

Содержание:

Введение

В самом общем смысле мы понимаем под термином «менеджмент» управление в условиях рынка. Но почему же так важно изучать управленческую науку и детально останавливаться на такой ее конкретной концепции как модель японского менеджмента? Прежде всего стоит отметить, что знание и правильное осмысление отдельных концепции способствуют лучшему пониманию современного состояния науки, а также появлению и формированию новых идей. Развитие науки управления свидетельствует, что нежизненные концепции гибли, а оставались только самые ценные, проверенные практикой и временем.

Японская модель менеджмента до сих пор находит своих сторонников во многих странах мира и вызывает всесторонний интерес, как модель государства, сделавшего огромный рывок в своем развитии за столь короткий срок. За последние два 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% от населения земного шара.

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.

«Изюминкой» японского менеджмента по праву считается ориентация на крупные цели, достижение которых требует длительного времени, и построенная на основе такой ориентации система планирования. Но в чем истоки такого подхода, почему именно в Японии он получил наиболее широкое распространение?

Прежде всего обращает на себя внимание тот факт, что преуспевающие японские, впрочем, не только японские, компании обычно несут на себе отпечаток личности их основателей, а процесс развития компаний оказывается неразрывно связанным

с этапами жизненного пути тех, кто стоит во главе их. Лидер компании, вкладывая в нее всего себя, без остатка, как бы передает ей черты своего характера. В свою очередь, компания, развиваясь и вырастая, ставит перед ее лидером все новые и новые проблемы, вынуждая его каждый раз подниматься на более высокую ступень в собственном развитии.

Однако установка на долгосрочную перспективу — не только выражение жизненной позиции лишь одного лидера фирмы. Она, как справедливо отмечено в книге Т. Коно «Стратегия и структура японских предприятий», формируется под влиянием держателей ключевых для выживания организации ресурсов, то есть под влиянием руководства высшего и среднего уровня, наемного персонала, акционеров и банков. Причем в наибольшей степени побуждают глав компаний заглядывать далеко вперед менеджеры среднего уровня, ибо, подчеркивает Т. Коно, их «высший интерес состоит в том, чтобы корпорация росла на долгосрочной основе, поскольку они сами остаются с компанией на протяжении всей своей деловой жизни».

Овладение стержнем японского менеджмента – отказ от узкой специализации, универсальное развитие работника и связанные с таким развитием стабильная занятость, ротация кадров внутри фирмы, обучение в процессе работы и т.д. – необходимо каждой фирме, желающей не только преуспеть, но и хотя бы существовать.

Глава I. Сущность японской модели менеджмента

1.1 Исторические предпосылки формирования японской системы менеджмента

Возникновение азиатской модели менеджмента произошло после второй мировой войны. Это не значит, что до 1945 года менеджмента не было, но в виде модели, то есть в виде оформленной, стройной системы японский менеджмент стал существовать только после войны.

1) Необходимость эффективного управления появилась в Японии в условиях послевоенной разрухи (после второй мировой войны). Необходимо было восстанавливать социальный, экономический и политический уклад жизни страны.

Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Однако при этом западная модель при ее использовании в чистом виде в странах Азии показала не только свою неэффективность, но и нежизнеспособность. 2) В ответ на данное явление и возникла ещё одна необходимость формирования своей специфической модели менеджмента, позднее названной азиатской. С этого момента и началось развитие японской модели, которое 3) проходило с учётом специфики менталитета нации, и её традиций.

Таким образом, японская система управления развивалась, во-первых, как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны, во-вторых, вследствие американской оккупации, в-третьих, под влиянием местных традиций.

Даже сейчас японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособлявая их к своим национальным особенностям. Это способствует установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

1.2. Система организации труда в японских корпорациях

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

Отсюда сопричастность к результатам работы, тесный контакт руководства, различных служб и работников. Менеджер всегда на производстве, среди сотрудников. Предложения и жалобы сотрудников рассматриваются немедленно. Большое значение на японских фирмах уделяется научно-техническому прогрессу. Действует система управления производительностью и качеством работы, при которой обязательно устанавливается виновник брака. На фирмах создаются кружки качества, задача которых — повышение эффективности и качества

производства на уровне цехов, участков и рабочих мест. Материально и морально стимулируется активное участие каждого работника в деятельности кружков качества. В результате, по опубликованным данным, количество рационализаторских предложений в Японии в несколько раз больше, чем в США. Существует правило: каждое принятое рационализаторское предложение должно быть реализовано.

Специфические особенности японской модели менеджмента дают основание экспертам для утверждения того, что эта модель обеспечивает наибольшую гармоничность между производством, сбытом и финансами.

Японская модель менеджмента – модель управления с “человеческим лицом”, так как использует в своей основе холистический подход к работнику. Он заключается в том, что работника рассматривают целостно: и как работника, и как личность. Человеческие кадры рассматриваются как наиболее ценный ресурс.

Благодаря такому подходу обеспечивается высокая производительность труда и поразительные результаты развития экономики: будучи полностью уничтоженной, сейчас японская экономика является одной из наиболее конкурентоспособных экономик мира. (по данным Всемирного экономического форума)

Модель управления влияет на отождествление человека с компанией. Японские служащие демонстрируют высокую жертвенность и преданность фирме. Таким образом контроль носит лишь косвенный характер, так как высокая самоотдача стимулирует формирование самомотивации. Однако и сами фирмы осуществляют стимулирование работников. Публичное признание заслуг, социальные программы, совместные обеды и пр. создают атмосферу для получения максимального результата.

Сплочённость коллектива и коллективная ответственность обеспечивают минимальную текучесть кадров. В глазах общества смена компании мыслится как позор: человек, который сменил место работы, лишается всех привилегий и заработной платы, что вынуждает его всё начинать с нуля.

Для японской модели управления характерен пожизненный найм. Такая система найма определяет прямую зависимость положения в компании от возраста и опыта: в Японии нет молодых директоров и управляющих компаний. Продвижение по карьерной лестнице происходит специфическим образом. Её частота колеблется от 3 до 7 лет. Такая довольно частая ротация обусловлена уверенностью японцев в том, что длительное нахождение на одной должности не создаёт стимулов к

мотивации и тщательному выполнению всех возложенных на работника обязанностей. Таким образом происходит ещё и диверсификация умений, что обеспечивает формирование неспециализированной карьеры: каждый рабочий в течение жизни осваивает до пяти новых специальностей.

Японская модель менеджмента предполагает, что повышение квалификации работников происходит без отрыва от производства.

