

## Содержание:

# Введение

Актуальность выбранной темы обуславливается тем, что ни одна компания не может добиться желаемого успеха без управления. В XXI веке, в эпоху рыночных отношений, роль менеджмента сложно переоценить. Качество менеджмента стоит во главе всех факторов, влияющих на репутацию компании. Управлять компанией должен лидер, являющийся эффективным менеджером и неординарной личностью, способной повести людей за собой, к достижению поставленных целей. То есть репутация самого лидера повышает репутацию фирмы в целом. Менеджерский корпус в идеале должен обладать профессионализмом и компетентностью, умением управлять людьми, брать на себя ответственность, делегировать полномочия, вступать в коммуникации с деловыми партнерами, и при этом соблюдать деловую этику. Именно от сотрудников зависит воплощение миссии и целей организации.

Образцом успешного менеджмента уже долгие годы остается японский менеджмент. Японская система менеджмента признана мировым сообществом наиболее эффективной во всем мире, и главная причина её успеха - умение использовать человеческий фактор (умение работать с людьми). Япония-первая страна в мире, которая стала развивать «менеджмент с человеческим лицом».[\[1\]](#) Также Япония разработала важнейшие подходы производства качественной продукции с низкими издержками.

Японская модель менеджмента довольно сложна, имеет множество принципов, лежащих в разных плоскостях, но создающих вместе действительно слаженную систему.

Японская система управления развивалась не линейно. На нее оказали влияние, как местные традиции, так и американская оккупация после второй мировой войны. Ученые сходятся на мысли, что успешно построенная модель японского стиля управления - это реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

Не удивительно, что в последние годы интерес к японским методам управления набирает обороты. Популярность в России этого движения очень велика - проводятся круглые столы в университетах, тренинги на предприятиях с целью изучить и определить, как использовать этот бесценный опыт в наших условиях. Актуальность выбранной темы заключается в том, что изучение японской модели менеджмента, ее истоков, ее основных принципов и способов применения их в бизнес-среде, - все это является попыткой адаптации некоторых основополагающих методов японской системы в управленческую среду российских предприятий.

Основателями японского менеджмента были Мацусита Коюсукэ, Курата, Иси-зака, Хонда Сончир, Акио Морита, Ибука Мисару и др. Многие ученые и экономисты занимались и занимаются изучением японского менеджмента. Все авторы в своих работах подчеркивают, что основное своеобразие японского управления заключается в отождествлении служащих с фирмой. Японская система управления стремится усиливать это отождествление, доводя его даже до жертвенности, что в итоге должно создавать особые моральные ценности и вести к высокой эффективности труда. Бесплезно спорить о разумности, об этичности этой концепции; есть бесспорный факт, что эта особенность японской системы управления во многом определила удивительные успехи Японии в мировой экономике. Исследователь Японской экономики Уильям Оучи считает, что японцам удалось построить такую успешную систему менеджмента благодаря синтезу традиционных, этнокультурных и импортированных идей. Французский же палеонтолог Жан Пьер Леманн говорил: «Японию нельзя воспринимать как модель, которую можно копировать. Ее следует использовать как зеркало, в котором нужно видеть собственные сильные и слабые стороны». То есть при построении подобной модели нужно учитывать многие национальные, исторические, экономические нюансы государства, взлеты и падения национальной и международной экономики. Многие факторы японской модели и применения ее на практике требуют дальнейшего глубокого изучения.

**Начало формКонец формыЦель** данной курсовой работы - изучить японскую модель управления, ее основополагающие методы и принципы, выявить «плюсы» и «минусы». **Задачи** исследования:

- рассмотреть философию японской модели управления, выявить основные принципы ее построения, особенности;
- рассмотреть и проанализировать фактический материал о менеджменте известной японской компании (на примере компании «Ниссан») - выделить

- основные достижения управления, проблемы, свойственные компании, изучить особенности системы управления на данном предприятии;
- разработать подходы к построению японской модели менеджмента в России на примере российской компании, адаптировать предложения к конкретным условиям, отметить существующие проблемы для развития японского менеджмента в нашей стране, а также пути к их решению.

**Предметом** исследования является японская система управления. **Объектом** - опыт японских компаний в управлении.

В работе используются следующие **методы**: анализ, синтез, описание, сравнение.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы.

