречишкина Елена Александровна, к.э.н., доцент,**

**Шуманская Евгения Руслановна**

**Полесский государственный университет**

Hrechyshkina Olena, PhD in Economics, grechishkina.e@polessu.by,

Shumanskaya Evgeniya, shumanskaya.eva@bk.ru

Polesky State University

**Аннотация.** В последние десятилетия в производственной сфере все более возрастает потребность в кооперации и сотрудничестве на рабочем месте. В связи с этим значительно возрастает интерес к изучению командной работы и корпоративной культуры. Актуальность выбора данной темы исследования обусловлена тем, что грамотная разработка и реализация корпоративной культуры способствует повышению эффективности работы организации, а современные рыночные отношения диктуют организациям необходимость разработки и внедрения системы ценностей, называемой корпоративной культурой.

**Ключевые слова:** командная работа, корпоративная культура, внутренняя среда, организация, белорусская модель управления, японская модель управления.

Командная работа – это процесс совместной деятельности группы людей, нацеленный на достижение общих целей. Она предполагает, что участники команды сотрудничают, обмениваются идеями, навыками и ресурсами, чтобы достичь желаемых результатов. Среди основных преимуществ командной работы можно выделить следующие: распределение задач и ответственности, обмен идеями и опытом, взаимная поддержка и мотивация, развитие навыков коммуникации и лидерства. Кроме того, командная работа способствует развитию коллективного интеллекта – способности группы генерировать инновационные идеи и принимать более качественные решения, чем индивидуально.

Для успешной командной работы важно учитывать ряд факторов, включая коммуникации, установление общих целей, эффективное распределение ролей и ответственности, управление конфликтами и поощрение сотрудничества. Все это делает командную работу важным элементом корпоративной культуры и успешного функционирования организации, повышает качество управления организациями [1]. Именно поэтому данное направление исследований требует особого внимания и является актуальным.

Корпоративная культура – это совокупность общих ценностей, норм, поведенческих стандартов и представлений организации, которые определяют ее идентичность и способствуют формированию общей рабочей атмосферы и солидарности среди сотрудников. Компонентами корпоративной культуры являются ценности и убеждения, поведенческие нормы, символы и традиции организации, структура и организационные системы. Важно отметить, что корпоративная культура уникальна для каждой организации и может отличаться в зависимости от индивидуальных ценностей, отрасли, страны.

Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры, могут быть разнообразными: лидерство и стиль управления, ценности и миссия организации, история и традиции, задачи и цели организации, отбор и обучение сотрудников, коммуникационные процессы, организационная структура и системы, внешние факторы, такие как рынок и конкуренция. Взаимодействие и воздействие этих факторов обуславливают создание уникальной корпоративной культуры, которая отражает специфику и ценности организации [2, с. 136]. Таким образом, можно сделать вывод, что каждый вид корпоративной культуры уникален и играет свою роль в формировании внутреннего климата организации.

На сегодняшний день корпоративная культура в Беларуси развита неравномерно: система корпоративной культуры в частных и иностранных компаниях по уровню превосходит корпоративное устройство на государственных предприятиях. Так же неравномерно качество корпоративной культуры в различных отраслях экономики Беларуси: наиболее действенное и эффективное корпоративное устройство представлено в банках, а наименее развитое – в отраслях промышленности [3].

Основополагающими нормативными правовыми актами (НПА), регламентирующими систему корпоративного управления на предприятиях Республики Беларусь, являются:

- Гражданский кодекс Республики Беларусь от 07.12.1998 г. № 218-3;
- Постановление Министерства экономики и Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 5 июля 2016 г. № № 45/14 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства»;
- Постановление правления Национального банка Республики Беларусь от 30 октября 2012 г. № 557 «Об утверждении Инструкции об организации корпоративного управления банком, открытым акционерным обществом «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организацией»;
- Постановление Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 9 июля 2015 г. №29 «Об утверждении примерных форм корпоративного кодекса и положений о комитетах при совете директоров (наблюдательном совете) открытого акционерного общества».

В соответствии с обзором корпоративного управления ЕБРР [2], белорусская система, хотя и прогрессирует в последние годы, все же имеет недостаточный уровень развития, следовательно, нуждается в реформировании и модернизации.

Одной из основных иностранных моделей организации командной работы и построения корпоративной культуры является японская система менеджмента, внедрение которой опробовали на себе многие зарубежные компании Америки, Европы и Юго-Восточной Азии.

Японский менеджмент в экономике предполагает определенные действия, направленные на организацию системы производства и опирающиеся на исторически сложившиеся традиции, групповую сплоченность, генетически заложенную усердность и устремленность в работе японцев к созданию качественной продукции.

Сравнение белорусской и японской моделей управления организацией приведены в таблице.

