

Содержание:

Введение

Менеджмент это одна из важнейших дисциплин в современном мире капиталов, он очень важен для формирования полноценного представления о системе, и принципов взаимодействия в ней, на различных уровнях, будь то страна или небольшое поселение, гигантская корпорация или небольшой семейный бизнес, знания из менеджмента можно применить практически в любой сфере жизни, для улучшения её качества.

Даже в условиях современного мира, несмотря на развитие технологической сферы, человек в большинстве своём остаётся главенствующей производительной и творческой единицей, но в погоне за максимальной производительностью нужно не забывать что каждый человек это живое и чувствующее существо, к сожалению многим финансистам гораздо важнее их собственная прибыль, пренебрегая физическим и духовным здоровьем обычного, маленького человека.

Японская модель менеджмента учитывает культурные и национальные особенности и традиции, и использует философию «мы все одна семья», что позволяет добиться лучшего взаимодействия всех сотрудников. Таким образом самая важная задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, что позволит добиться наилучших результатов, так как счастливый работник — это здоровый работник, что в свою очередь означает продуктивный. Управление персоналом является одной из важнейших функций менеджмента, в условиях современного сложного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Научно-технический прогресс приводит к глубоким изменениям методов труда, что, в свою очередь, требует новых форм организации и управления персоналом, направления на повышение эффективности использования людских ресурсов. Поиски соответствующих мотиваторов, которые бы стимулировали целенаправленное поведение индивидов, необходимые для успешного функционирования организации, превращаются в задачу первостепенной важности.

В разных странах эта задача решается, исходя из особенностей исторического,

социально-политического, научно-технического развития этих стран, а также психологических, морально-этических норм и стилей поведения людей, а также их воспитания, традиций и устоев.

Особую важность в этом плане представляет ознакомление с японскими методами управления, повышенный интерес к которым проявляется практически во всем мире.

Японский менеджмент сравнительно недавно привлёк к себе внимание отечественных исследователей. Причина, возможно, заключается в том, что его эффективность, столь очевидная для японцев, отнюдь не сразу стала очевидной в других странах. Считалось, что система управления производством и персоналом, господствующая в Японии, архаична. Зарубежные специалисты в области управления, занимавшиеся японским менеджментом до Второй Мировой войны, выражали уверенность в том, что по мере развития традиционные методы исчезнут, однако этого не произошло, и в периодической печати и монографиях 60-70-х годов стал появляться термин «нихотеки кэйэй» – «управление по-японски» или «японский стиль управления».[1]

Исследователи японской экономики, в том числе и один из известных за рубежом специалистов по японскому менеджменту Уильям Оучи, считают, что успехи японской экономики главным образом стали следствием оформления и функционирования специфической японской системы управления. Актуальность выбранной темы заключается в следующем. При внимательном и тщательном изучении японского менеджмента оказалось, что японская система управления – это синтез традиционных, этнокультурных японских традиций и импортированных идей, а многие из рационализаторских японских методов управления представляют собой адаптированные к японской системе идеи из старых учебников по менеджменту. В связи с этим изучение японской модели управления, основных её принципов, её корней и истоков, представляет определённый интерес для исследования, и является актуальным с точки зрения попытки внедрения или адаптации некоторых основополагающих принципов японской системы, в управленческую систему российских предприятий.

Предметом данной работы является система управления, принятая в Японии. Объектом исследования выступает опыт японских корпораций в управлении. Теоретической основой данной работы являются исследования специалистов в области менеджмента: У.Оучи, У.Э.Деминг, И.Каору, Х.Иосихара и т.д.

Цель работы – повысить свой уровень образованности по взятой теме, т.е. рассмотреть и проанализировать японскую модель управления. Для этого были поставлены следующие задачи:

1. Познакомиться с основными понятиями по теме менеджмент.
2. Рассмотреть особенности японской модели управления.

В первой главе представлены традиционные корни и философия японского управления

Во второй главе рассмотрены – японская система управления трудовыми ресурсами, система управления качеством, профсоюзы в Японии. Методом исследования выступили общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение, контент-анализ и д.р. В структурном отношении работа представлена введением, двумя главами, логическим образом разделенными на параграфы, заключением и списком использованной литературы.

Глава I. КОРНИ И ИСТОКИ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Традиционные элементы японской модели управления.

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез перенятых идей и культурных обычаев. В используемых в Японии методах организации управленческой деятельности в условиях научно-технического прогресса тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда. Чтобы понять особенности утвердившихся здесь форм совместной деятельности, необходимо обратиться не только к общим принципам управления, к закономерностям развития крупного общественного производства и научно-технического прогресса, но и к историко-культурным и этническим истокам, наложившим существенный отпечаток на характер и формы организационной управленческой деятельности.

В этой связи, многие авторы, в том числе один из крупнейших исследователей в области японского менеджмента У.Оучи, обращают внимание на то, что японцы

представляют собой крупную этническую однородность, выражающуюся в общности языка, литературы, истории, традиций, системы ценностных ориентаций, верований. Применительно к различным видам деятельности, в самой среде работающих здесь людей сложилось предпочтение групповых ценностей перед индивидуальными, отождествление интересов индивидуума с интересами группы; предпочтение гармонии и компромисса перед разрешением противоречий через конфликт; принцип самосовершенствования и долга, почтение к старшим, необходимость трудиться с полной отдачей сил и способностей. Именно эти черты, как утверждается, стали истоками таких важнейших элементов управления как система японского патернализма, системы пожизненного найма, системы коллективного принятия решений.[\[2\]](#)

Предпочтение групповых интересов перед индивидуальными являются составной частью традиций большой семьи (иэ) и клана (ба). В Японии большая семья является особым социальным инструментом, некоторые ученые характеризуют (иэ) как домохозяйство, составляющее наименьшую экономическую единицу.

В основе отношений внутри большой семьи лежат традиционные конфуцианские догмы. На практике можно увидеть прямое воплощение конфуцианских традиций в управлении предприятием: это корпорати-виское сознание, идея «фирма - одна семья», совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа.

Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. И разве не находка для менеджера тот комплекс приемов, с помощью которых воспитывается способность полностью отдаться делу, сосредоточиться на том, что происходит “здесь и теперь?”

1.2 Особенности японского менеджмента.

За последние десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. На ее долю приходится 44,5% общей стоимости акций всех стран мира. И это притом, что население Японии составляет всего 2% населения земного шара.

Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор. За весь период исторического развития в Японии сложились определенные методы труда и

поведения, соответствующие специфическим чертам национального характера.

Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы. Японская система хозяйствования опирается на исторически сложившиеся традиции групповой сплоченности и прирожденную устремленность японцев к созданию высококачественной продукции.

Традиция групповой сплоченности связана с занятием японцев рисосеянием, требующим огромных затрат труда и обильного полива посевов, что было не под силу одной семье. Для создания искусственных водоемов людям приходилось объединяться в группы, артели.

Отличительными чертами японского характера являются экономия и бережливость. Лозунги об экономии можно встретить на каждом японском предприятии. Требования экономии и бережливости непосредственно связаны с выпуском высококачественной продукции.

Ориентация на «социального человека» Сущностью японского менеджмента является управление людьми. При этом японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группу людей. Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой.

Известно, что поведение человека определяется его потребностями. При этом японцы выше других ставят социальные потребности (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд (стимулы) они воспринимают через призму социальных потребностей, хотя в последнее время японский менеджмент впитал в себя отдельные мотивационные концепции американского менеджмента, ориентированного на психологию индивида. Это нашло свое выражение в том, что стала признаваться необходимость личного потребления. Японцы стали в большом количестве приобретать товары личного потребления.[\[3\]](#)

Японцы преклоняются перед трудом. Их часто называют «работоголиками». В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте. Японцы испытывают удовлетворение от хорошо выполненной работы. Поэтому они согласны терпеть жесткую дисциплину, высокий ритм работы, большую напряженность труда и сверхурочную работу. Отход от устоявшихся привычек вызывает у них недовольство. На японских предприятиях работники трудятся группами, сообща и поддерживают друг друга.

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 и стимулы «экономического человека».

«Социальный человек» имеет специфическую систему стимулов и мотивов. К стимулам относятся заработная плата, условия труда, стиль руководства, межличностные отношения между работниками. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его заслуг, служебный рост, профессиональное совершенство, степень делегируемой ответственности, творческий подход. Однако отношение японцев к понятию «социальный человек» более гибкое по сравнению с американцами.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и приспосабливаются к ней. В отличие от работников других стран, японцы не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения, поведение менеджера и принятие им решений всецело зависит от ситуации. Главное в управленческом процессе — это изучение нюансов обстановки, которые позволяют менеджеру принять правильное решение. Отношения со своими партнерами японцы строят на основе доверия.

До развития в Японии капиталистического способа производства ей было присуще уравнительное вознаграждение за труд, возникшее в сельской общине и оставившее глубокий след в японском национальном характере. Становление машинного производства потребовало разработки системы мотивации труда с учетом сложившегося стремления работников к уравниловке и личного вклада каждого из них. Выход был найден в разработке системы оплаты труда работников по выслуге лет. При принятии работников на работу им устанавливается одинаковый размер оплаты труда, который впоследствии увеличивается в зависимости от стажа работы на данном предприятии.[\[4\]](#)

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 психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников.

Каждая японская фирма состоит из множества групп. В каждой группе есть старшие и младшие, ведущие и ведомые. Старшие и младшие в группе различаются по возрасту, стажу работы и опыту⁷. Младшие в группе безоговорочно воспринимают авторитет старших, оказывают им знаки внимания и уважения. Они

подчиняются старшим. Группы ориентированы на цели и задачи фирмы. Работая на цели фирмы, каждый японец понимает, что он работает на группу и на себя. Каждый работник ощущает себя частью фирмы. Знакомясь с кем-либо, японец представляется: «Я из компании «Сони» («Хонда» и др.). Этим японцы отличаются от американцев, которые такую форму представления используют только при разговорах по телефону, а во всех остальных случаях они прежде всего называют свое имя.

Японцы, высоко ценящие групповые отношения, особенно внимательно отслеживают свое положение в группе. Они чутко реагируют на изменение места каждого человека в группе и стараются не переступить очерченные для каждого из них границы.

Для крупных японских фирм характерна система «пожизненного найма», которая охватывает до 30% общего числа наемных работников. Сущность этой системы сводится к следующему: каждый год в начале апреля (после окончания учебного года) фирмы заполняют имеющиеся вакансии выпускниками школ и университетов, которые после адаптации и обучения приступают к непосредственному выполнению своих обязанностей. Фирмы гарантируют своим работникам занятость не только до их выхода на пенсию в 55 лет (а в некоторых фирмах в 60 лет), но и в случае спада производства и возникновения других непредвиденных обстоятельств.

Японские работники стремятся попасть на фирмы, практикующие у себя систему «пожизненного найма». Работник, уволенный с такой фирмы, воспринимает свое положение как катастрофическое, унижающее его в социальном плане. Сам факт увольнения работник всячески скрывает от своей семьи и родственников, которые в силу сложившихся традиций смотрят на него как на изгоя, у которого недостаточно знаний, профессионализма, способностей и старания.

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.[\[5\]](#)

В последнее время Япония испытывает демографические трудности, непосредственно затронувшие систему «пожизненного найма». Это находит свое выражение в старении населения, в увеличении численности людей старше 65 лет. Кроме того, в Японии значительно выросла средняя продолжительность жизни. Так, если в 1950 г. для японцев-мужчин она составляла 50 лет, то в 1983 г. — уже 74 года.

Сложившееся положение заставляет руководителей фирм осуществлять мероприятия, направленные на модернизацию системы «пожизненного найма». Среди этих мер — увольнение или предложение ухода на пенсию работников, еще не достигших пенсионного возраста. Выданных выходных пособий надолго не хватает, и уволенные работники вынуждены устраиваться па работу на прежнюю фирму (повторный найм), но на худших условиях.

Модифицированные формы пожизненного найма уже не гарантируют вновь нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода на пенсию. Более того, этот работник может быть уволен в любой момент и по любому поводу, особенно в период экономических трудностей. Такая форма найма дает возможность предприятию свободно и быстро регулировать как количественный, так и качественный состав наемного персонала.

К модифицированным формам системы пожизненного найма относятся также: набор временных работников (временный найм), найм на неполную рабочую неделю (найм частично занятых) и так называемая система «арбайто» (паем на короткий период времени на подсобные работы, главным образом студентов, пенсионеров и домохозяек).