Уровень заработной платы напрямую зависит от стажа и эффективности результатов труда. Компании предоставляют различные льготы и привилегии, которые позволяют работникам достигать высокого уровня благосостояния. Важной особенностью является и то, что разрыв заработной платы между высшими эшелонами власти и новичками незначителен: заработная плата руководителя не превосходит заработную плату новичка более, чем в семь раз. И самое главное, что руководству не жалко платить деньги за выполненную работу.

1.3. Система управления качеством

Управление качеством - движение за качество, которое началось с идеи выпуска бездефектной продукции, получившие название "кружки качества", заключающееся в тотальном контроле над качеством. Пример его осуществления: на заводе производится продукция, чтобы отследить ее качество, сотрудников собирают в кружок, приходит мастер и весь коллектив отвечает за работу. Если все хорошо, то следует вознаграждение, а если нет, то выясняют, кто не справился.

Существует такое понятие, как кайдзен. Она основана на непрерывном совершенствовании всех процессов в компании. Постоянное совершенствование процессов и операций в стиле кайдзен имеет пошаговый характер и основывается на движении к полному устранению потерь, не добавляющих реальную ценность для потребителя. Например, в производственных процессах к потерям относят: перепроизводство, потери времени из-за ожидания, ненужная транспортировка и перемещение, лишняя обработка и избыток запасов, выпуск дефектной продукции. Такие потери не так просто увидеть, и действительно трудно полностью от них избавиться.

Кайдзен концентрирует внимание именно на постепенном улучшении процессов, но это не означает улучшение ради улучшений. Результат важен, но процесс его достижения значит ничуть не меньше.

На практике это обеспечивается пошаговым выполнением цикла Деминга PDCA: Планируй > Делай > Проверь > Воздействуй > (рис.2)

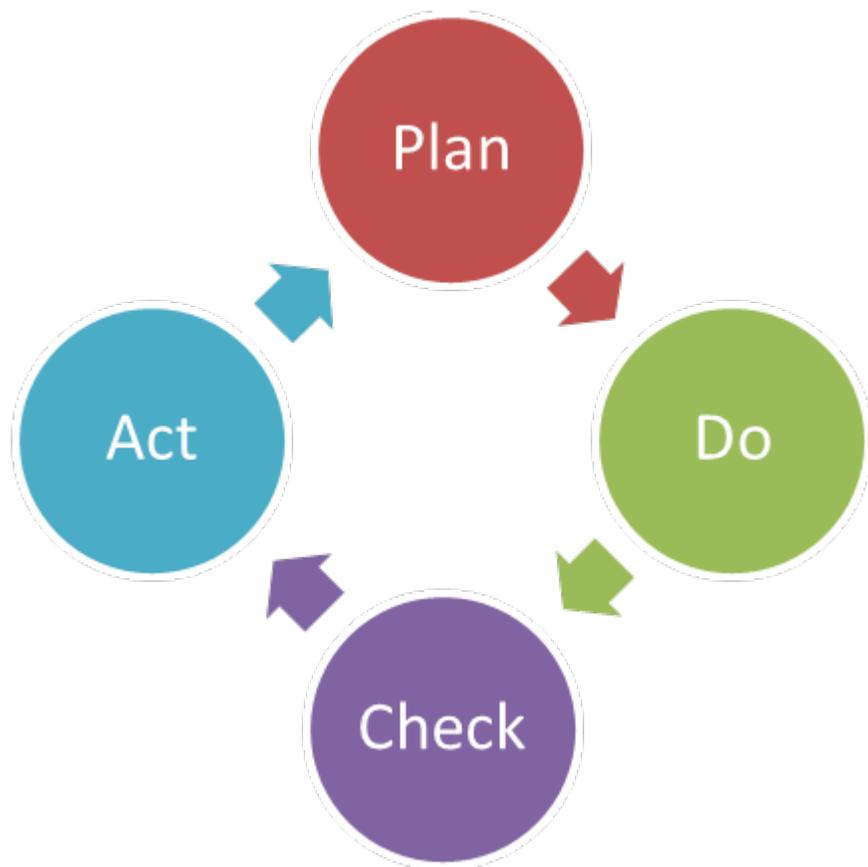


Рис.2. Цикл Деминга.

В повседневную работу по постоянному, непрерывному совершенствованию вовлекается весь персонал компании от рабочих до менеджеров, и что крайне необходимо – эффективное вовлечение сотрудников производится путём изменения собственных установок высшего руководства и только через полное принятие философии кайдзен.

Когда Масааки Имаи (гуру в области менеджмента) спросили, каковы минимальные условия для внедрения кайдзен, он ответил:

«Во-первых, приверженность высшего руководства.

Во-вторых, приверженность высшего руководства.

И в-третьих, приверженность высшего руководства...»

Кайдзен начинается с проблемы, или точнее, с признания, что она существует. Если проблема не выявлена, значит, нет нужды в совершенствовании. В этом

отличие кайдзен от традиционного менеджмента по американской и европейской модели, а именно – решение всех проблемных ситуаций непосредственно в месте их возникновения, то есть там, где продукту (услуге) добавляется потребительская ценность.

В Японии эта методика получила название «генти генбуцу», что интерпретируется как «пойти на место и увидеть реальную ситуацию, чтобы понять её». В буквальном переводе «генти» означает фактическое местоположение, а «генбуцу» – реальные материалы или изделия. Ещё более популярным стал термин «гемба», который означает «реальное место» и используется в том же значении, что и «генти генбуцу». Первым шагом решения проблемы является понимание того, что необходимо быть в гемба. Это характерный тип поведения для тех, кто практикует кайдзен – они ничего не принимают на веру и ничего не считают само собой разумеющимся; они знают, о чём говорят, поскольку видели всё своими глазами.

Например, в компании Toyota (эталон применения Lean и кайдзен) для выявления первопричин проблем в гембе широко используется подход «5 Почему», смысл которого заключается в вопросе «почему», который последовательно пять раз задаётся на получаемые ответы. (рис.3) Пять раз задав простой вопрос «Почему?» и каждый раз ответив на него, мы можем добраться до сути проблемы, которая часто прячется за более очевидными, лежащими на поверхности причинами. Если в случае возникновения какой-либо проблемной ситуации поиск её первопричины оказался поверхностным, если первопричину проблемы недостаточно упорно ищут, предпринятые меры могут оказаться тщетными. Вот почему необходимо постоянно повторять вопрос «Почему?». В этом заключается научная основа Кайдзен и системы Тойоты. Кайдзен объясняет, что факты, полученные в гембе, всегда важнее статистических данных о состоянии процесса.

