

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны.

Японская модель менеджмента формировалась под влиянием двух факторов:

Творческое освоение зарубежного опыта в области организации и управления;

Последовательное сохранение национальных традиций.

Для Японии характерна приверженность к коллективным формам организации труда (группизм). Коллективный характер труда требует от менеджеров умения ладить с людьми. Высоко ценится также жизненный опыт, большое внимание уделяется духовному развитию личности.

Широкое распространение в Японии получила так называемая доктрина патернализма. Патернализм (от лат. *paternus* отцовский, *pater* отец) доктрина об «отеческом», «благотворительном» отношении предпринимателей к занятым работникам. Отсюда наблюдается склонность к демократическим формам взаимодействия во время трудовой деятельности.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал, и сегодня продолжает применять морально-психологические рычаги воздействия на личность.

Японский менеджмент можно охарактеризовать как стремление к улучшению человеческих взаимоотношений, которое включает в себя: согласованность, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношений между рабочими и управляющими.

Целью контрольной работы является рассмотрение японской модели менеджмента.

ГЛАВА 1. ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА: СУЩНОСТЬ, ПОНЯТИЯ И ЗНАЧЕНИЕ

1.1 Характеристика японской модели менеджмента

Японская система менеджмента одна из самых эффективных в мире. Главное ее достоинство умение работать с людьми. Японский менеджмент ориентируется на групповую форму организации труда. Используется механизм коллективной ответственности, при котором члены группы участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию [7].

Информация о делах фирмы, ее планах доводится до всех сотрудников. Практикуется активное вовлечение (на добровольной основе) работников в решение технологических и экономических проблем.

Японцы уверены, что основное богатство их страны составляют человеческие ресурсы. Их система хозяйствования опирается на древние традиции групповой сплоченности и прирожденное стремление к созданию продукции наивысшего качества.

Сущность японского менеджмента составляет управление людьми, причем японцы никогда не рассматривают одного человека (личность), в отличие от американцев, а ориентируются на группу людей. Кроме того, в Японии существует традиция беспрекословного подчинения старшему по возрасту, которая находит свое широкое применение не только в рамках семей, но и в производственных группах [4].

В табл. 1 рассмотрим характеристику японской модели менеджмента

Таблица 1. Характеристика японской модели менеджмента

Доминирующие качества делового человека	Умение работать в «команде», ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного «Я», нежелание рисковать
---	--

Критерии к продвижению по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе.
Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.).
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия

Японцы преклоняются перед трудом. В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте. Японцы испытывают искреннее удовлетворение от хорошо выполненной работы. Поэтому жесткая дисциплина, высокий ритм работы и напряженность труда не оказывает на них такого разрушающего воздействия как на американцев или европейцев. Для них это одна из традиций, которой они должны неукоснительно следовать. Все работники трудятся группами и поддерживают друг друга в работе.

Система «пожизненного найма» очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предприниматели приобретают верных и преданных работников, готовых трудиться на благо фирмы с наибольшей отдачей. Работники, «пожизненно» нанятые фирмой, испытывают чувство глубокого удовлетворения от того, что получили признание их способности, образование и уровень подготовки.

У работника появляются чувства стабильности своего положения в жизни, уверенности в завтрашнем дне. К нанявшей их фирме работники проникаются чувствами благодарности, преданности и привязанности. На протяжении всего времени работы на фирме работники чувствуют себя ее должниками. В связи с этим японскую систему «пожизненного найма» следует рассматривать как мощное средство мотивационного воздействия.

Система «пожизненного найма» тесно переплетается с системой оплаты за труд «по выслуге лет». Сущность этой системы состоит в том, что размер заработной платы непосредственно зависит от непрерывного стажа работы.

Данная система оплаты труда вытекает из характерного для японского общества уважения к старшим: «Старшего надо уважать».

Функционирование оплаты по старшинству подводит к двум выводам. Во-первых, практикуемая в Японии система оплаты труда отличается весьма незначительной дифференцированностью и подчиняется требованиям принципа уравниловки. На величину заработной платы в Японии влияет большое число разнообразных факторов. В укрупненном виде можно сказать, что в состав заработной платы входят три основные составляющие: базовый оклад, надбавки и бонусы (премии, выплачиваемые два раза в год - в июне и декабре). Во-вторых, размер заработной платы с точки зрения мотивационной теории более или менее близок к оптимуму, довольно четко отражая фактическую потребность.

Базовый оклад обеспечивает прожиточный минимум работников. Если это условие нарушается, то подтягивание заработной платы до прожиточного минимума производится с помощью надбавок (за групповое мастерство, на семью — на неработающих жену и детей, за руководство людьми, за сверхурочную работу).

Под оптимальной заработной платой японцы понимают такую ее величину, которая дает возможность японской семье ежемесячно отложить в банк не менее 20% своих доходов.

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», концепция которого была выдвинута возникшей в США «школой человеческих отношений», пришедшей на смену тейлоризму, который во главу угла ставил материальные запросы [4].