# **1. Теоретические основы японской модели менеджмента**

## **1.1. Предпосылки и сущность японской модели управления**

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, которая поставила перед руководителями задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни[2]. Это не означает, что до 1945 года в стране не существовало системы управления производством. Просто послевоенный кризис дал стимулы для поиска модели национальной экономики. Хотя предпосылки к построению эффективной модели управления уже были: еще 5 мая 1932 года К. Мацусита, основатель компании «Мацусита Денки», которого в Японии называют «всесильным волшебником менеджмента», произнёс перед почти двумястами своих служащих пламенную речь. Именно в этот день он постиг предназначение производителя: «Роль производителя в том, чтобы преодолеть бедность». Можем сказать, что японские производители преуспели в своем главном предназначении. Также они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития.

Буквально все стороны жизни японского общества своеобразны и неповторимы: философские взгляды, длительная изолированность от всего мира; высокая эстетическая культура, религия; удивительное трудолюбие и хорошо организованный отдых; верность семейным традициям; глубокое чувство патриотизма и любовь к родине. Японцам действительно есть чем гордиться. Япония занимает всего 0,2% земной территории, ее население - около 2% населения планеты, природные и энергетические ресурсы страны весьма ограничены, однако, при всем этом, Япония производит шестую часть мирового национального продукта, вышла на первые места в мире во многих отраслях промышленного производства. Все эти успехи удалось достичь благодаря оригинальному пути и неповторимой модели управления компаниями.

Одним из отличительных аспектов в японской системе менеджмента является управление персоналом. Корпорации стремятся управлять своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами: эффективные системы заработной платы, анализ организации труда и рабочих мест, аттестации служащих. Вместе с тем, они в отличие от американских систем делают в своей мотивации большой акцент на преданности служащих своим компаниям, способствующим укреплению морали и достижению высокой эффективности труда.

Японский служащий, с самого начала работы полностью отождествляет себя с нанявшей его корпорацией. При этом, система управления стремится усилить это отождествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для 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 оплаченный отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается, тем самым, проявляя свою преданность компании.

Пожизненный найм в Японии — дань традиции, возможно, имеющей начало в первобытной общине и получившей законченную форму в японском феодальном обществе. Фирма морально заботится о своем работнике вплоть до выхода на пенсию. Штат комплектуется на основе личных качеств, биографических данных и характера. Лояльность ценится больше, чем компетентность. К каждому рабочему

относятся, как к члену семьи. Точно также, если возникают финансовые трудности, все достойно переносят сокращение доходов. Японские менеджеры верят, что люди — это величайшее достояние. При отборе претендентов для менеджмента высшего уровня больше всего ценится способность руководить людьми.

Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. В общении между людьми важным становится стремление самому понять собеседника, взглянуть на мир его глазами, хотя бы мгновение пожить его жизнью.

Следует также сказать, что система "пожизненного найма" тесно переплетается с системой оплаты за труд по "выслуге лет", сущность которой состоит в том, что размер заработной платы непосредственно зависит от непрерывного стажа работы. Данная система оплаты труда вытекает из характерного для японского общества уважения к старшим.

Непосредственным фундаментом японского менеджмента является коллективизм. Используются все возможные психологические рычаги оказания влияния на личность посредством менталитета. Чувство долга для японца - не пустые слова, оно практически тождественно чувству стыда. Основным отличием от методов управления стран Европы в Японии является нацеленность на трудовые ресурсы. Топ-менеджер Японии стремится повысить показатели эффективности труда всего предприятия за счет производительности, основной же целью топ-менеджера, скажем, Великобритании, является максимизация прибыли.

Японский специалист по менеджменту Хидери Йосихара выделяет основные шесть признаков японской модели менеджмента, проиллюстрированные в таблице 1.1.

### *Таблица 1.1*

#### Признаки японской модели менеджмента

Признак

Пояснение

Гарантия занятости	Стабильность - один из важнейших признаков японского построения бизнеса, она служит объединяющим фактором на предприятии. Отсутствие угрозы увольнения укрепляет чувство общности в компании. Существует система пожизненного найма[3].
Гласность	Этот фактор позволяет развивать атмосферу участия в коллективе: проводятся частые собрания, встречи, совещания, дающие возможность высказывать свои мнения и предложения.
Мониторинг информации	С целью более эффективного управления руководителями предприятия ежемесячно проверяются статьи расходов и доходов, объем производства, качество. Проводятся сравнения с предполагаемыми показателями, анализ отклонений с выяснением причин последних.
Ориентация на качество	Постоянный контроль качества, улучшение качественных показателей.
Присутствие управляющих в производственных помещениях	Этот принцип помогает решать проблемы быстро, по мере их поступления.
Чистота на рабочем месте	Руководители устанавливают такой порядок в производственных помещениях, который бы содействовал качеству, производительности труда и слаженности работы.