Задать вопрос «ПОЧЕМУ?» 5 раз, чтобы выявить первопричину проблемы

Проблема. Уровни	Контрмеры по уровням
Лужа масла на полу в цехе	Вытереть масло
Потому что имеет место утечка масла	Починить станок
Потому что износился сальник	Заменить сальник
Потому что мы закупили сальники, изготовленные из некачественного сырья	Изменить технические условия для сальников
Потому что эти сальники дешево стоили	Изменить политику снабжения
Потому что работа наших снабженцев оценивается с учётом показателей краткосрочного снижения себестоимости	Изменить политику оценки качества работы снабженцев

Рис.3. 5 Почему?

Сотрудники японских компаний, практикующих кайдзен, реализуют десятки предложений по улучшениям в год, что значительно выше аналогичного показателя в крупных компаниях других развитых стран. Такой подход к работе автоматически повышает эффективность труда, и является инструментом саморазвития сотрудников.

В начале 70-х гг. вице-президент автомобильной компании «Toyota» Т. Оно предложил систему организации труда «Канбан», которую американцы стали называть «как раз вовремя», что не совсем правильно, так как фактор времени не является главной составляющей этой системы. Основное содержание японской системы «Канбан» заключается, во-первых, в рациональной организации производства, и во-вторых, в эффективном управлении персоналом.

Система «Канбан» получила свое название от металлического знака треугольной формы («канбан» в переводе означает «табличка», «знак»), который сопровождает детали в процессе производства и перемещения. На этом знаке размещается вся диспетчерская информация: номер детали, место ее изготовления, количество деталей в партии и точка подачи детали на сборку. Суть системы заключается в том, что на всех фазах производственного процесса отказались от производства продукции крупными партиями и создали непрерывно-поточное производство.

Система «Канбан» следит за производством продукции на участках по часам и даже минутам и отправляет готовые детали на последующие операции только в тот самый момент, когда там появится 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 подстраиваться под ритм работы предприятия-потребителя их продукции и вводить у себя аналогичную систему. Система «Канбан», распространяясь, охватывает целые отрасли.

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

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 система, созданная в Японии, ориентирована на национальные ценности.

Глава II. Управленческий процесс в японских корпорациях

2.1. Стратегическое управление и система принятия решений

Япония развила свою экономику в значительной степени благодаря уникальной системе управления. Эта уникальность обусловлена специфичной этнопсихологической основой. Поэтому оценка японского опыта и перенос его в иные условия должны осуществляться с учетом особенностей японского национального характера. Сошлемся пока лишь на такую синтетическую черту, как ориентировка на отдаленные цели, проявляющуюся в поведении японцев как следствие трудолюбия, практицизма и самообладания.

Ориентировка на отдаленные цели вылилась в устойчивый принцип управления. Японское общество можно назвать обществом футурологов. Индивиды считают

себя удовлетворенными только после того, как будет удовлетворена группа, к которой они себя причисляют. Фирмы обычно не хотят довольствоваться временными всплесками доходов, а смотрят на то, как бы несолиднее укрепиться на рынках сбыта. Президент сталелитейной компании «Нип-пон», обращаясь к своим менеджерам, как-то говорил: «Вы должны всегда стремиться к тому, чтобы обеспечить ваших сотрудников устойчивым заработком, но главное, о чем вы должны помнить в первую очередь, — это обеспечить их надеждой на будущее».

Ориентация на будущее тесно связана с психологией накопительства, издавна присущей японскому обществу. Каждый рабочий или служащий в Японии старается увеличить свои сбережения. По данным статистики, средняя японская семья ежемесячно откладывает в банке примерно 20% своего бюджета, то есть в три раза больше, чем американская. По отзывам экономистов, индивидуальные сбережения японцев представляют собой мощный рычаг экономического развития страны. Японская администрация широко использует эти средства для реализации своей долгосрочной экономической стратегии.

В целом же эта стратегия базируется на четырех основаниях: 1) сбережение и консервирование энергетических ресурсов; 2) поддержание высокого уровня конкурентоспособности страны; 3) развитие у людей высокой приспособляемости к требованиям научно-технического прогресса; 4) интенсификация научных исследований и разработок.

Социально-экономические аспекты управления, как известно, охватывают различные стороны организации и технологии производства, а также структуру предприятий.

Типичная японская фирма организована на трехуровневой основе в виде пирамиды (см. рис.1) . Японцы считают, что трехуровневая структура является наиболее мобильной и менее всего подвержена опасности обюрокчивания.

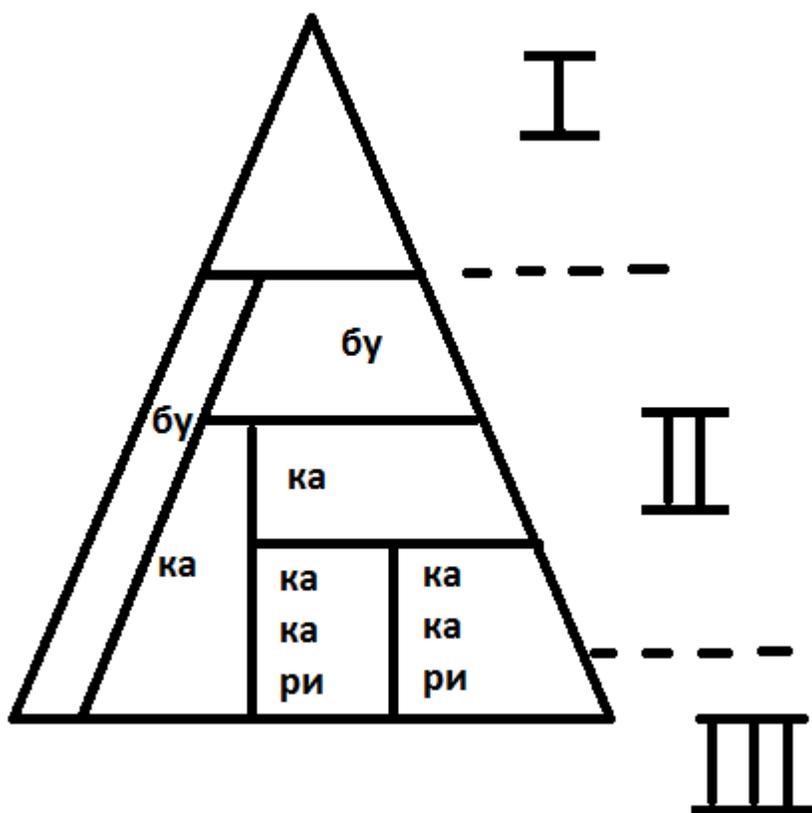


Рис 1. Принципиальная организованная структура управления японской фирмой.