К сравнительно новым формам найма рабочей силы относится прежде всего так называемый «пожизненный найм с переводом на другие предприятия», в частности дочерние, как правило, с менее привлекательными условиями труда, более низкой заработной платой, незнакомыми техникой и технологией и т.п.

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».

На величину заработной платы в Японии влияет большое число разнообразных факторов. Обобщенно 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).

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 (выплачивается только рядовым работникам и специалистам; руководители такой надбавки не получают). Под оптимальной заработной платой японцы понимают такую ее величину, которая дает возможность японской семье ежемесячно отложить в банк не менее 20% своих доходов.

Действующая в Японии система оплаты труда подчиняется требованиям принципа уравниловки и имеет весьма незначительную дифференциацию. Так, например, различие в заработной плате президента крупной компании и вновь принятого рабочего находится в соотношении 10:1. Если сопоставлять заработную плату руководителей среднего звена и рабочего, то от соотношения будет еще меньше.

Система оплаты за труд «по выслуге лет» оказывает значительное влияние на систему «продвижения по старшинству» («систему сеньоризма»). При выдвижении работника на руководящую должность предпочтение отдается возрасту и стажу работы. В последнее время все большее значение приобретает образование. Но в ранге важности факторов при определении кандидата на выдвижение оно занимает третье место после возраста и стажа. Система «сеньоризма» отвечает требованиям принципа уравниловки. «Каждый в свое время займет соответствующее положение».

Работая в фирме, младшие постепенно поднимаются по служебной лестнице. В первый год работы они попадают под опеку и влияние старших, которые тщательно отслеживают каждый их шаг. Однако на следующий год, когда в фирму придут новые работники, вчерашние новички становятся их опекунами. Так начинается их движение вверх по служебной лестнице.

Для многих японских фирм характерна ротация персонала, которая заключается в том, что примерно через каждые 3—5 лет производится переучивание персонала новым специальностям. Ротация способствует расширению кругозора работников, ознакомлению работников со смежными специальностями. Часто таким образом

готовятся работники для занятия более высоких руководящих должностей.

Таким образом, можно сделать вывод, что система найма, существовавшая в Японии на протяжении длительного времени, вытесняется более выгодными для предприятий в новых условиях экономического развития формами найма рабочей силы. Этот процесс носит хотя и постепенный, но явно необратимый характер. О неуклонном развитии этой тенденции красноречиво свидетельствует и то, что основа основ указанной системы — «заработная плата по старшинству» — также размывается и заменяется оплатой по результатам труда.[\[6\]](#)

1.3 Сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента

1. Философия фирмы

Японская модель:

Со сменой руководства философия фирмы не изменяется. Кадры остаются, так как действует «система пожизненного найма»

Американская модель:

Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих

2. Цели фирмы

Японская модель:

Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы

Американская модель:

Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков

3. Организационная структура управления

Японская модель:

Фирма состоит из автономных в коммерческом плане отделений, Высока роль функциональных служб в штаб-квартирах, Использование проектных структур управления.

Американская модель:

Корпорация состоит из автономных отделений, Использование матричных структур управления.

4. Наем и кадровая политика

Японская модель:

Широко используется труд выпускников вузов и школ

Переподготовка и обучение внутри фирмы, без отрыва от производства
Продвижение по службе с учетом выслуги лет

Оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме (так называемая уравнивающая заработная плата)

Американская модель:

Наем работников на рынке труда через сеть университетов, школ бизнеса и др.

Нацеленность на индивидуальную, личную карьеру

При найме работника в специальных «центрах оценки» проверяется его соответствие вакантной должности с помощью таких методов, как конкурс, оценка знаний, навыков сдачи экзаменов на должность Индивидуальная оценка и аттестация работников

Оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов и заслуг работника

5. Организация производства и труда

Японская модель:

Основное внимание уделяется цеху - низовому звену производства

Используется система «точно вовремя» («Канбан») без создания запасов и межоперационных заделов Работа групп (кружков) качества и осуществление жесткого контроля качества на всех стадиях производственного процесса всеми работниками фирмы

Обязанности между работниками строго не распределены. Работники выполняют различные виды работ в зависимости от ситуации; девиз —

«действуя! по обстановке»

Американская модель:

Основное внимание уделяется не производству, а адаптации с внешней средой

Работники выполняют работы на основе четкого исполнения должностных инструкций

Ставки заработной платы строго определены в зависимости от должности, выполняемой работы и квалификации

Зарплата устанавливается в соответствии со спросом и предложениями на рынке труда

6. Стимулирование работников

Японская модель:

При благоприятном финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячных оклада)

Выплаты и льготы из социальных фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание, отчисления в пенсионные фонды, доставка на работу транспортом фирмы, организация коллективного отдыха и др.

1.4 Сравнение с Немецкой моделью.

Немецкая модель используется в немецких и австрийских корпорациях. Некоторые элементы этой модели присутствуют также в Нидерландах, Скандинавии, Франции и Бельгии.

Немецкая модель управления акционерными обществами существенно отличается от англо-американской и японской моделей. Хотя некоторое сходство с японской моделью все-таки существует.

Банки являются долгосрочными акционерами немецких корпораций подобно японской модели, представители банков выбираются в Советы директоров. Однако, в отличие от японской модели, где представители банков привлекаются в совет только в кризисных ситуациях, в немецких корпорациях представительство банков в совете постоянно. Три крупнейших универсальных немецких банка (т. е. банки, предоставляющие широкий диапазон услуг) играют основную роль; в некоторых областях страны государственные банки являются ключевыми акционерами.

Существуют три основные особенности немецкой модели, отличающие ее от других моделей. Две из них – это состав совет директоров и права акционеров.

Во-первых, немецкая модель предусматривает двухпалатный Совет, состоящий из Правления (исполнительного совета), чиновники корпорации (внутренние члены) и наблюдательного совета (представители рабочих, служащих корпорации и акционеров). Эти две палаты абсолютно разделены: никто не может одновременно членом Правления и наблюдательного совета.

Во-вторых, численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами.

В-третьих, в Германии и других странах, использующих немецкую модель, узаконено ограничение прав акционеров в части голосования, т.е. ограничивается число голосов, которое акционер имеет на собрании и которое может не совпадать

с числом акций, которыми этот акционер владеет.

