

Содержание:

Введение.

Общеизвестно, что в настоящее время Япония является одним из лидеров технического и технологического прогресса. В чем секрет японского экономического чуда? Ведь всего за несколько десятилетий поверженная и разрушенная страна превратилась во вторую по своему экономическому могуществу державу мира! И это при практически полном отсутствии природных богатств, весьма ограниченном первоначальном капитале и на очень небольшой территории.

Японцы хорошо умеют не только использовать в собственных целях достижения других стран, но и в своем прошлом находить опорные точки для дальнейшего роста. Все дело в отношении к человеческому ресурсу, к тому ресурсу, качество которого определяет эффективность использования всех остальных – материальных, финансовых, географических, информационных и иных.

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. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнuto прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это даёт возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

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.

Цель данной курсовой работы – детальное изучение особенностей японской модели менеджмента. Исходя из этого можно выделить следующие задачи:

1. изучение теоретических аспектов японского менеджмента (принципов и методов управления);
2. рассмотрение возможности применения японского опыта управления в России;
3. выявление особенностей японского менеджмента производства (на примере компании «Toyota»).

Глава I. Теоретические аспекты японской модели менеджмента

1. Принципы японского управления.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных принципов японского управления:

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает *система пожизненного найма* – явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

Группа, к которой принадлежит японец, значима для него так же, как семья. В японской фирме ее глава похож на отца. Члены семьи сотрудничают спонтанно. Царит неформальная атмосфера. Внутренние конфликты сведены к минимуму, в группах дружелюбные отношения. В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой. Может смениться руководитель, но фирма останется. Считается, что фирма – долговременная организация, потому что она гарантирует пожизненный найм (такие отношения закреплены «Законом о корпоративной реорганизации», согласно которому в фирмах, которые столкнулись с финансовыми трудностями и находятся на грани банкротства, проводятся реорганизации). Считается, что предприятие бизнеса является замкнутой социальной группой, а работа должна занимать центральное место в жизни работников.

Кроме пожизненной занятости в Японии существуют такие особые моменты, как влияние стажа на оклады и зарплату и организация профсоюзов. В Японии для рабочего большое значение имеет принадлежность к фирме, а не род занятий. Поэтому на японских предприятиях только один профсоюз. Японский менеджмент принимает профсоюз как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы. Но поскольку профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, то они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльности и рост. Это не означает, что профсоюзы раболепствуют: они сохраняют свою независимость. Они постоянно следят за правильным соблюдением всех согласованных норм.

2. Гласность и ценности корпорации. 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. 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 корпорационных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпорационные ценности на всех уровнях.

3. Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое

значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

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 тактики запугивания наказанием, японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует «*тактику лозунгов*», побуждающих повысить дисциплину.

4. Управление, ориентированное на качество. Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота – получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

5. Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется *система новаторских предложений и кружки качества*.

Принципы организации кружков качества: добровольность, саморазвитие, групповая деятельность, применение методов управления качеством, взаимосвязь

с рабочим местом, деловая активность и непрерывность функционирования, атмосфера новаторства и творческого поиска, взаимного развития, всеобщего участия в конечном итоге, осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области.

Задачами кружков качества в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются:

- содействие совершенствованию и развитию предприятия
- создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке
- всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы

Управлением качеством имеет многие преимущества:

- 1. Она дает истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на каждом этапе, в каждом процессе и добиться полностью бездефектного производства. Это достигается путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранять их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты. Комплексное управление качеством может помочь рабочим выявить, а затем и устранить эти причины.
- 2. Комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха. Комплексное управление качеством позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к катастрофе, поскольку все привыкли говорить откровенно, помогать друг другу.
- 3. Комплексное управление качеством дает возможность отделу проектирования продукции и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика, с тем, чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросам.

6. Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

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 убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.

2. Система «пожизненного найма» рабочих и служащих.

Это система, согласно которой работник, принимаемый на службу после окончания учебы, работает в данной корпорации вплоть до выхода на пенсию. В самых общих чертах механизм функционирования системы «пожизненного найма» обычно действует следующим образом. Ежегодно компания или государственное учреждение нанимает определенное число выпускников высших или средних учебных заведений, которые в торжественной обстановке принимаются в число работников фирмы на испытательный срок. Они проходят в течение года полный курс подготовки к определенной должности в том или ином подразделении компании под руководством специально выделенного сотрудника. По истечении года сотрудники, зарекомендовавшие себя положительно, обычно включаются в постоянный штат компании, а через пять или более лет (и при достаточно высоких показателях работы) могут быть назначены на различные руководящие должности на среднем уровне иерархической лестницы в системе управления фирмой. По достижении 55-60-летнего возраста все работники, кроме управляющих высшего уровня, должны выйти на пенсию, а на освободившиеся места назначаются более молодые работники, имеющие необходимую квалификацию и соответствующий стаж работы в данной компании.

Конечно, совершенно не обязательно, что кандидат на ту или иную должность по истечении испытательного срока будет зачислен в постоянный штат компании, а тот или иной работник будет обязательно назначен на должность руководителя подразделения. 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.

При найме на работу большинство японских фирм использует довольно жесткую систему отбора кандидатов в постоянный контингент работников, которая включает:

- избранные каналы притока новых сотрудников за счет поддержания постоянных связей с определенными учебными заведениями, использование при приеме на работу системы заявок и рекомендаций
- систему экзаменов и собеседований при приеме на работу
- исследование семейного положения, оценку рекомендаций и отзывов
- обязательное использование испытательного срока с подведением итогов его прохождения.