«Социальный человек» имеет специфическую систему стимулов и мотивов. К стимулам можно отнести заработную плату, уровень условий труда, стиль руководства, межличностные отношения сотрудников. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его заслуг, продвижение по служебной лестнице, творческий подход к работе. Однако отношение японцев к этому понятию более гибкое, чем у тех же американцев.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и пытаются приспособиться к ней. Для них в управленческом процессе главным является изучение нюансов обстановки, которые позволяют управляющему звену принять правильное решение. Отношения с партнерами японцы строят на основе доверия.

Для японцев характерно тщательное отслеживание своего положения в группе. Они чутко реагируют на изменение места каждого человека в группе и стараются не переступить очерченные для каждого из них границы. Поэтому, говоря о специфике японской модели менеджмента необходимо еще раз отметить главное это модель, ориентированная на человека, живущего интересами общества

1.2 Корпоративные ценности как основа мотивации

Японская модель основывается на философии «мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров установить доверительные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры – одна семья [6].

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», который имеет специфическую систему стимулов и мотивов. Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности.

Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность [5].

В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты.

Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как:

приоритет качественного обслуживания,

услуг для потребителя,

сотрудничество рабочих с администрацией,

сотрудничество и взаимодействие отделов.

Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе «корпоративного духа» фирмы лежит убеждение, что интересы группы выше личных интересов отдельных работников, поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда. Таким образом, японский менеджмент всегда рассуждает с позиции группы.

Все уровни управления и рабочие пользуются общей базой информации о политике и деятельности фирмы, все процессы и проблемы, даже те, которые происходят на высшем уровне – открыты для рабочих. Например, во встречах и совещаниях принимают участие инженеры и простые работники. Именно поэтому развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность.

Главная причина экономического успеха страны – умение работать с людьми. Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы [5].

Важнейшая идея японского менеджмента состоит в том, что работающий по найму должен всю жизнь трудиться в одной фирме. Система пожизненного найма

обеспечивает гарантии занятости, то есть рабочие освобождаются от угрозы увольнения и при этом имеют реальную возможность для продвижения по вертикали. Все это укрепляет чувство корпоративной общности (мы все, как семья, связаны на всю жизнь), гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством.

В японском менеджменте важным является процесс коллективного принятия решений. Таким образом, ответственность делится между всеми членами группы поровну. Это с одной стороны, развивает у работников чувство участия в общем деле, а с другой ликвидирует чувство страха у каждого отдельного работника в том случае, если принято неправильное решение.

Если кто-то из группы добился более высоких результатов это считается достижением группы.

Постоянно внушая каждому работнику, что его личное благополучие зависит от результатов деятельности фирмы, используя материальные и духовные стимулы, японский менеджмент добивается высокой интенсивности и производительности труда [2].

Продвижение по службе в Японии, прежде всего, зависит от возраста и стажа, а потом уже учитываются все остальные качества. Позиция старшего по возрасту всегда одобряется группой, а потому группа ему подчиняется.

Рабочие, меняющие место работы, дискриминируются в отношении оплаты труда, льгот, пенсии; их рассматривают как людей второго сорта.

Заработная плата определяется, прежде всего, показателями трудового стажа и результатами труда. Крупные японские корпорации предоставляют работникам множество дополнительных льгот: надбавки на содержание семьи, оплата проезда к месту работы, медицинского обслуживания, социального страхования и другие выплаты на социальные нужды.

Ещё одной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства, и это само по себе приносит человеку огромное удовлетворение. В отличие от западного подхода японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды [4].

Управляющим в Японии, даже директору завода, не предоставляется отдельного кабинета вместе со своими сослуживцами они размещаются в одном большом

открытом зале без перегородок, оснащенном простой и самой необходимой мебелью. Это должно напоминать служащим о том, что они прилагают совместные усилия к достижению компанией успеха

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1 Особенности трудового поведения и управления персоналом в Японии

Рассмотрим некоторые особенности трудового поведения и управления персоналом в Японии. Японцы допускают в жизни организации некую неопределенность, двусмысленность, несовершенство. Они чувствуют себя гораздо более взаимозависимыми. Поэтому работники предприятий Японии готовы предпринимать дальнейшие усилия, направленные на самосовершенствование, совершенствование других людей и на воспитание умения эффективно работать друг с другом [3].

Японцы развили и успешно применяют модель «человеческого потенциала», в соответствии с которой на первый план выдвигается идея о том, что людям требуется возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение. Как правило, менеджеры в Японии не имеют избыточных привилегий, что могло бы вызвать отчуждение от коллектива. Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание.

Вознаграждение осуществляется за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за преданность своему делу. Вознаграждения бывают следующих видов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск. Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне редко и неохотно.

Особое внимание уделяется самосознанию рабочих и поэтому используется так называемая «тактика лозунгов», побуждающая их постоянно повышать дисциплину. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы они работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские

корпорации используют специальную технику управления кадрами, в составе которой находятся эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие.