Особенностью японской модели является постоянное обучение. Японцы считают, что лишь непрерывное развитие в своей профессии способствует моральному

удовлетворению работников. Ротация персонала – еще одна особенность японской модели управления, способствует не только расширению кругозора работников, но и способствует продвижению по службе.

## 1.2. Японские методы управления качеством - принцип «точно в срок» и «кружки качества»

В Японии после окончания Второй мировой войны совершенствование качества возвели в ранг государственной политики[4]. Решение проблем качества в этой стране за довольно короткий срок было весьма успешным.

Сущность управления качеством состоит во всеобщем обеспечении и контроле качества по всему предприятию. Основные подходы к управлению качеством в японских моделях сводятся к следующим моментам:

- узнать запросы потребителей;
- узнать, что будут покупать потребители;
- определить затраты, необходимые для достижения качества;
- предупредить возможные дефекты и претензии;
- предусмотреть корректирующее воздействие;
- исключить необходимость проверки.

Принцип японского менеджмента, обеспечивающий не только качество, но и уменьшающий затраты производства, получил название «точно в срок». Его сущность в управлении запасами на основе эффективной доставки компонентов на производство в тот момент, когда они требуются. 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. То есть система «точно в срок» (рисунок 1.1) эффективна с нескольких точек зрения: отсутствие складов значительно сокращает расходы на содержание запасов, на строительство и обеспечение складских помещений. При этом, норма капиталоборота растет.



Рисунок 1.1. Реализация принципа «точно в срок» на практике

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 «канбан». «Канбан» 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.

Во всех сферах японской экономики действуют группы (кружки) качества, которые решают все проблемы, начиная от технологических и заканчивая социально-экономическими (рис. 2.1). «Кружки» представляют собой небольшие группы (до 12 человек), которые занимаются непрерывным мониторингом качества, безопасности, стоимости.

Вопросы, обсуждаемые в кружках контроля качества, могут быть связаны не только с качеством. Например, в компании «Nissan», лишь 22% кружков занимаются вопросами качества. 29% - ищут пути снижения себестоимости продукции или повышения эффективности производства на своих участках, 26% - думают над дополнительными способами более рационального использования оборудования. В других фирмах кружки борются за снижение издержек производства, усовершенствование инструмента и оборудования, улучшение технологического процесса. Иными словами, кружки контроля качества стали средством развития и использования творческой энергии и инициативы работников.

### Рисунок 2.1. Десять принципов кружков качества

На сегодня японский менеджмент использует систему комплексного управления качеством. Основные идеалы, воплощенные в комплексной системе управления качеством, можно охарактеризовать так:

- естественная потребность каждого человека – достичь совершенства в работе. При правильном руководстве и системе поощрений, работники могут бесконечно совершенствовать свою работу;
- рабочие – самое большое богатство компании, так как они наделены способностями, воображением. Если их обучать непосредственной ответственности за качество своей работы, можно получить взрыв творческой активности в организации.
- Кружки качества — это не механическая машина, а непрерывный процесс, который обеспечивает сотрудничество менеджера и работника на благо компании.

Серьезный подход к работе, особенности менталитета японцев, слаженность производства на всех этапах, принцип «коллективизма» - все это стало фундаментом для построения японской модели менеджмента, успешно функционирующей уже более шестидесяти лет.

## **2. Практическое применение японской модели менеджмента в современном мире**

## 2.1 Японская модель управления и компания

### «Nissan»

Nissan Motor Co., Ltd. (далее в работе «Nissan») — один из крупнейших японских автопроизводителей в мире. Компания была основана в 1933 году. По состоянию на 2014 год занимает 9-е место в мировом рейтинге автопроизводителей<sup>[5]</sup> (3-е среди японских производителей, после «Toyota» (1-е место) и «Honda» (6-е место)). Штаб-квартира с 2011 года находится в Иокогаме. Nissan принадлежит ряд автомобилестроительных предприятий в Японии, США, Великобритании, Мексике, ЮАР и т. д.