I. Кэйэйся (высшая администрация)

II. Канрия (среднее управленческое звено)

Бу те — заведующие отделами

Кате — заведующие секторами (секциями)

Какари — (низшее управленческое звено)

III. Иппанся (рядовые работники)

Руководство фирмы (совет директоров) представляет собой высший уровень управления. Обычно сюда входят: а) председатель совета; б) президент; в) вице-президент; г) директора-исполнители; д) директора. Все избранные в совет директора возглавляют в фирме вполне определенные подразделения. В отличие от Запада директоров в руководство фирмой со стороны приглашают довольно редко. На фирме они обычно выдвигаются из состава «канрия» (управляющих среднего звена) после того, как те набираются опыта оперативного руководства и

достигают определенного возраста (свыше 50 лет). На уровне «канрися» решаются все практические задачи управления. Этот уровень является мостиком между высшим руководством и исполнителями. Руководители фирмы сходят по этому мостику к рядовым работникам, т. е. управляют ими.

Система принятия решений, которая носит название «рингисэй», обеспечивает углубленную проработку и согласование решений. Процесс принятия решений начинается с подготовки проекта решения, который согласовывается с рабочими предприятия, руководителями всех уровней и подразделений и попадают на утверждение к топ-менеджерам. При возникновении несогласия на каком-то уровне, собирается собрание руководителей, соответствующего ранга, носящее консультативный характер. Цель собрания – устранить разногласия.

Система имеет безусловные плюсы. Однако, она не лишена и некоторых недостатков. Считается, что процедура должна обеспечить приток новых идей и свободу мнений при обсуждении решений. Но так происходит не всегда. Иногда в условиях жесткой иерархии и почтения к начальству подобный процесс сводится к попыткам подчиненных предугадать мнение руководителей, чем к продвижению их самостоятельной точки зрения. В таком виде система «рингисэй» часто превращалась в сложный и не всегда полезный механизм, отнимающий у руководителей и служащих разных рангов массу времени на согласование решений.

Поэтому происходит постепенное сокращение сферы влияния метода принятия решений «рингисэй». Это связано с рядом причин, - в том числе с широким распространением планирования и методов разработки бюджета в японских фирмах (за счет этого отпала необходимость принятия решений по многим, вопросам традиционным методом). Если учесть, что долгосрочное планирование используется, по имеющимся данным, на 83% японских фирм, то масштабы таких перемен достаточно ощутимы. На 63% японских фирм усилены полномочия отдельных лиц по принятию решений, что опять-таки привело к сокращению сферы «рингисэй».

2.2. Система мотивации труда в японских корпорациях

Мотивация в зарубежной теории управления относится к основным функциям деятельности менеджера. Наряду с функциями планирования, организации и контроля мотивация составляет каркас теории и практики менеджмента. Функция мотивации, будучи наиболее «очеловеченной», является предметом особого внимания любого теоретика, работающего в области управления. Под мотивацией на Западе, а также в Японии понимают такое регулирование побудительных факторов человека, при котором у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации. Однако, соглашаясь с таким общим подходом к мотивации, японцы мало что предприняли для перенесения к себе в страну положений западных мотивационных теорий. Распространившиеся на Западе теории мотивации «Х» и «У», определяющие роль управляющего по отношению к работнику, мало что дают японскому менеджеру.

Теория «Х», например, утверждает, что люди в силу своих природных особенностей уклоняются от работы, что их нужно к работе принуждать, ими нужно управлять.

В Японии же все обстоит по-другому. Исключительное трудолюбие является характерной чертой японцев. Казалось бы, японцам должна импонировать теория «У». Согласно этой теории, внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами, ориентации людей на достижение целей организации. Человек способен и будет, утверждал автор теории «У» американец Макгрегор, сам себя контролировать, если стремится к целям, в достижении которых он заинтересован. Эта часть теории пришлась японским менеджерам по вкусу. Однако вторая ее часть, определяющая оценку трудовой активности работников, оказалась для них неприемлемой. Ведь, согласно Макгрегору, усилия, прилагаемые индивидом к достижению цели, пропорциональны ожидаемому вознаграждению за их осуществление. Но средний японский работник не возводит индивидуальное вознаграждение в абсолют, труд, как таковой, для него представляет собой самостоятельную моральную ценность. Он не связывает свои усилия с ожидаемым вознаграждением так жестко, как это делается на Западе.

Управление персоналом в Японии осуществляется вполне конкретными, во многом традиционными методами. Главными из них считаются долгосрочный («пожизненный») найм работников, оплата и должностное продвижение по старшинству. Японцы придерживаются этих методов не случайно.

Система пожизненного найма, при которой работники пребывают в одной фирме с момента первого выхода на рынок труда и до выхода на пенсию, начала складываться в Японии в конце прошлого века, когда на базе мелких

производственных мастерских стали создаваться крупные предприятия. Японским деловым кругам нужны были преданные делу и предприятию работники, заинтересованные в достижении не столько сиюминутных, тактических, сколько более или менее отдаленных, стратегических целей. Принцип ориентировки на перспективу побудил японский капитал прибегнуть к методу найма, практически не имевшему аналога ни в Европе, ни в Америке.

Следует сразу заметить, что пожизненный найм работников характерен только для крупных фирм. В мелких же фирмах этот метод, естественно, не является доминирующим. В Японии для внедрения пожизненного найма имелись вполне определенные социально-психологические условия, именуемые патернализмом, на основе которого все общественные отношения складывались ранее, да и во многом складываются и теперь. Многие считают, что ныне патернализм в системе промышленного производства преодолен, однако на самом деле он легко прослеживается во всех сферах жизни японского общества.

Пожизненный найм персонала дает предпринимателям активных и преданных тружеников, готовых трудиться не покладая рук. Правда, за его специфичностью скрывается самая настоящая капиталистическая эксплуатация. Цель фирмы заключается не в том, чтобы как можно полнее удовлетворять потребности своих работников, а в том, чтобы получать максимальную прибыль. Но хотя объективно пожизненный найм выгоден прежде всего капиталистам, субъективно эту выгоду ощущают сами работники.

Пожизненно нанятый работник с первых дней работы на фирме начинает ощущать стабильность своего положения в жизни. Он проникается уверенностью в том, что, если фирма функционирует, его занятость гарантируется. По достижении 55 (а на некоторых фирмах 60) лет он выйдет на пенсию, и фирма выплатит ему выходное пособие. Даже если фирма окажется в каких-то затруднениях, работника, как, например, в Европе или США, не выбросят на улицу. В крупных японских фирмах практикуются различные методы выхода из спада, однако к увольнению рабочих стараются не прибегать. Для рядового работника такое положение вещей является важнейшим стимулирующим фактором.