Важной составляющей японской системы управления кадрами является своеобразный механизм принудительного обновления производственного персонала и управляющих среднего уровня, который на практике действует весьма эффективно. При этом гарантированная занятость даже для элитарной прослойки постоянных работников обеспечивается далеко не на весь период трудовой активности, а только на наиболее продуктивную его часть. Работники, уволенные на пенсию, имеют в большинстве случаев возможность вернуться на прежнее место работы, но при этом они автоматически попадают в разряд временных работников, т.е. получают гораздо меньшую заработную плату и могут быть в любой момент уволены. За счет использования такого механизма обеспечивается значительная экономия средств, так как компании, во-первых, не нужно нести расходы по профессиональной подготовке, а во-вторых, за выполнение аналогичной работы пенсионер получает более низкую заработную плату, чем постоянный работник.

Система «пожизненного найма» существует в основном в крупных компаниях. В средних и мелких фирмах работник чаще всего не застрахован от увольнения, так как жесткие условия конкуренции на рынке не могут позволить небольшим компаниям остаться на плаву, в случае кризиса не увольняя своих сотрудников и

тем самым уменьшая издержки компании.

Подобная система найма имеет свои положительные и отрицательные стороны. К положительным аспектам такой системы можно отнести определенную стабильность занятости, создание условий для сокращения текучести рабочей силы и повышения производительности труда, достаточно высокую долю выплат на социальные цели и т.д. Для предпринимателей преимущества системы очевидны: она обеспечивает им возможность поддерживать у наемного персонала дух лояльности компании, высокую трудовую дисциплину, заинтересованность в росте производительности труда и позволяет культивировать традиционные отношения патернализма.

К негативным сторонам системы относятся чрезмерные перегрузки рабочих в результате сверхурочных работ, жесткие условия найма и продвижения, дискриминация большей части работников и т.д. Система «пожизненного найма» привела к гипертрофированному расслоению и без того чрезвычайно многослойного общества, необычайно высокому даже по сравнению с другими капиталистическими странами уровню конкуренции при поступлении в престижные школы, университеты и даже детские сады. К недостаткам «пожизненного найма» предприниматели относят следующее: невозможность увольнения постоянного работника, увеличение среднего возраста занятых из-за необходимости держать пожилых (до 55 лет) работников и ограниченность возможностей привлечения способных работников со стороны.

3. Система контроля.

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.

В общих чертах метод планирования предполагает следующие этапы:

1. **Провозглашение стратегии компании.** Стратегия компании является чем-то абстрактным и выражается устно, но она подчеркивает оценку дел фирмы и воплощает намерения преодолеть конъюнктурные трудности усовершенствованием политики и целей. Это своего рода лозунг для

персонала.

2. **Директивы о планировании в филиалах.** Так как стратегия компании абстрактна, то ориентиры для планирования в филиалах задаются президентом компании в виде директивы.
3. **Определение политики планирования филиала.** На этом этапе управляющий филиалом определяет свою собственную политику выполнения поставленных перед ним целей и инструктирует руководителей отделов.
4. **Подготовка плана каждого отделения.**
5. **Подготовка проекта бюджета отделения.**
6. **Подготовка проекта плана филиала.**
7. **Проверка и утверждение планов филиала.**
8. **Передача утвержденного проекта плана филиала.**

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 выявления 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.

Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. Показательно, что раздел «вознаграждения» в книге правил компании «Хитачи» стоит перед разделом «наказания». Фирма выпустила документ, озаглавленный «Главные принципы «Хитачи». В нем выдвинуты на первый план три принципа: искренность, дух оптимизма и конечная гармония. Этот официальный документ показывает, насколько серьезно японцы

относятся к своей работе.

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.

4. Управление трудовыми ресурсами

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 усилить это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы.

Японский служащий очень тесно отождествляет себя с нанявшей его корпорацией. 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. Другим проявлением является то, 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.

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. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливыми в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.

Японцы обладают определенными качествами, которые незаменимы в менеджменте промышленности. Один эксперт сказал: «В Японии каждый существует не как индивидуум, а исключительно как член большой группы». Личность отождествляет себя с группой. Ее устремления - это устремления группы; человек гордится работой этой группы. Он отдает себе полный отчет, что является членом команды, и не стремится к личному авторитету. Его всегда интересует успех команды. Все это усиливает координацию в организации производства, а личные трения сводятся к минимуму.

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.

Таким образом, менеджмент всегда рассуждает с позиции группы. Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи. Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если это творческие неудачи или связанные с рискованным предприятием. В японских фирмах решение принимается группой. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешивается и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, что личные неудачи и ошибки, в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата. Это требует взаимопонимания.

Человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство. В этом случае, как считают японцы, у него долгая творческая жизнь. Направленность усилий на решение задач фирмы ведет к его собственному развитию и прогрессу фирмы. Менеджеры в Японии постоянно разъясняют цели и политику компании своим рабочим, которые могут свободно высказывать свое мнение по этому поводу. Рабочие имеют свободный доступ к администрации. Успех фирмы - это и их успех.

5. Система управления качеством.

Историческими предпосылками управления качеством явилось общегосударственное движение «за отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание ответственности каждым рабочим за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии Исикава Каору, для организации кружков руководителям необходимо следовать следующим принципам:

- *добровольность*. Кружки должны создаваться на добровольной основе, а не по команде сверху.
- *саморазвитие*. Члены кружка должны проявлять желание учиться.
- *групповая деятельность*
- *применение методов управления качеством*
- *взаимосвязь с рабочим местом*
- *деловая активность и непрерывность функционирования*
- *взаимного развития*. Члены кружка должны стремиться к расширению своего кругозора и сотрудничать с членами других кружков.
- *атмосфера новаторства и творческого поиска*
- *всеобщего участия в конечном итоге*. Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех рабочих в управлении качеством.
- *осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области*

Существуют также особенности японской системы управления качеством, отличающая ее от западной системы:

- 1. управление качеством на уровне фирмы – участие всех звеньев в управлении качеством.
- 2. подготовка кадров и обучение методам управления качеством.
- 3. деятельность кружков качества.
- 4. инспектирование деятельности по управлению качеством (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства.)
- 5. использование статистических методов.
- 6. общенациональные программы по контролю качества.