В 1999 году «Nissan» находился в очень сложном экономическом положении: имея долг более 20 млрд. долларов, но продолжая выпускать не слишком популярные автомобили, компания была обречена на неминуемую смерть. Президент «Nissan» Йошикадзу Ханавэ ради спасения компании нанёс визиты всем грандам мировой автомобильной промышленности с просьбой о помощи, однако единственной компанией, которая откликнулась на это предложение, стала французская компания «Renault», находящаяся в не менее сложном, правда, по другим причинам, положении.

Созданный альянс «Nissan-Renault» в 2000 году привлёк внимание всего мира. На данный момент 43,3 % акций компании «Nissan» принадлежат французской компании Renault. Президент и старший исполнительный директор — ставленник с французской стороны Карлос Гон.

Назначение на руководящую должность француза – все это шло в разрез с японским менталитетом и японскими традициями, речь о которых шла в первой части работы. Ведь японцы со своим «пожизненным наймом», считают, что занятие такой должности возможно лишь в одной случае – в случае долгой и успешной карьеры внутри предприятия. Однако уважение Карлоса Гона к японским традициям, а также большой опыт в «Renault», позволили ему вскорости завоевать уважение как руководителей, так и простых работников компании.

Очень важными для сотрудников такой большой компании, как «Nissan», стали три постулата, выдвинутые Карлосом Гоном после объединения двух компаний:

1. уважение к своеобразию или же «Nissan - это Nissan, а Renault - это Renault» (этот принцип предполагал сохранение самобытности в обеих компаниях);

2. уважение к автономности: решения в отношении «Nissan» не принимаются в Париже, и наоборот;
3. совместная деятельность не является самоцелью.

Объединение двух компаний в альянс должно восприниматься как «брак по расчету, выгодный обеим сторонам». От каждого общего проекта и решения выигрывают обе компании, всё направлено на конечный результат и успех. В Хартии альянса, подписанного в 1999 году, отмечено: «принципы альянса - это признание различий и извлечение пользы из них, взаимное уважение, открытость и готовность слушать»[\[6\]](#). Гон придерживается точки зрения, что слияние не может принести ничего хорошего, а лишь разрушит традиции и принятые ценности.

Карлос Гон высоко оценил принципы японского менеджмента, и возрождение компании «Nissan» строилось, как на отточенных годами принципах, так и на нововведениях. Управление происходило по принципу проектной работы. Во Франции была сформирована группа из 17 человек (доросшая затем до 30), каждый из которых был специалистом в той области, которую нужно было подтянуть в японской фирме-партнёре (в группу входили специалисты в области финансов, планирования, управления кадрами, управления закупками, маркетинга, рекламы, продвижения продукции, а также наиболее опытные инженеры). Однако при этом на самых заводах «Nissan» кружки качества приобрели новую популярность, благодаря чему внедрялись новые проекты и идеи, предложенные сотрудниками. Так, под руководством К. Гона многие непопулярные модели Nissan были сняты с производства, что значительно повысило продажи и сэкономило издержки.

Постоянный мониторинг экономических показателей, сформированный японской моделью менеджмента, – затрат, доходов, производительности труда и т.д., - все это было выведено еще в более высокий ранг. Гон был назван «убийцей затрат». С первых же шагов внушил всем, что скорость - это залог успеха, и систематически устанавливал очень четкие временные рамки для выполнения заданий.

Поддержка инициативы от самих сотрудников - еще один принцип японской традиционной модели менеджмента, которую Карлос Гон взял на вооружение: были разработаны межфункциональные группы, на которые возлагалась ответственность за процесс разработки планов и непосредственно за его реализацию. Опыт составления подобных планов у «Nissan» уже был, но цели, намечавшиеся в них, выражались больше в качественных характеристиках, в них не было конкретных экономических показателей деятельности: оценок, сроков, условий финансирования и графиков мероприятий. Созданные девять групп

планирования отвечали за:

1. создание новой продукции и проникновение на рынки;
2. закупки;
3. производственное оборудование и логистику;
4. научные исследования и разработки;
5. сбыт и маркетинг;
6. вспомогательные подразделения и их эффективное функционирование;
7. финансы;
8. вопросы завершения жизненного цикла и эксплуатации продукции;
9. организационные вопросы.