Кроме чувства уверенности, что само по себе очень важно для человека, работник ощущает и материальные блага пожизненного найма — его заработная плата постоянно растет. В Японии, как известно, старший по возрасту или ветеран фирмы получает больше младшего или новичка.

Такой подход к оценке работника берет свое начало в традиций японского общества — уважать старших. Согласно общепринятому мнению, в сфере производства, как и в жизни вообще, человек мудреет с возрастом, способности его получают все более разностороннее развитие. «Старшего, — гласит японская мудрость, — надо уважать». Но как быть с талантами? Японцы, как это и подобает им, отвечают на этот вопрос довольно гибко.

Они считают, что уравниловка недопустима, что люди талантливые должны оцениваться выше, но... конечно, без нарушения принципа старшинства. Если, например, фирма нанимает группу лиц, среди которых некоторые выделяются своими способностями, то именно эти лица будут потом рекомендованы на выдвижение в первую очередь. Главным же всегда остается старшинство. Даже отдельные, скажем, весьма заметные заслуги работника оцениваются через призму старшинства. Уважение старшего в Японии всегда было и остается непреклонной нормой регуляции поведения. В связи с этим японские промышленники положили принцип старшинства в основу стимуляции трудовой активности своих работников на всех уровнях иерархии. Принцип старшинства служит мерилем всех нюансов при начислении заработной платы.

Повышение заработной платы на японских фирмах осуществляется ежегодно. При этом учитывается, конечно, профессиональное мастерство, должность и образование работника. Однако все эти позиции не очень резко выделяют работника из общего круга лиц своей группы, так как определяющими остаются возраст и выслуга лет на фирме. По японским источникам, средняя заработная плата работников составляет 193 000 иен. С учетом различных надбавок она равняется 263 000 иен. При этом работник в возрасте 45 лет получает в 2,4 раза больше двадцатилетнего (1 доллар в 1982 г. = 220—230 иен). Эти же факторы определяют и должностное продвижение работника.

Доход каждого сотрудника состоит из:

1. базового оклада (зависит от статуса человека, его образования, наличия детей, географического положения)
2. надбавок, бонусов и премий (доля таких выплат от 10 до 50% оклада)
3. выплат на социальные нужды (до 40% базового оклада)

Недостаток системы мотивации труда у японцев заключается в том, что пожилые сотрудники с трудом привыкают к новой технике и технологиям, а молодые специалисты легко адаптируются к инновациям, хотя зарплату получают в разы

меньше, чем их пожилые коллеги.

Как было указано выше, в японской модели менеджмента акцент делается на моральную составляющую (корпоративный дух), который предполагает слияние с фирмой и преданность ее интересам.

Существует система повторного найма (амакудари). «Амакудари» дословно переводится как «спуск с небес», а употребляется это выражение применительно к ситуации, когда бывший правительственный чиновник не последнего ранга занимает один из постов в частной или смешанной компании.

Продвижение по карьерной лестнице базируется на принципах:

1) каждый в свое время займет соответствующее положение

2) старшего нужно уважать (геронтократия - власть сосредоточена в руках сотрудников пожилого, а иногда преклонного возраста).

2 вида повышения:

1) функциональное (повышение зависит от личных достижений и способностей)

2) Ранговое (почетное) (в случае необходимости повышения невыдающегося сотрудника, чье повышение проблематично или нежелательно)

Применяют правило Паретто - эмпирическое правило, названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата». Может использоваться как базовая установка в анализе факторов эффективности какой-либо деятельности и оптимизации её результатов: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданны (согласно кривой Парето).

2.3. Практика подбора кадров и планирования карьеры сотрудников

В Японии переманивать работников с других предприятий аналогичной отрасли не принято. Каждая фирма старается вырастить и подготовить высококлассного

специалиста именно для своих нужд, поэтому основные принципы найма рабочей силы в Японии следующие:

постоянный работник принимается для удовлетворения долговременных нужд компании, а не на конкретную должность. Критерием оценки кандидата и основанием для его должностного продвижения является не уровень знаний и навыков, а потенциал работника, который постоянно оценивается и максимально полно используется в процессе четко организованной кадровой работы;

предполагается, что каждый принимаемый работник будет работать в данной компании длительный период вплоть до достижения предельного возраста.

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.

В Японии считают, что длительное пребывание работником в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. По этому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе. Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность) и может колебаться от 4-7 лет. В результате каждый служащий приобретает 5-6 специальностей, и становится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости.

В первую очередь по службе должны продвигаться люди, обладающими такими качествами, как честность, порядочность, скромность и трудолюбие.

Отбор кандидатов в управляющий состав обычно производится из числа работников компании. При этом преследуются несколько целей: во - первых, найти человека, детально знающего специфику производства; во вторых, усилить преданность работника фирме и сохранить стаж его работы.

Что касается обучения работников, то обычно под этим подразумевается повышение их квалификации без отрыва от производства, на рабочих местах.

Для повышения теоретического образования своих служащих японские корпорации направляют их в учебные центры, на семинары, например в учебные заведения США.

Глава III. Практические аспекты японского менеджмента.

3.1. Отражение японской культуры и искусства в системе управления.

Япония - маленькая страна. Плотность населения высока. Ресурсы ограничены. Природные катаклизмы вызывают чувство опасности. Поэтому у японцев острое чувство необходимости национального единства. Они в полной мере осознают, что их выживание зависит от единства и социальной сплоченности.

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

Можно сказать, что Япония - страна парадоксов. Здесь отвергают личность как отдельного индивидуума, но проявляют уважение к мнению каждого.

В своей книге "Искусство японского управления" А. Атос и Р. Паскаль отмечают: "Японцы рассматривают каждого человека как имеющего экономические, социальные, психологические и духовные потребности, так же, как это делают и американские руководители, когда специально задумываются над этим. Но

японские руководители полагают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, не столь сосредотачиваясь на других институтах (таких, как правительство, семья или религия)".

При этом семья для японцев - форма существования. При достаточно жесткой вертикальной иерархии, нет "обожествления" руководителя - он "досягаем". Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретное он сделал в жизни, к его опыту.

Японец дисциплинирован, мыслит интересами группы и способен на экстраординарные усилия для достижения общего блага. Японцы - целеустремленные люди. Они хотят совершенствовать себя до бесконечности. Они готовы упорно работать ради этой цели. Это стремление к совершенству очень помогло японскому менеджменту в интеграции европейского опыта управления в традиционную японскую культуру.

"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". Повиновение в Японии принимает форму полного подчинения. Японское общество поделено на отдельные институты не горизонтально, а вертикально. Предприятие является одним из таких институтов. Менеджеры и работники могут иметь разногласия, но это чисто внутренние дела фирмы. И те и другие смотрят на конкурирующие фирмы как на своих заклятых врагов. Каждая фирма стремится быть первой в своей сфере. Престиж значит больше, чем прибыль.