Задачами кружков качества в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются:

1. содействие совершенствованию и развитию предприятия
2. создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке
3. всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы

В связи с постоянно изменяющимися вкусами, потребностями людей и появлением новых технологий от руководителей требуется постоянная перестройка самосознания и ориентировок, которые в самом общем виде могут быть сформулированы так:

1. Прежде всего - качество, а не кратковременные прибыли
2. Главный человек - потребитель, то есть нужно стоять на точке зрения конечного пользователя.
3. Следующий этап производственного процесса – потребитель твоей продукции. Этот лозунг позволил устранить барьеры и разобщенность между отдельными стадиями жизненного цикла продукции
4. Информационное обеспечение и применение экономико-математических методов делает процесс принятия решений спокойным, эффективным и более творческим занятием.
5. Человек в системе управления – вовлечение всех без исключения работников в процесс управления качеством.
6. Функциональное управление.

6. Профсоюзы в Японии

Примечательны три основные черты японских промышленных организаций: во-первых, пожизненная занятость, во-вторых, влияние стажа на оклады и зарплату и, в-третьих, организация профсоюзов. В Японии для рабочего большое значение имеет принадлежность к фирме, а не род занятий. Японский рабочий скажет, что он принадлежит «Хитачи», потому, что работает на заводе «Хитачи», и только потом, что работает электриком. Поэтому на японских предприятиях только один профсоюз.

В США, Англии, Италии и других странах менеджеры промышленных фирм ощущают все большие трудности в управлении персоналом. Становится все труднее внедрять новые методы и технику. Профсоюзы всегда в оппозиции к менеджменту. Обычно от профсоюзов утаивается важная информация, которая является конфиденциальной. В этой атмосфере конфликтов и подозрений падает производительность труда.

На японской компании NOK все эти трудности были преодолены на основе взаимопонимания и кооперации между менеджментом и профсоюзами. Это привело к созданию «Содзьянкой». «Содзьянкой» – представительный орган рабочих, который периодически устраивает встречи для обсуждения интересов рабочих, зарплаты и благосостояния. Но на этом функции общества не ограничиваются - оно занимается организацией досуга рабочих, участвует на собраниях менеджмента в обсуждении проблем (порой даже конфиденциальных) бизнеса, а решения принимаются путем взаимного согласия.

Японский менеджмент принимает профсоюз как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы. Но поскольку профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, то они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльности и рост. Это не означает, что профсоюзы раболепствуют: они сохраняют свою независимость. Они постоянно следят за правильным соблюдением всех согласованных норм.

Профсоюзы отдают себе полный отчет в том, что рабочие могут повысить свой уровень жизни только путем повышения производительности, поэтому они начали сотрудничать с менеджментом. Необходимо постоянное объединенное консультирование по всем вопросам, оказывающим влияние на

производительность. Процесс модернизации не прямолинеен. Может возникнуть переизбыток рабочей силы. Но все эти проблемы решаются путем сотрудничества. Профсоюзы 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. Они критически изучают и при необходимости подвергают сомнению цели и политику менеджмента. Таким образом, они могут развивать конструктивные отношения с менеджментом, сотрудничая с ним. Союзы постоянно конкурируют с менеджментом в социальной и благотворительной деятельности. Профсоюзы в Японии постоянно стремятся повышать уровень сознательности рабочих.

Необходимо отметить, что значимость, ресурсы и власть менеджмента несопоставимы с ресурсами профсоюзов. Но лидеры союза 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.

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 права или убеждения. Истоки этого кроются в том, что управляющие японских фирм уделяют огромное внимание благосостоянию своих рабочих. Это, естественно, повышает их доверие как к менеджменту, так и к профсоюзам.

7. Исторические факторы развития модели

Японская модель менеджмента начала свое становление под влиянием двух факторов: творческое исследование зарубежного опыта в области организации и управления с целью применения к своим организациям; последовательное сохранение национальных коллективистских традиций.

Главная причина успеха японской модели менеджмента и эффективности организаций – умение работать с людьми, справедливо замечая, что «наше богатство – человеческие ресурсы». Таким образом, Япония, бедная естественными ресурсами, явилась первой страной, развивающей менеджмент с «человеческим лицом», привлекая сотрудников к деятельности организаций, к изготовлению качественной продукции с низкими издержками..

Японский менеджмент частично формировался на основе трех обстоятельств: под влиянием местных традиций и ценностей; вследствие американской оккупации после второй мировой войны; как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрушениями после войны. К примеру, американское происхождение имеет главная идея японского менеджмента о том, что работающий по найму должен всю жизнь трудиться в одной фирме. В стране происхождения этот принцип развит слабо, в Японии же на нем держится все политика управления персоналом. Японская модель менеджмента постоянно применяет наиболее успешные концепции управления стран Запада, успешно адаптирует к своим национальным особенностям их методы и технику, сохраняя и усиливая свои ценности, имеющие прямое отношение к формированию особого стиля мышления, присущего только японским менеджерам.