Организационно-техническое содержание японского менеджмента включает в себя систему «Канбан» («точно во время») комплексное управление качеством, ориентацию только на потребителя, методы «участвующего управления» и «опережающего мышления», гибкую оргструктуру, систему управленческого контроля и др.

Впервые система «Канбан» была разработана и применена в автомобильной компании «Тойота». Суть этой системы сводится к отказу от производства продукции крупными партиями и созданию непрерывно-поточного многопредметного производства изделий разных моделей; при этом снабжение участков осуществляется столь малыми партиями) что по существу превращается в поштучное.

Смысл работы по системе «Канбан» состоит в том, что на всех фазах производственного цикла требуемый узел или деталь поставляется к месту последующей производственной операции «точно во время», т.е. именно тогда, когда это нужно, а готовые изделия производятся и отправляются в тот самый момент, когда в них есть потребность в торговой сети.

На предприятиях Японии исполнитель каждой операции должен рассматривать исполнителя последующей операции как своего потребителя и выполнять свою часть производственного процесса особенно тщательно.

Система «Канбан» предусматривает выполнение производственных заказов не по неделям, а по дням и даже часам. При этом диспетчеризацию заказов выполняют сами рабочие. Система «Канбан» предусматривает уменьшение объема обрабатываемых партий, сокращение задела, практическую ликвидацию незавершенного производства, сведение к минимуму объема товарно-материальных запасов. В результате ликвидируются большинство складских помещений и высвобождаются производственные площади, ранее использовавшиеся для размещения задела.

Главное преимущество системы «Канбан» в ее простоте, однако внедрить ее отнюдь не просто. Например, применение этой системы практически невозможно без существенного сокращения времени переналадки и переоснащения производственного оборудования, а также без выполнения ряда других

предварительных условий, достижение которых стало возможным лишь на базе научно-технического прогресса. Применение системы «Канбан» требует больших затрат, однако после ее внедрения затраты с лихвой окупаются и достигается большой экономический эффект за счет рационального использования материалов, повышения производительности труда и качества продукции.

Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Отождествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности трудовой деятельности. Японские рабочие трудятся методично и преданно, они пунктуальны. У японских рабочих очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством и получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы, чувствуя себя несчастными в случае неудачи.

В японских фирмах решение принимается группой. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как в ходе группового обсуждения поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные цели и приступает к их выполнению. Японцы очень восприимчивы к новым идеям. Как правило, они учатся на чужих ошибках и извлекают выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически изучают зарубежный опыт, заимствуя и быстро усваивая новые технологические методы и процессы [2].

Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению различного рода новшеств. Основной объект управления в Японии – персонал предприятия.

Каждый человек путем непрерывного обучения может значительно улучшить показатели своей работы. Характерные признаки японского стиля управления – доверительная, дружеская обстановка в коллективе, гарантии занятости, уверенность в стабильности. Отсутствие страха и неуверенности в завтрашнем дне позволяет сотруднику мыслить нестандартно, экспериментировать и развиваться во разных направлениях. В Японии существует уникальное явление – система пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55–60 лет.

Данная система охватывает примерно 25–30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах. В современных условиях сохранить систему найма в первоначальном виде, т. е. гарантировать каждому вновь принятому работнику постоянную занятость на одном и том же предприятии вплоть до его ухода на

пенсию, становится всё сложнее.

Для выхода из сложившейся ситуации предпринимаются попытки модернизировать систему пожизненного найма. Используются такие варианты ее изменений, которые предусматривают снижение возрастного уровня, до которого работнику гарантируется постоянная занятость.

Конкретные формы найма рабочей силы на фирмах Японии в современных условиях можно разделить на две группы:

1. Обычная форма найма, как правило, применяется в случае расширения производства. Она не гарантирует вновь нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода на пенсию. Эта форма найма даёт возможность фирме свободно и быстро регулировать количественный и качественный состав наёмного персонала.
2. Гибкой формой, относящейся к этой же категории, является повторный (или вторичный) найм на новых условиях ранее уволенного сотрудника. В этом случае сотрудникам не предоставляется никаких гарантий и обязательств со стороны предприятия. Зарботная плата может быть занижена, а увольнение – состояться в любое время. На японских предприятиях господствует гласность и прозрачность взаимоотношений на всех уровнях. Все сотрудники имеют неограниченный доступ к информации о политике, стратегии развития и ценностях компании [1].

Японский менеджмент характеризуется и особенностями фирмы, размера и содержания оплаты труда. Зарботная плата определяется, прежде всего, показателями трудового стажа и результатами труда. Крупные японские корпорации предоставляют работникам множество дополнительных льгот: надбавки на содержание семьи, оплата проезда к месту работы, медицинского обслуживания, социального страхования и др. выплаты на социальные нужды. Зарплата управленческого персонала компании редко более чем в 7-8 раз превышает только что поступившего на предприятия ученика.