Таблица – Сравнение белорусской и японской моделей управления организацией

Критерии	Беларусь	Япония
Корпоративная культура	Индивидуалистическая, где участники организации стремятся достичь индивидуальных успехов и удовлетворения своих потребностей.	Коллективистская, где уделяется большое внимание командной работе, уважению к старшим и преданности компании.
Управленческая иерархия	Вертикальная иерархическая структура управления, где принятие решений и контроль сосредоточены вверху иерархии.	Горизонтальная структура на основе консенсуса, с активным участием сотрудников на всех уровнях иерархии в процессе принятия решений.
Управление качеством	Стремится управлять качеством, используя систему Total Quality Management, однако, учитывая опыт Советского Союза, ситуацию можно охарактеризовать как подготовительный этап к формированию фундамента TQM.	Славится своим подходом к управлению качеством, включая использование принципов TQM, постоянное совершенствование и активное вовлечение сотрудников в процесс улучшения качества.
Инновации и развитие	Стремится к развитию и инновациям, но имеет меньшие ресурсы и масштабы инновационной деятельности.	Выделяется своим акцентом на инновациях и постоянном развитии.
Отношение к клиентам	Ставит клиентов в центр своей деятельности, однако уровень активности и подход отличается от зарубежного.	Активно исследуют и анализируют потребности клиентов, стремятся предоставить высокое качество товаров и услуг.
Отношение к ошибкам и конфликтам	Разрешение конфликтов, зачастую, происходит путем принятия итоговых решений верховными руководителями.	Конфликты стремятся разрешать путем поиска компромиссов и достижения согласия между вовлеченными сторонами.
Система оплаты труда	Оплата труда обычно основывается на должностных обязанностях и стаже работы.	Оплата труда может зависеть от результатов работы, которые достигаются коллективно.
Система оплаты труда	Оплата труда обычно основывается на должностных обязанностях и стаже работы.	Оплата труда может зависеть от результатов работы, которые достигаются коллективно.
Уровень гибкости	Изменения в бизнес-процессах и структуре организации медленные и сложные из-за высокой степени бюрократии и иерархии.	Изменения более гибкие и быстрые благодаря более коллаборативному подходу и открытости к новым идеям.
Конкуренция	Белорусская модель менее конкурентоспособна и более ориентирована на внутренние показатели и стабильность.	Японская модель ориентирована на создание сильных конкурентных позиций на рынке и активное сотрудничество с другими организациями.
Роль малого и среднего бизнеса	Развитию малого и среднего бизнеса уделяется меньше внимания, нежели крупному.	Уделяется большее внимание и поддержка малого и среднего бизнеса.

Примечание – источник: разработано авторами на основании [4]

Таким образом, рассматриваемые модели имеют свои особенности и оба подхода могут быть успешны в зависимости от специфики организации.

Для развития внутренней среды белорусских организаций предлагаются следующие методы:

1. Здоровая коммуникация. Стимулирование командной работы, проведение регулярных собраний с целью изучения потребностей и проблем коллектива, а также активное обсуждение идей помогут наладить здоровую коммуникацию.

2. Управление конфликтами. Если конфликты возникают часто и имеются сложности с их решением, то целесообразно нанять профессионального тренера по управлению конфликтами для обучения сотрудников навыкам эффективного взаимодействия.

3. Поощрение и признание. Благодарность за хорошую работу, проведение церемоний награждения или создание системы бонусов и поощрений поможет создать атмосферу взаимного уважения, а также положительно скажется на мотивации сотрудников.

4. Обучение и развитие. Инвестиции в обучение и развитие сотрудников, предоставление возможностей для самосовершенствования положительно скажутся на профессионализме работников. Также можно создать собственные программы обучения, организовать конференции, семинары.

5. Создание комфортной рабочей среды. Стоит обратить внимание на организацию рабочих мест, оборудование, освещение и уровень шума. Также необходимо подумать о возможности создания зон отдыха.

6. Работа над балансом работы и личной жизни. Достичь этого можно через гибкий график или удаленную работу, если это возможно, а также через программы по улучшению физического и психологического благополучия.

7. Развитие командного духа. Поощрение сотрудничества и взаимодействия, а также организация командных мероприятий помогут укрепить командный дух и создать более сплоченную рабочую обстановку.

8. Оценка и дальнейшее развитие. Систематические оценки и обзоры работы сотрудников помогут им понять свои сильные и слабые стороны, а также развиваться профессионально.

Таким образом, можно сделать вывод, что улучшение внутренней среды в организации – это непрерывный процесс, требующий внимания и регулярных усилий со стороны руководства и всех сотрудников.

Исходя из проведенного исследования, можно заметить, что корпоративная культура белорусских и японских организаций имеет существенные отличия, что оказывает влияние на результат их деятельности. Полное внедрение японских методов и концепций в рамках белорусских организаций невозможно, так как менталитет и особенности руководства в Республике Беларусь сильно отличаются от тех, что используют в Японии. Однако белорусские организации могут перенять некоторые методы и способы руководства, что положительно скажется на командной работе и корпоративной культуре.

#### **Список использованных источников**

1. Гречишкина, Е. Методологические подходы к оценке качества управления нефинансовыми корпорациями / Е. Гречишкина, А. Васильченко, Ю. Тихоновская // Банкаўскі веснік : інфармацыйна-аналітычны і навучна-практычны журнал Нацыянальнага банка Рэспублікі Беларусь. – 2023. – № 4 (717). – С. 35-45.

2. Кожевникова, Т. Корпоративная культура как она есть / Т. Кожевникова. – Москва : Эксмо, Бомбора, 2020. – 235 с.

3. Обзор корпоративного управления ЕБРР в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bikratings.by/wp-content/uploads/2022/01/korporativnoe-upravlenie.pdf>.

4. Каору, И. Японские методы управления качеством / Каору И. – М: «Экономика», 1988. – 199 с.