8. Философия японской модели менеджмента

Философия модели заключается в постулате «мы все - одна семья», толкающая японских менеджеров к установлению нормальных отношений с рабочими, формируя понимание, что работники и менеджеры одна семья. К примеру, опрос сотрудников фирмы SONY показал, что 75-85% опрошенных сотрудников считают себя одной «командой», усиливая совместные действия, приносящие всем членам компании пользу. Патриотизм по отношению к организации у японцев настолько силен, что, по их мнению, можно изменить мировоззрение, развестись, сменить фамилию и имя, но невозможно изменить фирме. Такое отношение к организации ведет к тому, что сотрудники, длительное время работающие вместе, формируют атмосферу самомотивации. В то время как центральное управление носит лишь рекомендательный характер, т. к. каждый сотрудник готов делать то, что необходимо для успеха компании и без лишнего контроля со стороны руководства. Четко поставленная и понятная цель деятельности организации сплачивает персонал фирмы в коллектив единомышленников, уверенно следующих по направлению решения центральной задачи и достижения главной цели. Японская модель менеджмента стремится усилить отождествление сотрудника с фирмой, призывая его к жертвенности ради интересов фирмы. Это приводит к тому, что рабочие практически не пользуются днём отдыха (выходным днём), безоговорочно выполняя сверхсрочную работу, также не используемым остается отпуск. Сотрудник, связанный обязательствами по отношению к организации и имеющий разнообразные материальные стимулы, не может уйти из компании, не потеряв основные привилегия. Также сотрудник не может снизить интенсивность труда, т.

к. есть вероятность того, что его обойдут другие.

В результате этого в японских компаниях почти отсутствует текучесть кадров. Пониманию японского менеджмента способствует изучение группового поведения японцев. Правила поведения меняются по мере перехода человека из одной группы в другую (дом, школа, вуз, микрогруппы, организации и др.). Японцы проявляют лояльность по отношению к той группе, в которой в данный момент пребывают, подчиняют свое поведение общественным целям (по принципу «каждому - свое место»). Таким образом, поведение японца оценивается не критериями добра и зла, а вкладом в общегрупповую деятельность..

9. Характерные черты и принципы менеджмента.

Главный принцип группы в Японии – «не высовывайся, то есть будь как все». Группа сама может определить лидера, расставить приоритеты, сотрудник не должен прилагать к этому усилий. Однако если член группы добился высоких результатов, то это считается достижением группы. Важнейший принцип, как уже было сказано, принцип пожизненного найма. Карьерное продвижение, в первую очередь, зависит от возраста и стажа, а только потом руководство учитывает остальные качества. Трудовой стаж работников, ушедших в другую компанию, аннулируется, работнику нужно начинать все с начала. Рабочие, меняющие место работы, воспринимаются как люди второго сорта. Следующий принцип – это укрепление межличностных связей посредством интенсивного общения друг с другом: во время утреннего собрания, в большом рабочем открытом зале без перегородок, где работают все, начиная от высшего руководства, заканчивая обычным сотрудником. У высшего руководства нет отдельных кабинетов, что служит напоминанием о том, только совместными усилиями можно добиться успеха. Особое отношение в японском менеджменте принадлежит найму, продвижению и обучению служащих. Принимая на работу выпускников средних школ и университетов, им дают возможность создать рабочую династию, можно устроить в компанию детей и близких родственников. Также широко практикуется прием на работу человека, которого рекомендовал сотрудник фирмы, несущий, однако, ответственность за свою рекомендацию (по статистике рекомендованные работники составляют около 45% от всего состава сотрудников). Что касается ротации кадров в Японии, то здесь высшее руководство компаний придерживается мнения о том, что длительное пребывание работника в одной должности приводит к потере интереса к своей работе, снижению уровня ответственности.

На основе этого каждый служащий за время своего сотрудничества с компанией приобретает 5-6 специальностей, становясь профессионалом широкого профиля. Таким образом, можно решить и проблему взаимозаменяемости. Японская модель менеджмента характеризуется также особенностями размера и содержания оплаты труда, а также системой нематериального стимулирования. Материальная часть, прежде всего, определяется, показателями трудового стажа и результатами труда. Нематериальное стимулирование включает в себя: продвижение по службе; выдачу премий и ценных подарков; выдачу авторских свидетельств; проведение специальных заседаний, где отмечается высококачественная деятельность сотрудника; предоставление льгот на приобретение акций предприятия; организацию загородной поездки для работников с семьями за счет компании и многое другое.

Специфика японского менеджмента, делающего акцент на психологию людей и их социальный статус, позволяет добиться огромных успехов в промышленности, способствует совершенствованию классических методов

управления кадрами в других странах с развитой экономикой.

Глава II. Применение японского опыта управления в России.

Открытость экономики России в последние годы остро ставит вопрос о конкурентоспособности отечественной продукции. Главным, если не единственным перспективным направлением развития российской рабочей силы в обрабатывающей промышленности, является повышение ее квалификации, ориентация на интересы потребителя.

Именно эти два направления совершенствования рабочей силы в Японии, наряду с широким применением технических достижений, вывели эту страну на передовые позиции в мировом хозяйстве. Повышение эффективности стало особенно актуальным в Японии в 60-е годы, когда преимущества этой страны в качестве поставщика дешевых товаров стали уходить в прошлое.

Возникает естественный вопрос, а применимы ли вне пределов Японии особенности японского менеджмента, которые позитивно сказались на эффективности японских фирм и экономики в целом? Положительный ответ на этот вопрос дает опыт внедрения элементов японского менеджмента фирмами

других стран и рост числа филиалов японских фирм в различных государствах. Среди неамериканских фирм, заимствовавших многое из японского управления персоналом и качеством, – компания Хегох, которую в середине 70-х годов побудила к этому конкуренция с вышедшей на американские рынки японской фирмой Canon.