Для участия в группах привлекались представители управления различных уровней власти: от специалистов до директоров. В общей сложности было мобилизовано 500 человек персонала, и работа над первым планом - возрождения - заняла три месяца, прежде чем все вопросы нашли общее удовлетворительное решение. И такая не самая популярная в Японии мера, как закрытие заводов, была одобрена и поддержана работниками «Nissan» как необходимое условие возвращения компании на рынок. Зато после утверждения этого плана у сотрудников сложилось ясное видение будущего компании. Различные подразделения пришли к консенсусу по поводу производственных задач, как, например, инженерное подразделение осознало необходимость модификации определённых комплектующих для снижения затрат на закупки и общей себестоимости продукции. Зато реализация плана в жизнь оказалась весьма быстрой и эффективной, как и принято в Японии.

Условия сокращений тоже были специфичными и отражали японский менталитет: места ликвидировались в производстве - 4000 человек, японской сбытовой сети - 6500 человек, в различных службах и административном персонале - 6000. Однако в научных исследованиях и разработках - святыне инженерной специальности - создавалось 500 новых рабочих мест (надо отметить, что у самого Гоно диплом инженера). Сокращение осуществлялось в результате выхода людей на досрочную пенсию, увеличения частичной занятости и продажи дочерних предприятий, т.е. «мягкими» методами.

Что касается кадровой политики, то в традиционной японской модели менеджмента продвижение по карьерной лестнице осуществляется медленно и зависит в основном от стажа работы, а не от личного вклада в достижения предприятия. От традиции карьерного роста за выслугу лет пришлось отказаться:

было принято решение, что уровень оплаты труда каждого работника и его продвижение по службе будет определяться размером вклада в выполнение плана возрождения компании «Nissan». Таким образом, главным фактором карьеры стала результативность труда конкретного работника, что, в принципе провозглашалось японской моделью менеджмента, но так и не нашло своего отражения в реальности. Теперь же важным стало не то, сколько времени сотрудник посвящает работе, а какие результаты он при этом получает.

Менеджмент оплаты труда в компании «Nissan» строится по принципу двух составляющих оплаты - постоянной и переменной. Переменная непосредственно связана с эффективностью работы предприятия, ее размер может составлять до 50% оплаты, следовательно, работники компании сильно заинтересованы в общем успехе.

Что касается практиковавшегося на японских предприятиях перераспределения рабочих кадров в зависимости от обстоятельств, то эта тенденция сохранилась в весьма необычном виде - французско-японский альянс предопределил обмен кадрами и передачу разнообразного опыта не только в рамках одной фирмы, но и в рамках самого альянса, и, по мнению самих участников, явился причиной успеха на мировом рынке.

Что касается коллективизма, здесь важно отметить момент, заключающийся в том, что японские корпорации являются «открытыми», прозрачными для делового мира. В них поддерживается гласность информации как внутри компании: любой сотрудник может ознакомиться с планами организации на будущее, с поставленными целями и перспективами развития, так и вне её: не зависимо от того, плохо или хорошо идут дела в фирме, важно оповещать об этом всех заинтересованных лиц. Первое обуславливает гармоничность отношений в коллективе и укрепляет корпоративные связи, второе позволяет заручиться поддержкой, как со стороны потребителей, так и других компаний, особенно, когда есть необходимость признать ошибки и получить помощь.

«Nissan» совершил и то, и другое - практиковались абсолютная гласность при оглашении трудной ситуации, в которой он оказался, многочисленные выступления и публикации, в том числе консолидированные квартальные и годовые отчёты о деятельности, что не входило в практику японских корпораций, которые представляли отчётность только головной компании, чтобы скрыть убытки многочисленных филиалов. Как итог: «Nissan» заручился поддержкой огромного числа лиц и организаций, в том числе и японского правительства, которое

пообещало позаботиться обо всех людях, пострадавших в результате реорганизации «Nissan».

В результате своей многолетней деятельности К. Гон стал известен не только в Японии и Франции, но и по всему миру. В Стране восходящего солнца он почитается, как герой и даже получил орден из рук императора.