В практике внутрифирменного менеджмента применяются коллегиальные решения. Система управления персоналом в Японии предполагает гарантии занятости, подготовку новых работников, оплату труда в зависимости от стажа работы, гибкую систему зарплаты. Систему оплаты труда в Японии отличают следующие факторы [4]:

1. Зависимость оплаты труда от стажа работы. Японцы считают, что после года работы человек действительно трудится больше, лучше, производительнее. За это его надо поощрять, причем автоматически.

Как правило, решение об увеличении заработной платы принимает непосредственный руководитель подразделения. 2. Зависимость оплаты труда от жизненных пиков.

Таких пиков в Японии пять–шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу, его заработная плата примерно равна 180 тыс. йен в месяц (более 1800 долл. США). Это определенный законом минимум. В 28–29 лет японец женится, следовательно, увеличивается и заработная плата (так как действует определенный закон о традициях).

Затем рождение ребенка, покупка жилья (когда возникает потребность в кредите). Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы и т. д.

3. Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях используется так называемая система «плавающих окладов». Базовые ставки директоров завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от изменения себестоимости продукции, объема производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Особое внимание в Японии уделяют адаптации специалиста.

2.2 Преимущества и недостатки отбора персонала в японских компаниях

Система отбора персонала, получившая свое распространение в Японии и называемая «пожизненным наймом», предполагает, что сотрудник нанимается на работу в конкретную компанию сразу же после окончания им учебного заведения и остается в компании вплоть до обязательного ухода на пенсию, однако необходимо отметить, что компания продолжает заботиться о своих сотрудниках до конца их жизни.

Как показало проведенное исследование «система пожизненного найма» в Японских компаниях отличается следующими особенностями: изначально предприятие осуществляет наем определенного количества выпускников только на

испытательный срок, в течение года они проходят полное обучение под руководством специально закрепленных за ними сотрудников компании;

в случае успешного прохождения годичной стажировки, работника зачисляют в постоянный штат компании;

в дальнейшем, эффективно работая в компании, сотрудник имеет возможность занять различные руководящие должности middle-уровня, но это происходит далеко не со всеми работниками [5].

Чтобы заслужить повышение по служебной лестнице, японец должен посвящать этому не только рабочее, но и большую часть свободного времени, постоянно демонстрировать высокую лояльность и преданность компании, поддерживать хорошие отношения с коллегами по работе, т.е. доказать руководству, что именно он и никто другой является лучшим претендентом на ту или иную руководящую должность.

Такой порядок не только не ослабляет конкуренцию среди персонала японских компаний, но делает ее более жесткой и бескомпромиссной, хотя и носящей скрытый характер; по достижению пенсионного возраста (55-60 лет) все работники японских компаний, за исключением руководителей top-уровня, выходят на пенсию, а их места занимают более молодые сотрудники, которые обладают необходимой квалификацией и стажем работы в фирме.

При этом при отборе практически не применяются традиционные методики селекции персонала, распространенные в большинстве американских компаний. В процессе отбора кандидатов в постоянный штат большинство японских компаний используют достаточно жесткую систему, которая состоит из избранных каналов привлечения новых сотрудников за счет поддержания постоянных связей с определенными учебными заведениями, использования при приеме на работу системы заявок и рекомендаций, системы экзаменов и собеседований при приеме на работу, изучение семейного положения, оценки рекомендаций и отзывов, обязательного использования испытательного срока с подведением итогов его прохождения [6].

Как показало проведенное исследование, в среднем на отбор одного кандидата в Японии затрачивается до 48 человеко-часов, в то время как в США до 16-18. И это различие связано с тем, что в японских компаниях для отбора будущих сотрудников часто привлекают специальные оценочные центры, которые располагают квалифицированным штатом оценщиков и современной аппаратурой,

а также могут провести и интерпретировать многочисленные психологические тесты.

Немаловажное значение имеет и тот факт, что при найме японскими компаниями меньше внимания уделяется формальным знаниям кандидата, а больше его человеческим и деловым качествам (семейные отношения, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, коммуникабельность), плюс обязательно о каждом кандидате наводят самые серьезные справки, в том числе получают рекомендации от бывших профессоров кандидата.

Японская система менеджмента – одна из наиболее эффективных систем управления. Основной принцип – это работа с людьми. Люди – это изменчивый тип и довольно сложно понять их психологию, но Япония с этим легко справляется. Поэтому японская модель менеджмента наиболее эффективна. Не существует теории менеджмента, которая применима для всех стран. Есть термины, некоторые черты и принципы, которые являются общими и воспринимаются всеми, но у каждой страны вырабатывается свое видение теории управления, и это вполне объяснимо в силу традиций, культуры и других особенностей. На сегодняшний день японская система менеджмента признана наиболее результативной во всем мире. Так в чем же главная причина?