Что касается конкретных мероприятий по внедрению японского управления персоналом в России, то очевидно, что попытки внедрить эту систему только на одном, даже крупном, предприятии даст очень ограниченный эффект. Поскольку японский тип управления персоналом необходим в России в качестве составной части повышения качества машиностроительной продукции, целесообразно его одновременное применение на цепочках технологически связанных между собой предприятий для формирования системы производства продукции высокого качества. Несомненно, повышение качества продукции требует и капиталовложений, и научно-исследовательских работ, и еще многих компонентов. Но даже простое сокращение брака по всей цепочке, например, производства автомобилей – от деталей до сборки, может дать ощутимый эффект и при сохранении существующего модельного ряда и оборудования.

Другой важной составляющей реализации плана внедрения японского менеджмента в России может быть готовность региональных властей содействовать этому процессу. Дело в том, что в этом случае легче организовать связи с общественностью и социальный маркетинг такой программы. Региональные органы массовой информации могут стать пропагандистами необходимых изменений. Сам факт, что изменения происходят не только на одном предприятии, а осуществляются и у соседей, положительно влияет на людей, затронутых радикальными изменениями на производстве, снимая возможные психологические стрессы.

Японский опыт управления (не подвергнутый предварительной адаптации на Западе) мог бы быть воспринят в России, как евроазиатской стране, с большей эффективностью, по той причине, что он более близок к российскому хозяйственному менталитету, чем западному. С нашей точки зрения, нам следовало бы сейчас обратить более пристальное внимание на методы управления, применяемые на современных японских предприятиях, чтобы наиболее рациональные из них заимствовать напрямую из Японии, а не потом, по прошествии времени, внедрять их на основе опыта деятельности западных компаний.

Естественно, для наиболее эффективного управления российскими предприятиями представляется целесообразным использовать лучшие достижения как западного, так и японского менеджмента на основе их оптимального сочетания. Это связано с тем, что:

1. Россия находится на стыке цивилизаций, поэтому она может воспринять наиболее рациональные черты и западной и восточной культур управления.
2. В общественном сознании населения Японии и России в настоящее время осуществляется переход от коллективных ценностей к индивидуальным.
3. Японский стиль управления активно изучается, адаптируется и заимствуется, находя применение в деятельности многих компаний за пределами Японии, особенно в промышленно развитых странах, таких как США и страны Западной Европы.

В большинстве работ, посвященных анализу причин так называемого японского «экономического чуда», исследователи называют следующие: значительная роль государства в послевоенном развитии Японии; эффективное использование американской экономической помощи; высококачественная рабочая сила; приобретение и эффективное использование зарубежных технологий. Однако наиболее распространенной точкой зрения на истоки японского экономического феномена считается высокоэффективное японское управление. В японских компаниях исходят из того, что именно условия, а не управляющие должны заставлять работника эффективно трудиться. Поэтому японские руководители создают на своих предприятиях такие условия, при которых у сотрудников появляются мотивации к результативной работе.

Несмотря на это, очень мало работ посвящено изучению возможности заимствования наиболее рациональных элементов японского стиля управления за границами страны, в том числе российской экономикой. Это можно объяснить следующими причинами, которые приводят многие исследователи японского менеджмента:

1. Происхождение японской системы управления связано исключительно с культурно-историческими особенностями развития Японии, и поэтому невозможен перенос японских методов управления в культуры других стран.

Действительно, долгие годы Япония была в полной изоляции от остального мира и развивала особое общество и культуру, которым не было равных по уровню

коллективного взаимодействия.

Однако японский профессор К. Сигагаки подчеркивает, что объяснять эффективность японских методов управления персоналом лишь культурными особенностями развития Японии явно недостаточно. Не отрицая важности этих особенностей, он указывает и на чисто экономическую логичность управленческих методов, что придает им универсальный характер.

Из-за дефицита квалифицированных кадров многие рабочие, получив образование, хотели перейти в другие компании, где заработная плата была выше. Для того чтобы удержать квалифицированных рабочих, обученных компанией, были приняты система пожизненного найма и система оплаты труда в соответствии со стажем работы. Также в пользу введения системы пожизненного найма говорил тот факт, что нельзя ожидать накопления уникальных производственных разработок «ноу-хау», если имеет место текучесть рабочей силы. Эти бесценные разработки будут постоянно уплывать из компании. Поэтому руководители японских фирм стремились обеспечить стабильность рабочей силы для накопления опыта в компании.

Следует также отметить, что традиционная японская система управления, включающая в себя такие методы управления, как пожизненный найм, система старшинства, групповое принятие решений, сложилась только в 50-е годы и применяется в основном лишь на крупных предприятиях.

Следовательно, японский стиль управления скорее является следствием прагматичного и рационального подхода к управлению, чем культурно-исторического прошлого Японии, и, следовательно, японская система управления может использоваться и в других странах.

2. Составляющие японской системы управления взаимосвязаны и, следовательно, использование отдельных ее элементов нерационально.

Часто утверждается, что японская система управления эффективна именно благодаря синергическому действию ее составляющих: системы пожизненного найма, системы кадровой ротации, системы репутаций, системы подготовки на рабочем месте, системы оплаты труда.

Я разделяю мнение исследователей о невозможности автоматического переноса всей японской системы управления на российские предприятия. Однако указанные японские системы нам проще воспринять, чем, например, американцам, в связи со

схожестью культур трудовых отношений в России и Японии.

Проанализируем элементы японской системы управления по отдельности.

В России не применяется понятие «*пожизненный наем*», однако для многих российских работников характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течение всей трудовой деятельности. Это связано, прежде всего, с низкой миграцией населения, ограниченным числом предприятий во многих российских регионах и родственными связями работников. Вместе с тем следует отметить, что в Японии пожизненный наем существует не столько по причине ограниченной миграции населения, но, главным образом, благодаря реальному обеспечению заинтересованности работников максимальное время работать на одном предприятии. По нашему мнению, для того чтобы российские предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников. Кроме того, в условиях долгосрочного найма на российских предприятиях целесообразно внедрять *систему кадровой ротации*. Работники российских предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном рабочем месте, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации позволит работникам российских организаций не только избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и будет способствовать их профессиональному росту, а также позволит им получить представление о различных аспектах деятельности предприятия и действовать именно в интересах всей компании.