Возрождение компании не заставило себя долго ждать – на сегодняшний день под маркой «Nissan» выпускается широкий ассортимент легковых и коммерческих автомобилей. Также компания продаёт автомобили класса «люкс» под маркой «Infiniti» (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Nissan Infiniti M35h

Модельный ряд автомобилей «Nissan» в России включает в себя 15 моделей: Note, Almera Classic, Tiida, Teana, Juke, Qashqai, Qashqai+2, Murano, X-Trail, Pathfinder,

Navara, Patrol, GT-R, а также коммерческие автомобили NP300 и Cabstar. В 2009 году компания открыла собственный завод в Санкт-Петербурге.

### **3. Применение принципов японского менеджмента в России**

В предыдущих частях работы были раскрыты принципы, методы, основополагающие факторы построения японской системы менеджмента, применение ее в современной Японии на примере компании «Nissan».

В данной части хотелось бы рассмотреть возможности построения такой успешной системы в условиях нашей страны. Безусловно, эффективная система управления должна учитывать особенности российского менталитета, должна быть адекватна мировой действительности. Поэтому нужно заимствовать то лучшее, что было создано с поправкой на отечественные особенности деловой культуры и уже существующую систему менеджмента.

В России проблемам управления уделяется недостаточное внимание, однако бизнес диктует свои правила, и для создания конкурентоспособных российских предприятий на мировом рынке необходимо менять принципы управления.

Японская система менеджмента является одной из лучших в мире. Однако в России до сих пор не было создано единую национальную концепцию построения менеджмента на примере Японии, ограничиваясь лишь частичным перениманием опыта Японии.

Причиной этого, прежде всего, является довольно короткий период существования рыночной экономики в России, а также экономическое отставание нашей страны, ведь российские предприятия редко конкурируют с мировыми лидерами, поэтому у них нет необходимости создавать новейшие, инновационные системы управления бизнес-процессами.

Второй причиной отсутствия национальной концепции менеджмента можно считать отсутствие достаточных знаний у российских менеджеров, руководство устаревшими «командными» принципами.

Причиной проблем не только в отечественном менеджменте, но и во всей экономике является высокий уровень коррупции, которая не позволяет не то, что

управлять предприятием на должном уровне, но даже начинать бизнес не представляется возможным.

Был проведен анализ систем управления в Японии и России с целью разобраться в ключевых различиях и найти подобные черты, на которых впоследствии будет проще строить успешную модель менеджмента (таблица 3.1)[7].

Таблица 3.1

Сравнительная характеристика систем управления в Японии и России

## Параметры

оценки	Япония	Россия
<b>системы управления</b>		
<b>Демократизм управления</b>	Управленческие решения принимаются коллективно по принципу единогласия	Индивидуальный характер принятия решений, во многих случаях даже без предварительных консультаций со специалистами
<b>Форма ответственности</b>	Коллективная	В большей степени индивидуальная
<b>Формализация систем управления</b>	Нестандартная гибкая система управления	Система управления ближе к формализованной
<b>Формы контроля</b>	1) неформальная организация контроля 2) коллективный контроль	1) неформальный контроль («верные» люди докладывают руководителю) 2) формальный контроль

<b>Влияние возрастных параметров на служебный рост</b>	1) замедленная оценка работы и служебный рост 2) продвижение по службе по старшинству и стажу работы	1) карьера в основном зависит от личных результатов и отношений с вышестоящим руководством 2) найм в основном на короткий период
<b>Приоритетные качества руководителя</b>	Умение контролировать и координировать деятельность подчиненных	Умение контролировать подчиненных
<b>Критерии оценки труда</b>	Оплата труда по показателям работы группы, стажу	Зависит от вида деятельности;
<b>Специализация руководителя</b>	Руководители универсального типа	Как универсальные, так и узкоспециализированные руководители

В своей статье «Мои наблюдения о российской практике управления» израильский специалист по менеджменту Ицхак Адизес отмечает следующие из особенностей управления на предприятиях в России[8]:

1. Покорность перед властью и слаборазвитая система защиты прав работников. Боязнь указать руководителю на ошибки, так как, показав свое недовольство, можно легко потерять работу.
2. Отсутствие доступа к информации о компании. Информацией владеют лишь несколько человек-руководителей.
3. Довольно частое копирование на предприятиях американской модели управления с ее автократичностью и основной целью получить максимальную прибыль. Однако, при этом данная система лишь ухудшает ситуацию, поощряя

страх работников и авторитарность руководителей.