Это мастерство использования трудового фактора (людей). В тяжелые послевоенные времена Япония смогла выйти на высокий уровень и опередить другие страны (США, Францию, Италию). Основы менеджмента, как в Японии, так и в других странах, закладываются в исторических особенностях, неких культурных традициях. Самое главное, что ценят японские руководители – это, как было отмечено выше, трудовые ресурсы. Следовательно, главная цель любого предприятия – это повысить производительность труда работников. Хидеки Йосихара (японский специалист по менеджменту) считает, что есть пять принципов японского менеджмента [1]:

1. Обеспечение занятости и доверительные отношения.
 2. Гласность и ценность корпорации.
 3. Управление, основанное на информации.
 4. Управление, ориентированное на качество. 5. Соблюдение чистоты и порядка.
- Принцип обеспечения занятости проявляется в пожизненном найме.

Таким образом, уменьшается поток работников. Работники знают, что их не уволят и стремятся укрепить связь с коллегами. Также они могут менять несколько мест и даже сменить сферу деятельности, но все в рамках одной компании. Работник понимает, что его личное развитие зависит от развития фирмы, на которую он работает. Если он имеет стаж работы более 5 лет, то его на другую работу, скорее всего, не возьмут. Уволить его тоже невозможно, за исключением уголовного преступления. Работодатель, который увольняет работника до выхода последнего на пенсию, совершает беспощадное наказание, так как он уже не сможет никуда устроиться. Компания при выходе на пенсию выплачивает пособие работникам, равное заработку за пять-шесть лет. Таким образом, пожизненный найм дает уверенность служащему в завтрашнем дне. Но есть минус такого явления: пожизненный найм не прописан в официальных документах – это как бы социальный договор, и в случае, если компания разоряется – она вынуждена сократить штат.

Следовательно, данный принцип эффективен только для корпораций. К тому же, экономика не стоит на месте, появляются новые технологии и переучивать старых сотрудников невыгодно, так как проще нанять уже сформированных молодых специалистов. Нарушается свобода выбора сотрудников, возможно, некоторые из них хотят уйти с фирмы, начать свое дело, но не могут из-за выработанного годами менталитета. Гласность и ценность корпорации заключается в том, что все работники, пользуются общей базой информации.

Создаются специальные стенды или буклеты, где отображаются графики и этапы развития корпорации. Служащие ощущают себя причастным к данной организации, более ответственны перед ней. Таким образом, повышается производительность. Например, президент фирмы «Sharp» ежегодно собирает всех подчиненных, и они обсуждают дела компании. Кроме того, каждый день он выбирает для общения по шесть работников во время утреннего и послеобеденного чая («метод похлопывания по плечу»). Все работники работают без надзирательства. Они должны быть уверены, что их цели совпадают с целями других, складывается высокий уровень коллективизма. Японский работник понимает, что он – это часть компании, и эффективность зависит от него, поэтому они стараются много работать, используют отпуск наполовину, заканчивают рабочий день, если выполнят весь необходимый объем работ.

Японские компании повышают сплоченность коллектива путем празднования вместе всех праздников, играют в игры, выезжают на природу. Общие столовые, кабинеты, туалеты обеспечивают равенство между работником и работодателем.

Управление, основанное на информации, заключается в постоянном сборе данных. Таким образом, легко определить, найти ответственного лицо кто, где виноват. Выявляются также причины неисправности чего-либо и устраняются. Управленцы следят за числами компании, следят за объемом производства, продажи и рассматривают на основе статистических данных вероятность развития организации. Что касается управления, ориентированного на качество, то в Японии всеобщий контроль качества.

Это единый процесс, так как осуществляется работником и работодателем. Основные подходы к управлению качеством следующие: – Знать то, что нужно покупателям. – Знать, сколько будет затрачено для достижения качества. – Предупредить о возможных проблемах. В любой организации все звенья заняты за контролем качества, используются статистические методы контроля над качеством, поощряется повышение квалификации, создаются временные команды для решения проблемы. Наиболее известны следующие модели управления качеством: система канбан, система Just-in-Time, кружки качества и программа «Пяти нулей». Суть КАНБАН в Японии передают одной фразой: «Избегайте «трех М» – muri (излишек), muda (потери), mura (неравномерность)» [2].

Другими словами система КАНБАН – это изготовление товара тогда, когда на него есть Менеджмент 25 спрос. Товар к заказчику должен прийти точно в срок, качество на высшем уровне, никаких браков. Программа «Пяти нулей» ориентирована на то, чтобы не было брака. Это достигается тем, что рабочий не должен принимать дефектную продукцию, вносить самостоятельно изменения в технологии, повторять ошибки [3]. Система Just-in-time («делать все вовремя») разработана на предприятиях «Тоёта» и получившая распространение во многих странах мира. Смысл этой системы состоит в производстве необходимых продуктов в необходимом количестве и в необходимое время. Инструментом служит квитанция КАНБАН, которая позволяет контролировать заказы на изготовление необходимого количества компонентов.