Большинство немецких корпораций предпочитает банковское финансирование акционерному, поэтому капитализация фондового рынка невелика по сравнению с мощностью немецкой экономики. Процент индивидуальных акционеров в Германии низок, что отражает общий консерватизм инвестиционной политики страны. Поэтому неудивительно, что структура управления акционерным обществом сдвинута в сторону контактов между ключевыми участниками, а именно, банками и корпорациями.

Система в какой-то степени является противоречивой в отношении к мелким акционерам: с одной стороны, она позволяет им вносить предложения, с другой, позволяет корпорациям налагать ограничения на права голоса.

Процент иностранных инвесторов достаточно велик по сравнению с Японией: в 1990 г. он составил 19%. Этот фактор постепенно начинает оказывать влияние на немецкую модель, т. к. иностранные инвесторы из стран Европейского Сообщества и других стран начинают защищать свои интересы. Распространение рынка капитала заставляет немецкие корпорации пересматривать свою политику. Когда корпорация Daimler-Benz AG решила зарегистрировать свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже в 1993 г., она была вынуждена принять существующие общие стандарты финансовой отчетности США которые так же используются и в Японии. Эти стандарты обеспечивают большую открытость по сравнению с немецкими. Так, Daimler-Benz AG вынуждена была отчитываться о крупных убытках, которые можно было бы скрыть, применяя немецкие принципы бухгалтерского учета.

Немецкие банки и в меньшей степени немецкие корпорации являются ключевыми участниками в немецкой модели управления. Как и в японской модели, описанной ранее, банк играет несколько ролей: он выступает акционером и кредитором, эмитентом ценных бумаг и долговых обязательств, депозитарием и голосующим агентом на ежегодных общих собраниях акционеров.

В Германии корпорации также являются акционерами и могут иметь долгосрочные вложения в других неаффилированных корпорациях, т. е. корпорациях, не принадлежащих к определенной группе связанных (коммерчески или промышленно) между собой корпораций. Подобный тип похож на японскую модель, но в корне отличается от англо-американской, где ни банки, ни корпорации не могут быть ключевыми институциональными инвесторами.

Включение представителей рабочих (служащих) в состав наблюдательного совета является дополнительным отличием немецкой модели от японской.

Двухпалатное правление – уникальная черта немецкой модели. Немецкие корпорации управляются наблюдательным советом и Правлением.

Наблюдательный совет назначает и распускает Правление, утверждает решения руководства и дает рекомендации Правлению. Наблюдательный совет обычно проводит совещания раз в месяц. В Уставе корпорации оговариваются документы, требующие утверждения на наблюдательном совете. Правление несет ответственность за ежедневное руководство корпорацией.

Правление состоит исключительно из сотрудников корпорации. В наблюдательный совет входят только представители рабочих (служащих) и представители акционеров.

Состав и численность наблюдательного совета определяются Законами о промышленной демократии и о равноправии служащих; эти законы определяют также количество представителей, выбранных рабочими (служащими) и количество представителей, выбранных акционерами.

Численность наблюдательного совета устанавливается законом. В небольших корпорациях (численностью менее 500) акционеры избирают весь Наблюдательный совет. В средних корпорациях (размер корпорации зависит от размера фондов и средств и количества сотрудников) сотрудники избирают одну треть наблюдательного совета, состоящего из 9 чел. В больших корпорациях сотрудники избирают половину наблюдательного совета, состоящего из 20 чел.

Следует обратить внимание на то, что существуют два основных отличия немецкой модели от японской:

1. Численность наблюдательного совета устанавливается законом и не подлежит изменению.
2. В наблюдательный совет входят представители рабочих (служащих) корпорации.

Тот факт, что в наблюдательный совет не входят "инсайдеры" совсем не означает, что в него входят только "аутсайдеры". Членами наблюдательного совета, избираемого акционерами, обычно являются представители банков и корпораций, т. е. крупных акционеров. Было бы правильнее назвать их "аффилированными аутсайдерами".

В Германии существуют сильные федеральные традиции. Федеральные и местные (земельные) законы оказывают влияние на структуру управления акционерными обществами. Федеральные законы включают в себя законы об акционерных обществах, законы о фондовых биржах, коммерческие законы, а также перечисленные выше законы о составе наблюдательных советов. Однако, регулирование деятельности бирж является прерогативой местной власти. Федеральное агентство по ценным бумагам было создано в 1995 г. Оно и дополнило недостающий элемент немецкого законодательства.

В Германии разработаны достаточно строгие правила раскрытия информации, но менее жесткие, чем в Японии. Корпорации должны предоставлять в годовом отчете или на общих собраниях разнообразную информацию, включая финансовую (каждое полугодие), данные о структуре капитала, ограниченную информацию о каждом кандидате в наблюдательный совет (с указанием имени и фамилии, адреса, места работы и занимаемой должности), совокупную информацию о вознаграждениях, выплачиваемых членам Правления и наблюдательного совета, данные об акционерах, владеющих более 5% акций корпорации; информацию о возможном слиянии или реорганизации; предлагаемые поправки к Уставу; а также имена лиц или название корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки.

Основное отличие немецкой системы финансовой отчетности состоит в том, что немецким корпорациям разрешается иметь значительную нераспределенную прибыль, что позволяет корпорациям занижать свою стоимость.

Действия корпорации, требующие одобрения акционеров, – это распределение чистого дохода (выплата дивидендов, использование средств), ратификация решений Правления и наблюдательного совета за прошедший финансовый год, выборы наблюдательного совета, назначение аудиторов.

Утверждение решений исполнительного совета (Правления) и Наблюдательного совета по существу означает "печать одобрения" или "вотум доверия". Если акционеры хотят предпринять какие-либо юридические акции против отдельных членов или против Совета в целом, они откажутся от ратификации решений совета за прошедший год.

В отличие от японской модели акционеры не имеют права изменять численность или состав Наблюдательного совета. Размер и состав совета устанавливаются законом.

Другими действиями, также требующими одобрения акционеров, являются: решение об осуществлении затрат (что автоматически признает преимущественные права, если только не отклоняется акционерами), сотрудничество с филиалами, поправки и изменения к Уставу (например, изменение утвержденного вида деятельности), повышение верхнего предела вознаграждения членам Наблюдательного совета. Внеочередные действия, требующие одобрения акционеров – это слияние, покупка контрольного пакета акций и реорганизация.