Представляется целесообразным использовать в деятельности российских компаний элементы японской *системы подготовки на рабочем месте*. По моему мнению, на многих современных российских предприятиях уделяется излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний кандидатов на работу, и особенно наличию у них значительного опыта работы в других организациях. При этом на немногих предприятиях имеются собственные программы обучения сотрудников. В японских компаниях, напротив, не требуют от образовательных учреждений специальной подготовки и учитывают при приеме на работу, главным образом, общий кругозор работников и их способность вписаться в коллектив. Предприятия сами обучают своих сотрудников необходимым навыкам. На мой взгляд, современным российским предприятиям следует шире внедрять собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных потенциальных сотрудников, не имеющих узкоспециализированных знаний, а также с целью обеспечения профессионального роста работников.

По моему мнению, руководству российских предприятий необходимо обратить особое внимание на новую японскую *систему оплаты труда*. Создание мотивационной среды на японских предприятиях заключается, прежде всего, во внедрении стимулирующих методов оплаты труда. Тогда как на большинстве российских предприятий оплата труда сотрудников не носит мотивирующего характера. Она включает в себя такие формы оплаты, как оклад, премии, неэффективные формы тарифного стимулирования, и не зависит от квалификации сотрудника, его фактического трудового вклада и результатов деятельности предприятия. Представляется, что российским предприятиям целесообразно заимствовать наиболее рациональные методы японской системы оплаты труда, оказывающие мотивирующее воздействие на поведение людей в организации. К таким методам можно отнести «плавающие» оклады, распределение доходов работника на основе экспертной оценки, бестарифную оплату труда, подробно рассматриваемую в работе. Экономическая рациональность, присущая данным методам, обуславливает желательность их использования в российских организациях.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что та среда, в которой функционируют российские предприятия, может воспринять японские методы управления.

3. В настоящее время японская модель управления уже неэффективна и в скором будущем, в связи с меняющимися экономическими и психологическими условиями, она сменится на западную.

Данная точка зрения представляется мне необоснованной, так как сейчас и японская, и западная традиционные системы управления в равной степени утратили свою актуальность. В настоящее время в первоначальном виде они практически не существуют и рассматриваются как пройденный этап. Это связано с наличием существенных недостатков в обеих моделях управления.

Анализ литературы показывает, что западная и японская системы управления всегда противопоставлялись. В основе их сравнения лежит такая черта, как ориентированность на индивидуализм или коллективизм. Индивидуализм считается важнейшей характеристикой западной, в частности американской, культуры, и с ним связываются такие особенности управления, как краткосрочный найм, оплата по результатам труда, технократическое управления, управление «сверху вниз», индивидуальная ответственность. Основной же особенностью восточных цивилизаций является коллективизм, с которым связаны такие

элементы управления, как пожизненный наем, оплата по старшинству, активное использование человеческого потенциала, управление «снизу вверх», коллективная ответственность.

Однако последние публикации свидетельствуют о том, что сегодня в мировой практике наблюдается тенденция к встречному движению хозяйственных предпринимательских культур Запада и Востока. Запад заимствует из восточной культуры управления принципы коллективизма и такие ценностные ориентации, как чувство причастности к фирме, своей идентичности с компанией, более полное использование человеческого потенциала, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. А на Востоке предпринимаются попытки задействовать индивидуально-предпринимательские мотивации. Такая черта, как пожизненный наем, сменяется более мягкой его формой – долгосрочным наймом, оплата по старшинству переходит в оплату в зависимости от результатов и качества работы.

Такие процессы происходят благодаря взаимопроникновению западной и восточной предпринимательских культур, что свидетельствует об универсальности методов управления и их глобализации. Вместе с тем в последних публикациях говорится лишь о наличии тенденций к сближению, но пока нет серьезного анализа самого механизма перехода от традиционных моделей управления к более адекватным современности моделям. А именно этот процесс представляет наибольший интерес для российской практики управления, особенно переход от традиционной японской системы управления к современной.

На мой взгляд, для российской практики управления предприятиями наиболее ценным было бы перенять у японцев умение, не отрицая традиционного опыта, постепенно переходить к современным моделям управления.

Таблица. Сравнительные характеристики российской и японской моделей управления

Российская модель	Японская модель
Индивидуальный процесс принятия решений	Процесс принятия решений, основанный на принципе консенсуса
Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность

Четкая формализованная структура управления	Гибкий неформальный подход к построению структуры управления
Четкие формализованные – процедуры контроля	Общие, неформальные процедуры контроля
Индивидуальный контроль со стороны руководства	Групповые формы контроля
Быстрая оценка и продвижение	Медленная оценка и продвижение
Ориентация процесса отбора на профессиональные навыки и инициативу	Ориентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию и контроль
Стиль руководства, ориентированный на индивидуума	Стиль руководства, ориентированный на группу
Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов	Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения
Целевые формальные рабочие отношения с подчиненными	Личные, неформальные отношения с подчиненными
Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях и результатах	Неспециализированная профессиональная подготовка (подготовка руководителей универсального типа)
Специализированная профессиональная подготовка (подготовка узких специалистов)	Определение размера оплаты в зависимости от других факторов (стаж работы, показатели работы группы и т. д.)

Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью

Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы

Краткосрочная занятость

Долгосрочная занятость

Глава III. Особенности японского менеджмента производства (на примере компании «Toyota»).