Машины наделяются способностью думать и останавливают производственную линию в случае обнаружения брака. Но как не умны были машины, причиной возникновения брака является человек, поэтому уделяется особое внимание контролю качества и обучению персонала. Система «КАНБАН» и «Just-in-time» были изначально разработаны Г. Фордом и применена на заводе FordMotorCompany, а в Японии она усовершенствовалась. Кружки качества основаны на обучении и поощрении персонала. Данные кружки обеспечивают:

1. Упрочнение связей между работниками.
2. Самообучение членов кружка.
3. Сокращение издержек.
4. Постоянное присутствие руководства на производстве. Японцы считают, что руководители всегда должны находиться на рабочем месте, чтобы моментально разрешать производственные проблемы. Возникла ситуация, где нужно посоветоваться с управленческим персоналом – узнали дальнейшее действия – проблема решена.

Таким образом, тратится гораздо меньше времени на разрешение производственных проблем. Соблюдение чистоты и порядка это пятый принцип японского менеджмента Хидеки Йосихара. «Порядок в голове – порядок в делах» – это девиз делопроизводства. Очень серьезное внимание уделяется чистоте и порядку в Японии. Качественная продукция не может создаваться на грязных, неорганизованных предприятиях. К тому же порядок в вещах увеличивает производительность. Итак, все принципы нацелены на человека, на его психологию.

И это правильно, так как производство организуют люди, а не машины. Более детально обратимся к японской системе управления – КАЙДЗЕН. Термин «Кайдзен» появился в Японии для обозначения системы действий, приводящих к улучшению качества системы управления процессов и продукта. В современном понимании системы кайдзен – это система непрерывного улучшения качества, а также всех остальных элементов организации, в виде технологии, культуры, надежности, менеджмента, лидерства [4].

Основной фокус внимания система кайдзен сосредотачивает на качестве персонала. Эта система вовлекает в процесс улучшения каждого работника. При этом каждый сотрудник организации предъясвляет небольшие, но постоянные изменения. Они не носят глобального характера, а являются незначительными. В итоге большое количество этих маленьких изменений приводит к серьезному повышению качества. В системе кайдзен находится 5 ключевых элементов:

1. Командная работа. Все сотрудники должны работать на достижение общей цели как одна команда. При этом работа в команде предполагает постоянный обмен информацией, взаимное обучение и своевременное выполнение своих обязанностей.

2. Персональная дисциплина. Кайдзен требует, чтобы человек повышал свои самодисциплину во всех аспектах труда: в управлении своим временем, в качестве выполнения своей работы, соблюдение требований и регламентов. 3. Моральное состояние. Вне зависимости от того, удастся ли компании добиться успеха, персонал должен поддерживать свой моральный дух, а для этого высшее руководство должно использовать инструменты мотивации. 4. Кружки качества.

В состав этих кружков входят работники разного уровня. Они имеют возможность обмениваться идеями, навыками, технологиями и другими важными ресурсами. 5. Предложение по улучшению. Необходимо дать сотрудникам возможность предлагать любые улучшения вне зависимости от их ранга и положения. Кайдзен применяет несколько инструментов: – Организация рабочего места. Для этой цели применяется технология 5с, название которой происходят от пяти японских слов: – SEIRY (сортировка). Необходимо отсортировать то, что требуется на работе; – SEITON (порядок). Необходимо привести в порядок все, что требуется на работе. Все необходимые элементы должны быть в поле зрения, а инструменты и приспособления находиться в тех местах, где их легко обнаружить. – SEISO (чистота). Рабочее место и оборудование должно быть чистым.

После окончания рабочего дня все должно быть убрано, а все инструменты и оборудование должны быть размещены по своим местам; – SEIKETSU (стандартизация). Представляет стандартизацию трех предыдущих. – SHITSUKE (поддержание). Поддержание порядка. – Устранение потерь. Устранение тех действий, которые не добавляют продукту никакой ценности. Менеджмент В системе КАЙДЗЕН рассматривается 7 видов потерь:

1. Непродуктивные и лишние движения, которые увеличивают сложность операции, ее продолжительность.

Это излишнее ожидание исполнения операции, которое приводит к увеличению циклу производства.

2. Неправильно организованная технология, которая приводит к несогласованности действий.

3. Большое расстояние транспортировки.

4. Исправление дефектов, на который расходуется большой объем сырья и материалов.

5. Излишние запасы добавляют стоимость продукции, но не приносят никакой ценности. 6. Перепроизводство. Третий инструмент – стандартизация. Стандартизация в системе кайдзен не завершается никогда. Стандарты постоянно совершенствуются. Как осуществляется применение системы кайдзен? Применение осуществляется за счет создания кайдзен – команд. Таких команд можно выделить 5 видов, в зависимости от решаемых ими задач: – постоянные команды, которые работают каждый день. В их состав входят рабочие; – проблемные команды по решению возникших проблем. Они собираются для решения конкретной возникшей проблемы; – кросс – функциональные команды, которые формируются для оценки текущих процессов в организации и для поиска путей их улучшения. – команды по реализации решений. 3

анимаются внедрением полученных решений; – малые группы для разработки и применение новых процессов. Итак, система кайдзен – это один из методов рационального и эффективного управления организацией, активно используемая японскими управленцами. Современный японский менеджмент отличается от той системы управления, которая была принята на протяжении 20 века. Это связано с влиянием западной модели управления. И сегодня, в японском менеджменте объединяются традиционные и инновационные черты. Это позволило Японии включиться в процесс мирового экономического сотрудничества и развития. Японские управляющие стремятся построить рабочий процесс так, чтобы он приносил удовольствие персоналу.