В японских организациях лидер занимает самый ответственный пост. Он сплачивает команду. Он подавляет внутренние конфликты. Его власть принимается всеми безоговорочно. Отсутствие его может привести к печальным результатам: группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах.

Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Следовательно, не всегда руководитель является компетентным человеком. Он часто не может объяснить тонкости своего бизнеса - настоящая работа осуществляется его подчиненными. Лидер должен хорошо управлять людьми. Он должен быть способен воодушевлять свою команду, должен уметь вызвать и сохранить любовь и

преданность своего персонала.

Японский менеджмент взывает к естественным здоровым инстинктам работников для развития их творчества, мастерства и сознательности. Учебная программа - это стимулирование сотрудничества в работе. Она мобилизует знания и опыт всей группы. Она еще больше сплачивает ее и развивает дух сотрудничества. Желание избежать работы с оправданием, что "это не моя работа", пропадает, вместо этого возникает готовность нести дополнительную ответственность.

Японская культура отражает страсть японцев к красоте. Их чувство красоты многогранно. Для них красота - это изящество, элегантность, чувство натуры, тонкий вкус и изысканная простота. Они пленяются внутренней грацией больше, чем внешним блеском.

Японская концепция демократии отличительна. Она не означает горячие дискуссии между враждующими фракциями, не признает роль большинства. Все решения являются анонимными групповыми решениями. Япония, таким образом, стала страной... собраний ради достижения единодушных решений.

"Гармония превыше всего" "Мир без доброты страшен; мир без труда упадочен"

3.2 Традиции японских корпораций

В Японии существуют различные традиции в компаниях. Одна из них называется "O-seibo" - это обычай преподнести подарки боссу компании в течение декабря. Их преподносят для выражения благодарности в ежедневном бизнесе нашему боссу.

Сотрудники обычно покупают любимые товары или пищу в универсальном магазине и заказывают доставку.

Дары всегда покрыты листами бумаги, на которых написано "O-seibo". Эта бумага называется *noshi*. Стоимость дара колеблется от 3000 yen до 10000 yen.

Популярные пункты для O-seibo - ветчина, пиво, консервированная пища, кофе, приправы, водоросли, морепродукты, фрукты, и т.п.

Тип и стоимость дара зависит от вашей связи с получателем. Обычно люди дают наиболее дорогие дары их непосредственным боссам. Универсальные магазины

представляют много типов комплектов даров O-seibo в течение декабря.

В Японии также как и O-seibo, есть такой же обычай O-tyugen, только он летом, в июле. Получается, 2 раза в год нужно дарить своим боссам подарки. Но сейчас этот обычай соблюдается только в небольших компаниях, потому что в больших компаниях много людей, соответственно много боссов и получается много затрат.

Так же существует обычай совместного обеда с боссом в конце года - Bonenkai. Меню Bonenkai является главным образом пищей, сервированной в керамическом горшке.

Много рыбы, мяса(цыпленок) и овощей, тофу, паста сделанная из корня аронника - составляют суп, сваренный в керамическом горшочке. Блюдо небольшое, но дорогое.

Классическая ловушка для иностранцев в японском офисе: приходишь на работу, а там новый человек. Кто он, что он – непонятно, но ясно, что теперь он здесь работает. Бедняга сидит за столом, передвигается по офису мелкими перебежками, и никто с ним не разговаривает. Проходя в очередной раз мимо него, машинально улыбаешься, говоря «Hello! Nice to meet you» по-английски и кланяясь по-японски. В этот момент из кабинета выбегает начальник и кричит: “Нет! Нет! Не разговаривайте с ним!”

Дело в том, что загадочная японская традиция не разрешает людям в офисе самим знакомиться друг с другом. Пока не даст отмашку главный босс, все сидят и делают вид, что человека как бы не существует. И только когда руководство примет решение представить сотрудника, все собираются и с удовольствием знакомятся с новичком. Ситуация, взрывающая мозг иностранцу, ведь игнорировать человека неприлично. Но у японцев свое представление о том, что правильно: принимать решения может только босс, остальные этому не обучены.

Так же у японцев существуют определенные правила проведения деловых встреч. Если, к примеру, вы отклонитесь от ранее согласованной повести встречи, попытаетесь поднять новую тему или заставите принять какое-то решение экспромтом, вы можете лишиться японца равновесия. Акцент на согласие с группой в японском обществе обесценивает индивидуальную инициативу или спонтанность поведения. Поэтому японские совещания, как правило, жестко следуют протоколу.

Люди западной культуры обычно сосредотачивают внимание на тактике и выговаривании преимуществ для себя, в то время как японцы больше озабочены

тем ,чтобы узнать людей, с которыми они собираются иметь дело.

Бизнес для японца строится на отношениях доверия, уверенности в партнере и общем интересе.

Первый ритуальный шаг в любом взаимодействии с деловым японцем – это обмен визитными карточками (мэйси). Такой обмен формализует процесс взаимного представления и устанавливает статус сторон друг по отношению к другу. Приняв визитку от японца , западный бизнесмен должен полностью ее прочитать (про себя), а затем в словесной форме показать, что он воспринял ее содержание. Недопустимо взять ее и сунуть в карман, не прочитав. Это понимается так, что ваш собеседник не относится к категории заслуживающих внимание персон.

При переговорах с японцами существует много тонкостей, поэтому чаще всего западные партнеры прибегают к помощи переводчиков.

3.3 Опыт построения модели управления на примере японской корпорации Toyota Motor Corporation

Toyota Motor Corporation или Toyota — крупнейшая японская автомобилестроительная корпорация, также предоставляющая финансовые услуги и имеющая несколько дополнительных направлений в бизнесе. Штаб-квартира — в городе Тоёта, префектура Айти (Япония). Компания занимает 5 место в Fortune Global (2010 год).

Toyota Motor Corporation является основным членом Toyota Group. С этой компанией в основном ассоциируется бренд Toyota. Логотип компании изображает стилизованную ткацкую петлю и связан с тем, что свою деятельность компания начинала с выпуска автоматических ткацких станков.

Девиз компании - “управляй мечтой”.

14 принципов менеджмента в компании Тойота.

1. Принимай управленческие решения с учётом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.
2. Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.