В Германии предложения акционеров – это обычное дело. После оглашения повестки дня ежегодного общего собрания акционеры могут подать в письменной форме предложения двух типов: контрпредложение, т.е. противоречащее предложению Правления и/или Наблюдательного совета, включенному в повестку дня. Оно может касаться увеличения или уменьшения размера дивидендов или например, представлять альтернативную кандидатуру в Наблюдательный совет. Предложение акционеров может содержать дополнение к повестке дня. Примеры предложений акционеров: альтернативные кандидатуры в Наблюдательный совет, проведение специального расследования или проверки, требование отменить ограничения на право голосования, рекомендации по изменению структуры капитала.

Если эти предложения удовлетворяют всем установленным требованиям, корпорация должна объявить о них и известить акционеров до начала собрания.

Существующая в Германии законодательная база учитывает интересы служащих, корпораций, банков и акционеров. О многогранной роли банков уже говорилось ранее. В целом система ориентирована на ключевых участников. Но, несмотря на это, немало внимания уделяется и мелким акционерам, например, допускаются вышеупомянутые предложения акционеров.

Однако, существуют определенные препятствия на пути участия акционеров в управлении, а именно в части полномочий банков как депозитариев и голосующих членов.

Большинство немецких акций – это акции на предъявителя (они не регистрируются). Корпорации, выпускающие такие акции, должны объявлять о ежегодных общих собраниях в государственных изданиях и направлять свои годовые отчеты и повестку дня в банк-депозитарий, который в свою очередь направляет эти материалы тем акционерам, которые в них заинтересованы. Такая

процедура часто осложняет получение материалов иностранными акционерами.

В Германии большинство акционеров покупают акции через банк, и банки, будучи депозитариями, имеют право голосовать на собраниях. Процесс состоит в следующем: акционер дает банку доверенность, по которой банк имеет право голосовать в течение установленного срока – до 15 месяцев. Корпорация высылает повестку дня и годовой отчет в банк-депозитарий. Банк передает акционеру эти материалы, а также свои рекомендации по голосованию. В случае, если акционер не дает банку специальных инструкций по голосованию, банк вправе голосовать по своему усмотрению. Это ведет к потенциальному конфликту интересов между банком и акционером. Это также приводит к усилению банковского влияния при голосовании, поскольку не все акционеры дают банкам инструкции по голосованию, и банки голосуют по своему усмотрению. Но, поскольку число индивидуальных акционеров в Германии невелико, это не представляет особой проблемы, хотя, с другой стороны, это отражает "пробанковскую" и "антиакционерную" сторону системы.

Кроме того, узаконенные ограничения права голоса и невозможность голосования по почте также препятствуют участию акционеров в делах корпорации. Как уже упоминалось, акционеру нужно либо присутствовать на собрании лично, либо быть представленным своим банком-депозитарием.

Несмотря на эти препятствия, мелкие акционеры не исключаются из процесса и на собраниях часто вносят свои предложения против управляющих каждый год. В Австрии мелкие акционеры не столь активны. Может быть, потому, что австрийское правительство прямо или косвенно является крупным акционером в большинстве корпорации

Глава II. ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОГО МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Японская система управления трудовыми ресурсами.

По мнению японского специалиста по менеджменту Х.Йосихара, можно выделить следующие основные принципы японского управления: гарантия занятости и

создание обстановки доверительности, гласность и ценности корпорации, управление, основанное на информации, управление, ориентированное на качество, поддержание чистоты и порядка. В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и др. Однако существует и большая разница между американским и японским управлением трудовыми ресурсами:

1. Японские корпорации в большей степени используют преданность своих служащих компании. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании – это одно из проявлений отождествления себя с фирмой. Другое проявление заключается в том, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Многие служащие редко берут дни отдыха и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается, тем самым, проявляя свою преданность компании. Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его самоотождествление с ней.

2. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Работник, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все снова.

Занятость в Японии имеет особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником. Она имеет эмоциональный и моральный подтекст. Японские рабочие трудятся методично и преданно, они пунктуальны, возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности, у них очень развито чувство долга, они гордятся своим мастерством, получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливymi в случае неудачи.

Пожизненный наем в Японии – это не юридическое право. Его утверждение – дань традиции, возможно, берущей начало в первобытной общине и получившей законченную форму в японском феодальном обществе. Фирма морально обязана заботиться о своем работнике вплоть до выхода на пенсию. Японские менеджеры верят, что люди – это величайшее достояние.

3. Менеджментом больше всего ценятся такие качества работников, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работ сознательность затушевываются. Целями являются улучшение работный группы и усиление групповой солидарности. Таким образом, японский менеджмент всегда рассуждает с позиции группы. Группка отвечает за успех делано такт жезл, какао и за неудачник. Поэтому отдельных работников редактор упрекают за неудачник, особенность если этот творческие неудачник или связанные с рискованным предеприятием.

4. Системка группового принятия решежний Ринггит.

Подчиненные формулируют сводить предложения и передают ихний заинтересованным лицам. Послед того какао групповым обсуждением поставленный общие задачи, каждый работник опрежделает сводить собственные и приступает к ихний выполнению. Если будет замечено, чтоб подчиненный нет в состоянии контролировать ситуфацию, менеджеризм среднегорье звена вмешается, и будет самоличность осуществляться руководство. Такое отнопшение внушает уверенность, чтоб личные неудачник и ошибки – в общем-тоё, нет бедлам, старуший всегда поможет выйти изо сложного положения. Такийм образом, акцентный делается нет над избежание неудача, а над достижение положительного резуфльтата.

5. Менеджеры в Японии постоянность разъясняют целик и политику компании сводимый рабочим, которые могутный свободно высказываться свое мнение под этому поводу. Рабопчие имеют свободный доступный к администрации, поскольку успежх фирмы – этот и ихний успех.⁷

Управленческий контролька над японских предприятиях осуществляется нет путем принятия опрежделенных директива, какао этот принято в традиционном менежджменте, а путем оказания помощник и выявления слабых звеньев в производственном процессе, т.е. контролька связанный нет с моделью «выявление-накабзание», а с моделью «проверкапомощь». Для сохранения дисциплины и

улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за преданность своему делу как образец для коллег. Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск. Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактике запугивания наказанием японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует тактику лозунгов, побуждающих повысить дисциплину. Такая позиция вполне объяснима: с одной стороны, каждый подчиненный является индивидуумом и имеет право на ошибку, с другой – правильная кадровая политика не должна допускать в фирму недобросовестного работника, поскольку за него несет полную ответственность тот, кто его принял на работу. 8

2.2 Система управления качеством

Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством.