Основные принципы и структура системы

Система управления производством фирмы «Toyota» была разработана и усовершенствована «Toyota Motors Corporation» и после 1973 г. была принята многими другими японскими компаниями. Основной целью системы является снижение издержек. Она помогает также увеличить норму оборота капитала (отношение общего объема продаж к общей стоимости основных производственных фондов) и повышает эффективность работы фирмы в целом. Даже в периоды медленного роста система управления производством «Toyota» позволила обеспечить прибыль посредством уменьшения цен необычным образом: с помощью ликвидации излишних материальных запасов или рабочей силы.

Данная система основана на системе Ф. Тейлора (научное управление производством) и системе Г. Форда (поточное конвейерное производство).

Система управления производством «Toyota» привлекательна тем, что, ставя перед собой цель по снижению издержек производства, она устраняет из производства ненужные элементы. Основной принцип гласит: производство необходимых деталей в нужное время и в нужном количестве.

Реализация этой концепции позволяет ликвидировать ставшие ненужными промежуточные узлы и готовые изделия.

Хотя снижение издержек производства является наиболее важной задачей на «Toyota», оно может быть достигнуто при решении трех промежуточных подзадач:

1) оперативное регулирование объема и номенклатуры производства, что помогает системе приспособляться к ежедневным и ежемесячным изменениям в количестве и номенклатуре спроса;

2) обеспечение качества, что позволяет организовать снабжение каждой последующей операции деталями высшего качества со стороны смежников;

3) активизация работников, которая должна осуществляться, коль скоро система использует трудовые ресурсы на пути к главной цели.

Эти три подзадачи не могут быть осуществлены изолированно. Основная задача, заключающаяся в снижении издержек производства, недостижима без решения подзадач, и наоборот.

Перед подробным рассмотрением структуры системы «Toyota» был бы полезен общий взгляд на систему. Здесь изображены блок результатов (издержки, качество, навыки работников) и блок предпосылок.

Непрерывность потока продукции, адаптация к изменениям спроса по количеству и номенклатуре продукции достигаются с помощью двух основных принципов: «точно вовремя» и автономизации. Эти два принципа являются столпами системы «Toyota». «Точно вовремя» в целом означает производство нужного вида изделий в нужном количестве и в нужное время. Автономизация может быть упрощенно обозначена как самостоятельный контроль работника за браком. Она поддерживает точную поставку продукции тем, что исключает возможность поступления дефектных деталей предшествующего производственного процесса на последующий и предотвращает сбои.

Два других принципа заключаются в гибкости использования рабочей силы, что означает изменение численности рабочих в зависимости от колебаний спроса, развитие творческого мышления и внедрение конструктивных идей. Использование предложений служащих даст значительную экономию.

Для реализации этих четырех принципов «Toyota» разработала следующие методы:

1. Система «KANBAN» для обеспечения производства по принципу «точно вовремя».
2. Метод бесперебойного производства для приспособления к изменениям спроса.
3. Сокращение времени переналадки оборудования для сокращения общего времени производства.

4. Нормирование работ для обеспечения сбалансированности производственных операций.
5. Схема размещения производственного оборудования и использования рабочих, владеющих несколькими профессиями, для проведения принципа гибкости.
6. Рационализаторская деятельность кружков качества и система поощрения предложений для сокращения численности рабочей силы и повышения трудовой морали.
7. Система визуального контроля для обеспечения принципа автоматического контроля качества продукции на рабочем месте.
8. Система «функционального управления» для обеспечения управления качеством в рамках всей компании и др.

Производство по принципу «точно вовремя»

Принцип производства необходимых деталей в необходимых количествах в нужное время обозначается термином «точно вовремя» (just-in-time). Он означает, например, что в процессе сборки автомобиля необходимые для этого детали, производящиеся в ходе других процессов, должны поступать к конвейерной линии в необходимое время и в необходимом количестве. Если система «точно вовремя» действует на всей фирме, она позволяет устранить с предприятия становящиеся ненужными запасы материалов, делая бесполезными также складские запасы и склады. Затраты на содержание запасов уменьшаются, и норма капиталооборота растет.

Однако нельзя полагаться исключительно на методы централизованного планирования, которые определяют производственные графики сразу для всех стадий производства. В этих условиях трудно реализовать принцип «точно вовремя» на всех этапах производства. Поэтому в системе «Toyota» следят за течением производственного процесса в обратном порядке. Рабочие, выполняющие определенный процесс, получают необходимые им детали с предшествующего процесса производства в нужное время и в нужном количестве. На предшествующем же процессе должно быть произведено только такое количество продукции, которое необходимо для замещения изъятого количества.

Тип и количество требуемых изделий заносятся на карточку, называемую «KANBAN». «KANBAN» адресуется рабочим предшествующего производственного участка. В результате многие участки на предприятии оказываются связаны друг с другом напрямую. Эти связи позволяют лучше контролировать необходимое количество выпускаемой продукции.

Система «KANBAN»

Многие называют систему «Toyota» системой «KANBAN». Такое определение некорректно. Система «Toyota» представляет собой метод организации производства продукции, в то время как «KANBAN» является средством осуществления системы «точно вовремя», то есть информационной системой, позволяющей оперативно регулировать количество продукции на различных стадиях производства. Без правильного выполнения других условий производственной системы, таких, как рациональная организация производства, нормирование работ, сбалансирование производства и т. д., принцип «точно вовремя» будет трудно реализовать, несмотря на применение системы «KANBAN».

«KANBAN» обычно представляет собой прямоугольную карточку в пластиковом конверте. Распространены два вида карточек: отбора и производственного заказа. В карточке отбора указывается количество деталей, которое должно быть взято на предшествующем участке обработки, в то время как в карточке производственного заказа - количество деталей, которое должно быть изготовлено на предшествующем участке производства. Эти карточки циркулируют как внутри предприятий «Toyota», так и между корпорацией и сотрудничающими с ней компаниями, а также на предприятиях филиалов. Таким образом, карточки «KANBAN» несут информацию о расходуемых и производимых количествах продукции, что позволяет обеспечивать производство по принципу «точно вовремя».