3. Используй «вытягивающую» схему, чтобы избежать перепроизводства. Организация работы производства требует, чтобы потребитель получил то, что ему требуется, в нужное время и в нужном количестве.
4. Выравнивай объёмы работ. Для того, чтобы создать правильное бережливое производство и добиться улучшения качества обслуживания, нужно выровнять график производства, не всегда строго следуя порядку поступления заказов.
5. Останавливай производство, если того требует качество.
6. Стандартные задачи и делегирование полномочий сотрудникам — основа непрерывного совершенствования.
7. Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.
8. Используй только надёжную, испытанную технологию.
9. Воспитывай лидеров, которые досконально знают своё дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.
10. Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие корпоративную философию.
11. Уважай своих партнёров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай совершенствоваться.
12. Хочешь разобраться в ситуации — посмотри на всё своими глазами (Genchi Genbutsu).
13. Принимай решение не торопясь, взвесив все возможные варианты.
14. Сделай свою компанию обучающейся организацией за счёт неустанного анализа и непрерывного совершенствования.

Началом истории компании Toyota можно считать 1933 год, когда в компании Toyota Automatic Loom Works, изначально не имевшей отношения к автомобилям и занимавшейся текстильной промышленностью, открылся автомобильный департамент. Открыл его старший сын владельца компании Сакичи Тойоды (Sakichi Toyoda) Киичиро Тойода (Kiichiro Toyoda), впоследствии и приведший автомобильную марку Toyota к мировой известности. Начальным капиталом для разработки первых автомобилей стали деньги, вырученные при продаже патентных прав на прядильные машины английской компании Platt Brothers.

В 1935 году была завершена работа над первым пассажирским автомобилем, получившим название Model A1 (впоследствии AA) и первым грузовиком Model G1, а в 1936 году автомобиль Model AA был запущен в производство. Тогда же была произведена первая экспортная поставка — четыре грузовика G1 отправились в северный Китай. Через год, в 1937 г., автомобильный департамент превратился в

отдельную компанию, получившую название Toyota Motor Co., Ltd. Такова вкратце история довоенного развития компании Тойота.

После Второй мировой войны, в 1947 году, началось производство еще одной модели — Toyota Model SA, а в 1950 году, в условиях жесточайшего финансового кризиса, компания пережила первую и единственную забастовку своих рабочих. В результате была пересмотрена корпоративная политика, отдел реализации выделился в отдельную компанию — Toyota Motor Sales Co., Ltd. Впрочем, для послевоенных годов, когда автомобильная промышленность Японии наравне с остальными отраслями переживала не самые лучшие времена, компания вышла из кризиса не с самыми большими потерями.

В начале 50-х годов Таичи Оно (Taiichi Ohno) была задумана уникальная система управления производства («камбан»), позволяющая устранение всех видов потерь — материалов, времени, производственных мощностей. В 1962 году система получила свое воплощение на предприятиях группы Toyota и доказала свою эффективность, способствуя успеху компании.

В 1952 году умер создатель компании — Киичиро Тойода. К этому времени Toyota вступила в период начала расцвета. В 50-х годах проводились разработки собственных конструкций, обширные исследования, расширялся модельный ряд — появился внедорожник Land Cruiser, такая известная ныне модель, как Crown, а в США была основана компания Toyota Motor Sales, U.S.A., задачей которой был экспорт автомобилей Toyota на американский рынок. Правда, первая попытка экспорта автомобилей Toyota на американский рынок окончилась неудачей — но впоследствии, сделав выводы и быстро справившись с новыми задачами, Toyota это исправила.

В 1961 году выпущена модель Toyota Publica — небольшой экономичный автомобиль, быстро ставший популярным. В 1962 году Toyota отметила выпуск миллионного за свою историю автомобиля. Шестидесятые годы стали периодом улучшения экономической ситуации в Японии, и, как следствие, бурного роста продаж автомобилей. Активно развивается сеть дилеров Toyota за рубежом — в Южной Африке, в Европе и Азии. Добилась успеха Toyota на рынке США — модель Coropa, которую начали экспортировать туда в 1965 году, быстро получила широкое распространение и стала самым популярным на иностранном рынке японским автомобилем. В следующем, 1966 году, Toyota выпускает свой, пожалуй, самый массовый автомобиль — Corolla, производство которого с успехом продолжается и по сей день, а также заключает деловое соглашение с компанией

Hino — еще одним японским автопроизводителем. Такое же соглашение Toyota заключила еще с одной фирмой — Daihatsu — в 1967 году.

1970-е годы ознаменовались строительством новых заводов и постоянными техническими усовершенствованиями агрегатов, а также «перекочевыванием» новшеств с дорогостоящих моделей, куда их изначально устанавливали, на более дешевые. Начинается производство таких моделей, как Celica (1970), Sprinter, Carina, Tercel (1978), Mark II. Tercel стал первым переднеприводным японским автомобилем. В 1972 году с конвейера сходит 10-миллионный автомобиль Toyota. Преодолев энергетический кризис и финансовые трудности, введя режим жесткой сырьевой экономии, разработав под давлением законодательства, касающегося загрязнения воздуха, эффективную выхлопную систему, укрепляя внутрикорпоративную политику, Toyota вступила в следующее десятилетие.

В начале 80-х годов, а точнее, в 1982 году компании Toyota Motor Co., Ltd. и Toyota Motor Sales Co., Ltd. сливаются в Toyota Motor Corporation. В это же время начинается выпуск модели Camry. К этому моменту Toyota окончательно утвердилась в роли крупнейшего автомобильного производителя Японии, занимающего третье место в мире по объемам производства. В 1983 году Toyota подписывает многолетнее соглашение с General Motors, а в следующем году начинается производство автомобилей на их совместном предприятии в США. Тогда же была завершена первая очередь строительства собственного испытательного полигона Тойоты — Шибэцу, который был полностью завершен в 1988 году. В 1986 году перешагнут еще один рубеж — выпущен уже 50-миллионный автомобиль марки Toyota. Появляются на свет новые модели — Corsa, Corolla II, 4Runner.

Одним из главных событий 80-х годов можно считать появление такой марки, как Lexus — подразделения Toyota, созданного для выхода на рынок автомобилей высокого класса. До этого Япония ассоциировалась с небольшими, экономичными, недорогими и демократичными автомобилями; с появлением же Lexus в секторе роскошных дорогих машин положение изменилось. Уже через год после основания Lexus, в 1989 году были представлены и поступили в продажу такие модели, как Lexus LS400 и Lexus ES250.