ГЛАВА 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1 История и использование японского менеджмента в России

В России японской системе управления долгое время не уделяли должного внимания. В то же время России следует использовать инструменты как западного, так и восточного менеджмента по ряду причин:

Россия географически располагается и в Европе, и в Азии, поэтому она способна воспринимать опыт западной и восточной культур управления;

Россия находится на стыке цивилизаций. Её культура формировалась на протяжении веков под сильным влиянием Востока и Запада;

для России, как и для восточных стран, характерен коллективизм и коллективное мышление.

Тем не менее, в настоящее время происходят определённые сдвиги в пользу индивидуальных ценностей; японский менеджмент уже активно изучается, заимствуется и адаптируется на Западе. Рассмотрим преимущества японского менеджмента и инструменты, которые могли бы использовать российские предприятия. Японский менеджмент условно подразделяется на две взаимосвязанных сферы: моральный менеджмент (ориентирован на человека, его мотивацию и развитие) и инструментальный менеджмент (ориентирован на создание правильных производственных процессов).

Данное разделение менеджмента основывается на подходе компании Toyota [3], которая выделила два основных направления:

Дао Toyota и Toyota Production System (TPS), известная на Западе под другим названием – «Lean Production», или «Бережливое производство».

В соответствии с первой составляющей японского менеджмента – ориентацией на человека, – человек является главным звеном в системе производства, любые начинания и действия исходят только от него. Он не машина и не может функционировать по тем же законам, что и производственное оборудование. Для всех сотрудников в целом и для каждого в отдельности должен быть разработан свой подход в профессиональных отношениях. Построение крепких связей между сотрудниками, менеджментом и руководством является приоритетным направлением в любой компании и должно базироваться на трёх принципах:

создание сильной философии, которая разделяется всеми сотрудниками без исключения и ориентирована на долгосрочное развитие;

двусторонняя («снизу – вверх» и «сверху – вниз») коммуникация, в которой менеджмент играет связующую роль между руководством и сотрудниками;

постоянные инвестиции в человеческий капитал, которые будут способствовать развитию сотрудников и побуждать их к карьерному и профессиональному росту.

Работа с сотрудниками складывается из последовательных этапов, от изучения сотрудника, выявления у него тех положительных и полезных для компании качеств, которые он может реализовать и развить в процессе трудовой деятельности и принести компании наибольшую выгоду, к установлению прочных контактов и доверительных отношений между руководством и сотрудниками [1].

Происходит концентрация на развитии творческих способностей сотрудников, особое внимание уделяется при этом молодым, поскольку именно они проявляют наибольшую способность к творческому мышлению и должны рассматриваться как новый импульс к развитию [2]. Контроль выполнения сотрудником своей деятельности базируется на выстраивании эмоциональных отношений между сотрудником, менеджментом и руководством, а также участии компании в формировании нового типа мышления, ориентированного на постоянное сотрудничество и непрерывное улучшение [1].

Описанная стратегия развития сотрудников универсальна и может применяться повсеместно, однако должна быть адаптирована под конкретные условия внедрения, например, на пилотных площадках, прежде чем распространять практику на всю компанию в целом. Инструментальная часть японской системы управления – ориентация на создание правильных процессов – должна внедряться только после реализации моральной части, так как необходимо подготовить людей к предстоящим изменениям в производственных процессах, сформировать подходящую культуру производства и внедрить в корпоративное мышление философию, соответствующую поставленным целям и задачам развития предприятия.

3.2 Оценка возможности применения элементов японского менеджмента в России

При создании правильных процессов используются следующие инструменты.

1. Реализация концепции «бережливого производства». Инструменты бережливого производства многократно описаны. Их ценность в том, что они обеспечивают слаженность работы и превращают производственную систему в единый функционирующий организм, обеспечивая при этом бесперебойное и высококачественное производство продукции. Помимо этого, бережливое производство направлено на ликвидацию основных видов потерь на производстве

[4].

Особого внимания заслуживает кайдзен, или непрерывное совершенствование [5]. Концепция кайдзен сформировалась в 80-х годах XX века. В её основу легло совершенствование, в котором участвуют все: от генерального директора до рабочего. Для реализации кайдзен в компании необходимо вовлечение высшего руководства, создание политики в области внедрения кайдзен и графиков внедрения стратегии.

При этом внедрение должно идти постепенно, поступательными движениями, плавно переходя от одного этапа к другому, сопровождаясь доведением политики в области кайдзен до рабочих и менеджмента организации, поскольку именно они становятся в обозримом будущем главными участниками и инициаторами внедрения.