Таким образом, хотя философия системы управления производством фирмы «Toyota» предусматривает, что каждая единица продукции может производиться без простоя производственных мощностей (т. е. все элементы системы - персонал, машины и материалы - используются эффективно), возможность изменений потребностей в продукции все же остается. Эта возможность компенсируется использованием сверхурочных часов и улучшением организации труда на каждом участке производства.

Заключение.

Понимание японского менеджмента наверняка поможет российским хозяйственникам, экономистам, бизнесменам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, даст возможность к совершенствованию производства. Тем более что предприятия, работающие «по-японски» уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Таиланде и во многих других странах.

Применимость японского опыта управления в чуждой культурной среде одной из первых показала фирма Honda, открывшая в 70-е годы завод в штате Огайо в США. Около половины предприятий фирмы Sony находятся за пределами Японии. Действуя в чужеродной социокультурной и управленческой среде, филиалы японских фирм продолжают оставаться японскими по стилю управления, хотя определенное приспособление к стране пребывания происходит. Для упрочения взаимопонимания японские фирмы, открывающие свои заводы в других странах, в частности, как это делает фирма Sony, приглашают управляющих и специалистов из этих стран поработать некоторое время в Японии, а затем руководители фирм, включая первых лиц, часто посещают филиалы.

Определенно, для возрождения отечественной обрабатывающей промышленности, и в частности машиностроения, необходим широкий комплекс мер, включающий технологические, организационные и экономические:

1. воспитание единства всего персонала для выполнения производственных задач;
2. забота о персонале в социальной сфере;
3. воспитание многопрофессионализма;
4. создание условий для воспитания групповой ответственности работников за результаты труда;
5. долгосрочный найм;
6. разработка идеологии фирмы.

Нам есть чему учиться у японцев:

Японский концерн Toyota Motor Corp. в 2007 году занял второе место на рынке США, сместив с этой позиции Ford Motor Co. Toyota продала 2,62 миллиона автомобилей, что на 48 тыс. 226 машин больше показателя Ford. Как отмечает Associated Press, Ford оставался "номером два" по объему продаж в США на

протяжении 75 лет, уступая лишь General Motors Corp.

Чистая прибыль Toyota Motor Corp. за первое полугодие 2007-2008 финансового года, завершившееся 30 сентября с.г., выросла на 21% – до 942,41 млрд. иен (8,22 млрд. долл.) по сравнению с 777,22 млрд. иен (6,78 млрд. долл.), полученными за аналогичный период годом ранее.

Выручка компании за отчетный период увеличилась на 13% и составила 13,01 трлн. иен (113,5 млрд. долл.) против 11,47 трлн. иен (100,07 млрд. долл.) в апреле-сентябре 2006г. Операционная прибыль за первое полугодие 2007-2008 финансового года достигла 1,27 трлн. иен (11,08 млрд. долл.) и превысила аналогичный показатель 2006г., зафиксированный на уровне 1,09 трлн. иен (9,51 млрд. долл.), на 16,5%.

Toyota является одним из крупнейших в мире автопроизводителей. Московское представительство Toyota Motor было открыто в 1998г. В связи с динамичным развитием автомобильного рынка, было принято решение о создании национальной компании по маркетингу и продажам ООО "Тойота Мотор". Объявление об этом прозвучало в 2001г. в рамках московского автосалона.

С 1 апреля 2002г. ООО "Тойота Мотор" начало свою работу на территории России. В настоящее время в РФ продажами автомобилей Toyota занимаются 35 официальных дилеров компании. В конце декабря 2007г. под Санкт-Петербургом начал работу первый в России завод Toyota Motor. Его производственная мощность составляет пока около 50 тыс. автомобилей в год.

Хотя в первом квартале прошлого года "Toyota" впервые обошла "General Motors", абсолютного лидера отрасли с 30-ых годов XX века. Однако в целом по итогам 2007 года "General Motors" сохранила лидерство, хотя при общих объемах продаж каждой из двух компаний почти в 9,5 млн. автомобилей разница составила менее 3 тыс. автомобилей.

По последним новостям Японская "Toyota" по итогам продаж в первом квартале 2008 года вновь стала крупнейшей автомобильной компанией мира, обойдя американскую "General Motors". Как сообщает радио "Свобода", у "Toyota" по итогам продаж в первом квартале 2008 года – 2,41 млн. проданных автомобилей, у "General Motors" – 2,25 млн.

Список литературы:

1. Алиев Н.М. Модели управления в исторической ретроспективе. – М.: Вагрус, 2004
2. Андрей Матусевич. Тайна японского менеджмента // «Japan.ru – Интересный журнал о Японии», №2, 2007
3. Демченко А.И. Некоторые проблемы в системе модели управления. – М.: Олимп, 2004
4. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2002
5. Куцивол В.А. Японский опыт управления персоналом // «Управление персоналом», №7, 2005
6. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003
7. Николай Краснов. Японский менеджмент: новое экономическое чудо // «Менеджмент роста», № 8, 2007
8. Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. – М.: изд. «Япония сегодня», 2002
9. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
10. Татьяна Горчакова. Пути применения японского опыта управления персоналом в России // «Новые рынки», № 10, 2006
11. Уорд М. 50 методик менеджмента. Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2004
12. Хачатуров Александр, заведующий кафедрой полит. экономики, Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева; Гуревич Е.А., соискатель Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева. О возможности прямого заимствования опыта японского менеджмента в России // [«Финансовый менеджмент»](#), №6, 2001