Идея о необходимости создания движения, направленного на повышение качества продукции, принадлежит американскому специалисту по прикладной статистике У. Демингу. Однако эта идея получила

развитие не в Америке, а в Японии. Движение за качество возникло в Японии в 1950-х гг. Сначала оно выражалось в виде борьбы за бездефектность выпускаемой продукции, а затем вылилось в мощную систему управления качеством.

Над качеством производимого изделия оказывают влияние разнообразные факторы. Степень влияния каждого из них можно учесть только с помощью статистических методов. Эти же методы позволяют выявить причинный брак. Они дают возможность регулироваться технологический процесс таким образом, чтобы проявление дефектов сводилось к минимуму. Японцы пропагандируют необходимость знания семи статистических методов: диаграммы Парето, схемный Исикава, контрольные карты, метод

чистограммы, диаграммный рассеяния, графы, провгерочные листы.

В основу японоской системный управления качеством продеукции заложена концепция «тотабльного» контроля язва качеством в рамках фирмны, которая приобрела статусный религии. Контролька язва качеством охватывает всеу стадии производства. В систуему контроля вовлечены всеу работники фирмы, включая секретаря и машинистку. Ответственность язва качество несут всеу работники фирмы, поэтуому нет ищут конкретных виновников бражка и дефектовка. В Японии служебный, занимающиеся контролем качежства продукции, выполняют тольэко консультативные функции. Каждый рабоптник может остановиться конвейерный, если пошел барак.

Воз всех сферах японской эконоомики в настоящее времяянка действуют группы (кружзки) качества, в которые помиймо рабочих включаются мастуера и инженерный. Группы (кружки) качежства решают всеу проблемный, начиная опт технологических и заканчивая социально- психологическими.

Японская системка управления качеством нет диабет сбоев. Этно является результатом еле продуманности и простоты. Ставгка над выпускать высококачественной продукции объясняется, воз-первых, национальными чертуами и традициями японцев и, воз-вторых, тема, чтоб Япония практический нет имеет сырьевых ресуфрсов. Онагр полностью импортирует необвходимый ей алюминий, нефть, жележзную рундук, большое количество леска и лесоматериалов.[\[7\]](#)

В начале 1970-х гиг. вице-президентша автомобильной компании «Тойопта» Т. Окно предложил систему оргабнизации турунда «Канбан», которую амерсиканцы сталия называться «точность вовремя», чтоб нет совсем правильность, такт каик фактория временить нет является главной сосуавляющей этой системный. Основное содержание японоской системный «Канбан» заключается, воз-первых, в рациональной оргабнизации производства и, воз-вторых, в эффективном упрабвлении персоналом.

Системка «Канбан» получила название опт металлического знака треуфгольной формный («канбан» в переводе ознабчает «табличка», «знак»), который сопрсовождает детали в процессе проийводства и перемещения. Над эстомп знаке размещается всяк диспетчерская информация: номерок детали, местком еле изготовления, количество детаблей в партии и троечка полдачи детали над сборку. Сдуть системный заключается в токмо, чтоб паб всех фазах производственного процесса отказались опт производства продукции крупрными партиями и создали

непрерывнопоточное производство.

Системка «Канбан» следит за производством продукции над участками по часам и даже минутами и отправляет готовые детали над последующие операции только в тот самый моментный, когда тайм появиться в них потребность, а не тогда, когда они будут изготовлены. Это требование относится как к самому производственному процессу, так и к деталям (узлам), хранящимся на складах, а также к деталям (узлам), поступающим от поставщиков в процессе производственной кооперации. Поставщики вынуждены подстрагиваться под ритм работы предприятия — потребителя продукции и вводить у себя аналогичную систему. Системка «Канбан», распространяясь, охватывает целые отрасли.

Системка «Канбан» оказывает непосредственное влияние над размерами складских запасов, сокращая их до оптимальных размеров. Так, количество деталей на складах фирмы «Тойота» рассчитано на один час, а поставщики поставляют детали (узлы) три-четыре раза в день в нужное время и высокого качества.

Основным принципом системы «Канбан» является девиз: «Делаться качественно с первого раза».

Системка «Канбан» способствует экономии сырьевых ресурсов и сокращению производственных потерь. Она направлена на лучшее использование производственных площадей, на укрепление групповых усилий и японской групповой атмосферы над производством, что создает благоприятные условия для повышения производительности труда и качества продукции.

США и некоторые страны Западной Европы применяли у себя систему «Канбан» для повышения эффективности производства. Однако следует отметить, что в полном объеме эта система не была внедрена нигде. Это объясняется прежде всего тем, что системка, созданная в Японии, ориентирована на национальные ценности, такие как чистота японские средства трудовой мотивации и национальные социально-психологические установки.[\[8\]](#)

2.3 Профсоюзный в Японии

Поскольку профсоюзный в Японии не разделяется по профессиям, а является союзом рабочих одной фирмы, то они разделяют такие ценности

менеджмента, как производительность, прибыльность и рост. Однако это не означает, что профсоюзные работники сохраняют свою независимость, они постоянно следят за правильным соблюдением всех согласованных норм, а менеджмент предприятия воспринимает профсоюзника как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы. Профсоюзные отдают предпочтение тому, чтобы рабочие могли повысить свой уровень жизни только путем повышения производительности, поэтому все возникающие проблемы они решают путем сотрудничества. Профсоюзные в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы. Они понимают, что условия жизни рабочих в конечном счете зависят от процветания фирмы. Необходимо отметить, что значимость, ресурсный и властный менеджмент несопоставимы с ресурсами профсоюзов. Но лидеры профсоюза и менеджмент разделяют два основных предположения: во-первых, процветание фирмы создает условия для решения других задач, а во-вторых, ненависть друг к другу никому не приносит пользу.

В целом, в Японии меньше жалоб и претензий к менеджменту по двум основным причинам: во-первых, японский рабочий не чувствует себя притесненным, во-вторых, он считает свою работу более важным делом, нежели правда и убеждения. Истоки этого кроются в том, что управляющие японских фирм уделяют огромное внимание благосостоянию своих рабочих, что, естественно, повышает их доверие как к менеджменту, так и к профсоюзам.

2.4 Менеджмент и модели.

Менеджмент – совокупность методов, принципов, средств и форм управления хозяйственными организациями с целью повышения эффективности их работы.