В компании кайдзен становится хорошим двигателем развития наряду с инновациями. Но, в отличие от инновационной стратегии, кайдзен не требует для осуществления крупных капиталовложений, современного оснащения и продвинутых технологий и связан с малыми рисками. Для его применения достаточно семи инструментов контроля качества: диаграммы Парето, диаграммы причин и результатов, гистограммы, контрольные карты, диаграммы рассеивания, графики и контрольные листки. Более того, иногда можно добиться желаемого результата просто за счет здравого смысла.

2. Долгосрочный наём сотрудников вместо пожизненного. В России ввиду низкой внутренней мобильности населения, ограниченного числа предприятий в регионах и высокого количества родственных связей внутри организации для многих сотрудников характерна продолжительная работа на одном предприятии. Поэтому в российских организациях необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников.

3. Система кадровой ротации. Учитывая, что долгий труд на одном рабочем месте снижает интерес к работе, препятствует профессиональному росту и подавляет инициативу работника, необходимо введение на российских предприятиях системы кадровой ротации. Это будет способствовать более широкому представлению работников о различных аспектах деятельности предприятия, возможности ставить для себя новые цели и стремиться к их достижению. Данный подход особенно эффективен по отношению к молодым работникам, у которых есть потенциал и желание расти и развиваться.

4. Подготовка на рабочем месте. Сегодня в российских компаниях при приёме на работу большое внимание уделяют наличию опыта работы в конкретной области и специальных профессиональных знаний [2].

Таким образом компании теряют потенциально способных и талантливых работников. Переход к критериям найма, основанным на наличии широкого кругозора, способности учиться и работать в коллективе, обучение в компании, поддержка становления сотрудника внутри организации будут способствовать более полному использованию потенциала работников для роста и развития вместе с компанией.

5. Специальная система оплаты труда. В российских организациях желательно применение стимулирующих методов оплаты труда, которые включают «плавающие» оклады, распределение вознаграждения между работниками на основе экспертной оценки, бестарифную оплату труда. Эти формы оплаты оказывают мотивирующее воздействие на поведение людей в организации, что благоприятно влияет как на сотрудников, так и на компанию [5].

Описанное разделение на моральное и инструментальное направления способствует более глубокому пониманию функционирования японского менеджмента, помогает разобраться в деталях и понять работу каждого инструмента как в отдельности, так и в совокупности с другими [6].

Сегодня России необходимо создать своё «экономическое чудо», осуществить прорыв в экономике, перейдя к производству высокотехнологичной продукции и рациональному использованию материальных и человеческих ресурсов, тем самым укрепив свои позиции на мировом рынке, а также осознать ведущую роль менеджмента в развитии предприятий – он должен играть в организации роль связующего звена и создавать благоприятные условия для функционирования и развития как организации, так и работающих в ней сотрудников.

Для этого российские компании могут воспользоваться опытом японской системы управления, которая является наиболее перспективным путём развития ввиду концентрации на снижении потерь, издержек, себестоимости единицы продукции, повышении качества и создании благоприятной среды для непрерывного совершенствования людей и производственных процессов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, японская система менеджмента одна из самых эффективных в мире. Главное ее достоинство умение работать с людьми. Японский менеджмент ориентируется на групповую форму организации труда. Используется механизм коллективной ответственности, при котором члены группы участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Информация о делах фирмы, ее планах доводится до всех сотрудников. Практикуется активное вовлечение (на добровольной основе) работников в решение технологических и экономических проблем.

Известно, что поведение человека неразрывно связано с его потребностями. Для японцев характерной чертой является приоритет социальных потребностей (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих).

Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как: приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов.

Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе «корпоративного духа» фирмы лежит убеждение, что интересы группы выше личных интересов отдельных работников, поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда. Таким образом, японский менеджмент всегда рассуждает с позиции группы.

Все уровни управления и рабочие пользуются общей базой информации о политике и деятельности фирмы, все процессы и проблемы, даже те, которые происходят на высшем уровне – открыты для рабочих. Например, во встречах и совещаниях принимают участие инженеры и простые работники. Именно поэтому развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность.

Японцы обладают определенными качествами, которые незаменимы в менеджменте промышленности. Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих

перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авруцкая С.Г., Копылова А.Д. Бережливый учет: базовые показатели эффективности для отражения преимуществ бережливого производства // Вестник РХТУ им. Д.И.Менделеева: «Гуманитарные и социально-экономические исследования: в 2 т. Том 2. Социально-экономические исследования. Вып. IV. – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2013. С. 18-27.
2. Балашов А.П. Основы менеджмента в разных странах: Учебное пособие/А.П. Балашов. -М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2016. - 288 с.
3. Демина Н.В. Отбор персонала как технология кадрового менеджмента в современных организациях: дис. ... кандидат социологических наук / Н.В. Демина. Пятигорск, 2011. – 187 с
4. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 274 с
5. Коргова М.А. Мировой менеджмент: краткий курс: учеб. пособие/М.А. Коргова. Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. 378 с.
6. Мацусита К. Миссия бизнеса / Коносуке Мацусита; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 189 с
7. Перевозова О.В. Управленческая самостоятельность менеджеров как условие экономического успеха современных организаций/Символ науки. 2015. № 6. С. 140 -142.