1990 год ознаменовался открытием собственного дизайнерского центра — Tokyo Design Center. Что интересно, в октябре того же года открывается первая авторизованная сервисная станция в тогда еще Советском Союзе. Toyota продолжает свою мировую экспансию — открываются филиалы во все новых и

новых странах мира и развиваются те, что уже были открыты. Кроме этого, очень активно идут научно-технические исследования; открываются такие компании, как Toyota System Research Inc. (совместно с Fujitsu Ltd., 1990 год), Toyota Soft Engineering Inc. (совместно с Nihon Unisys, Ltd., 1991 год), Toyota System International Inc. (совместно с IBM Japan Ltd. и Toshiba Corp., 1991 год) и т.п. В 1992 году были опубликованы Toyota Guiding Principles — основные принципы работы корпорации, выражение корпоративной философии. Тогда же вышла Хартия Земли (The Earth Charter) — как реакция на усиливающиеся экологические веяния в обществе. Экология оказала на развитие Toyota большое влияние; были разработаны планы и программы по защите окружающей среды, а в 1997 году была создана модель Prius, оснащенная гибридным двигателем (Toyota Hybrid System). Помимо Prius, гибридными двигателями были оснащены модели Coaster и RAV4.

Кроме этого, в 90-е годы Toyota успела выпустить свой 70-миллионный автомобиль (1991 год), и 90-миллионный (1996), открыть в 1992 году Toyota Training Center во Владивостоке и заключить дилерские договора с Ауди и Фольксвагенем, в 1995 году подписать с Hino и Daihatsu соглашение о долевым распределении продукции и в том же году объявить о принятии нового глобального бизнес-плана, а также начать выпуск двигателей с системой изменения фаз газораспределения (VVT-i). В 1996 году был открыт Toyota Training Center в Москве и началось производство четырехтактного бензинового двигателя с непосредственным впрыском топлива (D-4). В 1997 году, помимо Prius, было объявлено о запуске в производство модели Raum, а в 1998 — Avensis и нового поколения культового внедорожника Land Cruiser 100. Тогда же Toyota приобрела контрольный пакет акций Daihatsu. В следующем, 1999 году, в Японии был выпущен 100-миллионный автомобиль Toyota. В 2000 году продажи модели Prius достигли 50 тысяч по всему миру, было запущено новое поколение RAV4, а в 2001 была продана 5-миллионная Camry в США. В июле прошлого года была основана компания «Toyota Motor» в России, в декабре продажи Prius увеличились до цифры в 80 тысяч.

На сегодняшний день Тойота — один из крупнейших мировых производителей автомобилей. Безусловно, она также является крупнейшим японским автопроизводителем, выпускающим более 5,5 миллионов машин в год, что примерно равно одной машине каждые шесть секунд. В группе Toyota — множество компаний, как автомобильных, так и занимающихся многими различными областями. В 2002 году Toyota вступила в новую сферу, приняв участие в автогонках Formula 1.

Заключение

Данная работа помогла углубленно изучить менеджмент Японии, одной из самых загадочных и удивительных стран. В работе изучена сущность японского менеджмента, его структура, особенности, плюсы и минусы, сравнение с другими национальными методами управления. Безусловно, Япония является лидером по производству различных вещей хорошего качества. И модель управления играет в этом не последнюю роль. Но эта модель хороша ,наверное, только в Японии, т.к. возникла в соответствии с японской культурой, их менталитетом. Ведь как ни пробовали американцы освоить некоторые особенности японского менеджмента, в полной мере им это не удалось. Так же и в России такая модель вряд ли приживется, т.к. совсем иное воспитание и другой народ. Так же будем надеяться, что наше производство и система управления значительно улучшится, а положительный пример японского менеджмента будет стимулировать стремиться к этому.

Список литературы

1. Менджмент В.В.Лукашевич, Н.И.Астахова 2007
2. Основы менеджмента Майкл Мескон , Майкл Альберт 2006
3. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее Ингиу Оу 2007
4. Теория управления. Менеджмент: хрестоматия. Японский менеджмент
Л. Черныш 2007
5. Менеджмент Е.Л.Драчева 2005
6. Японцы Пронников В.А., Ладанов И.Д. 2009
7. Лекции по менеджменту Марина Сергеевна Шамина
8. Сайт infomanagement.ru
9. Журнал Cosmopolitan

Приложение

Сравнительная характеристика национальных моделей менеджмента.

Критерий	США	Япония	Россия
1. Принцип управления	Сверху-вниз	Снизу-вверх	Сверху-вниз
2. Характер управленческих решений	Индивидуальный	Коллективный	Индивидуальный
3. Цели компании	Тактические (рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков)	Стратегические (обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы)	Тактические (рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков)
4. Найм на работу	Краткосрочный	Долгосрочный	Краткосрочный
5. Специализация работников	Узкая	Широкая	Узкая
6. Разделяемые ценности и ответственность	Индивидуальные	Коллективные	Коллективные
7. Разграничение должностных обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое	Расплывчатое

8.

Приверженность
работника

К профессии

К компании

К профессии

9.Контроль

Формализованный
по
индивидуальным
показателям

Неформализованный
по групповым
показателям

Формализованный по
индивидуальным
показателям

10.Карьерный
рост(от рабочего
до директора)

Быстрый

Медленный

Средний

11.Расходы на
обучение

Средние

Высокие

Низкие

12.Повышение
квалификации

Сначала теория,
потом практика

Без отрыва от
производства

Полученные знания
никак на практике не
применяются

13.Стимулирование работников	<p>Стимулирование работников значительно ниже, чем в Японии, хотя доход президента крупной американской корпорации в среднем в три раза выше, чем президента японской фирмы</p>	<p>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, организации коллективного отдыха и др.</p>	Премии, корпоративы, награды
14.Философия фирмы	<p>Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих</p>	<p>Со сменой руководства философия фирмы не изменяется. Кадры остаются, так как действует система «пожизненного найма»</p>	<p>Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих</p>

Табл.1.Сравнительный анализ японской, американской и российской моделей менеджмента.

Данная таблица показывает сравнение национальных моделей менеджмента, позволяющая выделить достоинства и недостатки каждой модели.

В последнее время американцы предпринимают много усилий, чтобы выяснить сущность японских методов управления и перенести положительный опыт Японии на свои предприятия. В 50—60-е гг. положение было обратным, японские фирмы перенимали американские принципы организации производства, технологию производства, подходы к формированию организационных структур и др. Как уже отмечалось выше, «кружки качества» и система поставок «точно вовремя» зародились в Америке, но не получили там широкого распространения.

В последнее время американские корпорации начали внедрять у себя нововведения, приведшие японские фирмы к значительному успеху. Так, американская компания «Дженерал Моторс» внедрила систему «точно вовремя», а другая компания «Дженерал Электрик» - «кружки качества». Однако не все методы управления, используемые в Японии, приживаются на американской земле. Это относится к системе долгосрочного или «пожизненного найма» работников, образованию за счет отчислений от прибылей фирмы фондов для удовлетворения нужд работников и др.