Требуемые для эффективного управления организацией навыки и умения необходимы не только профессиональной группе людей, которые называются менеджерами. Менеджмент как общечеловеческая деятельность распространяется на различные сферы деятельности. Отмечено, что «всеобщий человеческий процесс» включает в себя пять отдельных, но взаимосвязанных элементов:

- решение о постановке цели и планирование деятельности по ее достижению
- распределение времени и действий, необходимых для решения задач

- мотивация и пробуждение к действиям
- координация отдельных, но взаимосвязанных действий
- осуществление контроля над тем, что сделано, чтобы убедиться, что результаты соответствуют намеченным планам

Менеджмент предполагает прогнозирование. Насколько бы ни была благоприятна ситуация в настоящем, насколько эффективно ни было бы текущее производство, менеджеры должны внимательно следить за событиями во внешнем мире и пытаться заглянуть в будущее. Это предполагает проверку существующих систем и их постоянное совершенствование, анализ изменений внешней среды и их воздействия на текущую деятельность.

Модель – упрощенное отражение реального бытия. Она помогает нам осознать его сложность и предлагает альтернативные точки зрения на изучаемый вопрос. Ни одна модель не предлагает полного решения, поэтому менеджерам-практикам полезно научиться совмещать их, используя все самое ценное. Например, конкурирующей на мировом рынке компании необходимы высокое качество продукции, гибкость производства и низкие издержки, поэтому ее прежде всего интересуют модели эффективной организации процесса производства с технической точки зрения. Ее руководители также заинтересованы в моделях поведения человека на работе, которые показывают ограничения упрощения рабочих операций и их негативное воздействие (уменьшение гибкости, снижение качества продукции) на сотрудников в долгосрочном периоде.

Моделирование позволяет нам анализировать действительность с помощью формального выделения основных переменных, предлагая возможные взаимосвязи и предсказывая вероятные результаты изменения. Модели помогают нам понять сложность реальной жизни и не игнорировать ее, а взять в «союзники». Чарльз Хэнди отметил, что теории: «Помогают объяснить прошлое, которое в свою очередь помогает понять настоящее, предсказать будущее, чтоб позволяет повлиять над него и навести в нем относительный порядок».

Сегодня основной проблемой менеджмента можно считать вопрос об организации гибкого производства, способного удовлетворить спрос на быстрота изменяющихся рынках, а значит, руководителей прежде всего интересуют моделизм, которые предлагают способный максимально эластичной организации деятельности. Современные теории отражают этот интересно, предлагая организациям различные способный выживания в высоконек турбулентном и конкурентном мире, акцентируя внимание руководства компаний на гибкости

производства, качественно товаров и услуга и низких издержках.

2.5 Описание японской модели менеджмента.

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разорухи, которая поставила передо руководителями задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постигать социальную ответственность за последствия своей деятельности.

Руководители японских предприятий осуществляли задачи, сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных имидж теории и методик американского управления. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития.

В результате основные черты японской системы управления определяются рядом концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят о себе как о члене группы. Личность осознает себя прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящим принципом японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Майора, который показал, что работа есть групповая деятельность.

Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы над ним можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и подходов развития общества и исчезнут. Изменение методик управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободных выборок концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы

управления не забываются.

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды.

Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

Формула «предприятие есть людишки» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности.

Как порождением концепцией «человеческого потенциала» моржонок рассматривается система группового принятия решений Рингит. Согласно ей ответственность за принятие решения не персонафицирована. За принятое решение несет ответственность вся группа. Предполагается, что на ординар человек не имеет право единолично принять решение.

Моржонок рассмотрит более подробно процесс принятия решения группой. Сущность системы Рингит в том, что решения должны приниматься путем консенсуса. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если кто-то против, предложение возвращается к его инициатору. Этот подход еще сохраняет, хотя и процедурная часть системы Рингит претерпела изменения. Каждое предложение обсуждается в неофициальных группах. Решение никогда не выносится над официальное обсуждение без неформального.

Войт как описывает процессия группового принятия решежний Ричардия Халлоран: «В процессе официального обсуждения каждый членик группы высказывает небопльшую частью своих мыслей над этот счесть, нож никогда нет выходить с законченным убедительным выступлением. Японцы, имеющие крайкне чувствительное эгоизм, нет желают подпадать в состояньице находящегося в меньшинстве иглица, чтоб еще хужеть, с особым мнением. Бояться оникс и случайность обседеть коллегииум сводимый резким выступлением, котопрое может противоречить мненоию товарищей. Когда лидежр группы уверение, чтоб все в основном согласный с минимальным решением, оно суммирует мнение групры, спрашивает, все леи согласный, и оглядывает зал доля получения одобрительных кивклов. Нет слышно наи единого выкрика.».

Нужно четко понимать, что японский метод предполагает полное единодушие. Это не решение большинства. Японцы питают отвращение к тирании большинства. Если полного единодушия нет, решение не принимается. Если решению противопоставлено мнение небольшого меньшинства, его убеждают уважать взгляды остальных. Эта компромиссная позиция позже будет вознаграждена. Для японца считается невежливо открыто возражать старшему и вышестоящему: несогласие нужно выражать очень дипломатично.

Считается, что власть менеджмента в Японии законна, и поэтому она с готовностью принимается и уважается. Рабочие чувствуют, что их менеджеры более образованы и компетентны. Менеджеры не имеют избыточных привилегий, что могло бы вызвать ревность. Их оклады и другие вознаграждения считаются скромными по сравнению к их заслугам. А эффективный менеджмент является необходимым условием для процветания самих рабочих.

Выводы, которые можно сделать, рассматривая японскую систему управления, таковы:

1. люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантия защищенности и безопасности;
2. основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединении работников общими интересами и пониманием общих целей работы;
3. когда создана обстановка, обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полную меру своих способностей.

Управленческий контроль - это сокращенное определение управленческого планирования и обратной связи, которое является инструментом деятельности менеджеров в достижении организационных целей. Способность человека управлять имеет определенные пределы, поэтому должен быть найден оптимальный масштаб бизнеса, позволяющий управлять эффективно.

Необходимо отметить, что управленческий контроль, за выполнением поставленных задач, осуществляется не путем принятия определенных директив, как это принято в традиционном менеджменте, а путем оказания помощи и выявлении слабых звеньев в производственном процессе (слово «контроль» связана не с моделью «выявление - наказание», а «проверка-помощь»).

Чтобы избавиться от субъективизма, японские управляющие повсюду, где есть малейшая возможность, применяют методы статистики для определения текущей ситуации. Японцы верят цифрам. Они измеряют все. Они стараются количественно описать все аспекты бизнеса. Японцы не расточают силы впустую. Все устроено безупречно, что является сущностью хорошего менеджмента.

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за «преданность своему делу как образец для коллег». Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск.

Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактики запугивания наказанием, японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует «тактику лозунгов», побуждающих повысить дисциплину.

Такая позиция вполне объяснима: с одной стороны, каждый подчиненный является индивидуумом и имеет право на ошибку, с другой - правильная кадровая политика при приеме на работу «не допустит» в фирму недобросовестного работника, поскольку за него несет полную ответственность тот, кто его принял на работу.

Управление персоналом становится стратегическим фактором из-за необходимости гарантии пожизненного найма.

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. Японские корпорации управляют своими служащими таким

образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие. Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Отожествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Японский менеджмент изучил и вобрал в себя современные принципы и методы с энергией, граничащей с жадностью» – сказал Сусума Такамия, декан факультета экономики Токийского Университета. – «Он успешно взялся за четыре основные проблемы – технологическую инновацию, индустриализацию, демократизацию и интернационализацию. Все это не повредило таким культурным ценностям, как групповое сознание и уважение старших».

Принимая во внимание специфику и особенности японской системы управления, ряд наработок и положений может быть использован и в нашей стране. Длительный опыт работы японских предприятий особенно привлекателен, если учитывать отсутствие безработных и сохранение в то же время конкурентной среды, а также выход из глубочайшего кризиса в послевоенный период и пр.

Эффективным может быть ориентация на качество образования и личностный потенциал работника, а также на длительную перспективу использования его в конкретной организации. Интенсификация управления и повышение качества работы персонала возможны только в результате применения принципиально новых подходов к работе с кадрами. Они заключаются, прежде всего, в ее комплексном характере, более широком использовании элементов планирования, применения индивидуальных форм работы.

На мой взгляд, экономически целесообразны капиталовложения, связанные с набором персонала, поддержанием его в трудоспособном состоянии, непрерывным обучением и выявлением качеств, потенциальных возможностей и способностей, заложенных в личности работника, с последующим развитием важных для его профессиональной деятельности. А также необходима достаточная степень

мотивации работника, основанная не только на материальном вознаграждении, но и на моральном поощрении. Целью является достижение такой ситуации, когда работник будет чувствовать себя неотъемлемой частью своей фирмы, членом большой семьи, зная, что здесь он найдет признание своих способностей, поддержку и сможет реализоваться как профессионал, получая пропорциональное своему вкладу в общее дело материальное вознаграждение. Такой опыт и хотелось бы применить в нашей системе управления. Что касается коллективного принятия решений, это возможно лишь при наличии высококвалифицированных специалистов, способных решать проблемы разного характера, а все это является особенностью японской системы образования, в таких масштабах применение подобного опыта на данный момент невозможно.

В соответствии с поставленными задачами были достигнуты следующие результаты – выявлены традиционные корни японского управления – в Японии тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда.

Рассмотрена философия японского управления – современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Сделан анализ японской системы управления трудовыми ресурсами – человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство, направленность усилий на решение задач фирмы ведет к его собственному развитию и прогрессу фирмы, естественной потребностью каждого человека является достижение совершенства в работе.

Рассмотрена система управления качеством – изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества, они решают все проблемы, начиная от технологических и заканчивая социально-психологическими. В начале 70-х гг. вице-президент автомобильной компании «Тойота» Таичи Оно предложил систему организации труда «Канбан». Основное содержание японской системы «Канбан» заключается в рациональной организации производства, и в эффективном управлении персоналом.

Подвергнуты рассмотрению профсоюзы в Японии. Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы. Лидеры профсоюза и менеджмент разделяют два основных предположения: во-первых, процветание фирмы создает условия для решения других задач, а во-вторых, ненависть друг к другу никому не идет на пользу.

Итак, в заключение можно отметить следующее: поставленная цель достигнута, а задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Алиев Н.М. «Модели управления в исторической ретроспективе» / Н.М. Алиев. – М.: Вагриус, 2007. – 352с.

Бочарова В.Г. «Педагогические аспекты в моделях управления» / В.Г. Бочарова. – М.: Вагриус, 2008. – 238с.

Семенова И. И. «История менеджмента: учебное пособие»/И. И. Семенова. –М.: Юнити-Дана, 2015 – 127-135с.

Герчикова И.Н. «Менеджмент»: учебник. / И.Н. Герчикова. – М.: Банки биржи, ЮНИТИ, 2007. – 382с.

Разумова Е.Д. «Модели управления производством» / Е.Д. Разумова. – М.: Олимп, 2006. – 419с.

Горбатова И.И. «Деятельность менеджеров в системе модели управления» / И.И. Горбатова, А.В. Каменец. – М.: Дело, 2005. – 335с.

Ерошенков И.Н. «Деятельность менеджера в современных условиях» / И.Н. Ерошенков. – М.: Астрель, 2007. – 332с.

Лада И.В. «Социальные аспекты моделей управления» / И.В. Лада. – М.: Олимп, 2007. – 241с.

1. Алиев Н.М. «Модели управления в исторической ретроспективе» / Н.М. Алиев. – М.: Вагриус, 2007. – 352с. [↑](#)
2. Бочарова В.Г. «Педагогические аспекты в моделях управления» / В.Г. Бочарова. – М.: Вагриус, 2008. – 238с. [↑](#)
3. Семенова И. И. «История менеджмента: учебное пособие»/И. И. Семенова. –М.: Юнити-Дана, 2015 – 127с. [↑](#)

4. Семенова И. И. «История менеджмента: учебное пособие»/И. И. Семенова. –М.: Юнити-Дана, 2015 – 129с. [↑](#)
5. Семенова И. И. «История менеджмента: учебное пособие»/И. И. Семенова. –М.: Юнити-Дана, 2015 –130с. [↑](#)
6. Семенова И. И. «История менеджмента: учебное пособие»/И. И. Семенова. –М.: Юнити-Дана, 2015 – 131с. [↑](#)
7. [↑](#)
8. [↑](#)