В конце своей статьи израильский менеджер делает вывод о том, что перед Россией стоит выбор, который заключается в создании собственной системы управления, которая бы поощряла открытость, свободу выражения, партнерство и командную работу. Либо остаться на том уровне, который есть сейчас, и который мало удовлетворяет как работников предприятий, так и экономику в целом. При этом Ицхак Адизес отмечает, что России есть чему поучиться у других стран, создавших систему менеджмента с учетом национальных особенностей – в том числе и у Японии.

Далее в работе приведем пример, как японская модель менеджмента может быть реализована на предприятиях России. В качестве объекта выберем крупнейший автомобильный холдинг Российской Федерации «Группа ГАЗ».

В начале двухтысячных предприятие находилось в ужасном состоянии - производственные здания не видели ремонта десятки лет, везде грязь и запустение, дисциплина на нуле. Долг предприятия составлял на тот момент годовую выручку - 28 млн. рублей, то есть предприятие уже не могло само себя окупать. В 2002 году компания была куплена «Базовым Элементом».

Перемены начались практически сразу: новое руководство компании, интересуясь японским менеджментом, решило реализовать качественные перемены в управлении компанией. И в конце года «Группу ГАЗ» посетили японские менеджеры. Изучив строение холдинга, его управление, этапы производства продукции, было решено внедрить новую систему управления на участке сборки «Газелей». Проанализировав текущее состояние управления участка, были получены такие данные:

- выявлено потери времени от нескольких минут до нескольких часов в ожидании комплектующих;
- выявлено потери времени на межоперационные переходы;
- выявлены недостатки рабочего места:
- неудобная и громоздкая тара;
- тяжелые ящики с инструментами.

Для решения перечисленных проблем были произведены такие действия:

- проведена оптимизация запасов;
- заменена неудобная тара на ящики на колесах;

- введены удобные пояса для инструментов;
- также был смонтирован подиум, заменяющий конвейер.

Даже эти простые меры значительно улучшили ситуацию на заводе. Начались более глубокие изменения в управлении. Ход этих нововведений обсуждался на встречах с рабочими, активно стали использоваться пятиминутные совещания в начале смены.

Кроме того, был введен принцип присутствия менеджеров в производственных помещениях – для решения проблем «подтягивали» главных специалистов завода. Была проведена стандартизация производственных операций, что позволило стабилизировать время протекания процессов. Так же произошло внедрение системы «точно вовремя».

Большие изменения претерпело и непосредственно управление персоналом. Весь персонал завода принял новую концепцию, основанную на четырех принципах:

1. «Работай, думая о заказчике»;
2. «Люди – наш самый ценный актив»;
3. «Основное внимание – на производственную площадку»;
4. «Усовершенствования – каждый день».

Таким образом, были сделаны значительные шаги на пути внедрения принципов японского менеджмента, а эффект от этого, в свою очередь, не заставил себя ждать. Только за первый год удалось повысить производительность в четыре раза. Вместо 245 наименований дефектов, которые существовали до внедрения японских принципов менеджмента в работу, остались только 39. Кроме того, повышение производительности позволило сократить число работников – с 258 до 196, при том, что число собираемых за смену кабин возросло с 98 до 146, а заработные платы были повышены.

Также, внедрение системы «точно в срок» и сокращение запасов, позволило спустя 6 лет, в 2009 году, сэкономить компании 4,5млрд. рублей, что является немаленькой суммой, особенно в условиях экономического кризиса.

Положительный опыт «ГАЗа» стал примером для других компаний, которые стали применять японскую модель менеджмента у себя. Был создан корпоративный университет, обучающий принципам продуктивного, качественного менеджмента. За последнее время в нем были обучены около двух тысяч партнеров «Группы ГАЗ».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Менеджмент любой страны отражает ее культуру, психологию, исторические и социально-экономические особенности. Данная работа посвящена японской модели менеджмента, как системе, доказавшей на практике свою долговечность и успешность.

В ходе всестороннего исследования философии японской модели менеджмента, были выявлены основные принципы, на которых строится данная система управления, сформулированы особенности, в основном направленные на коллективный труд, достижение высокой продуктивности производства, ориентацию на качество. Человеческому фактору отведено особое значение в японском управлении предприятием.

В работе также были выявлены достоинства и недостатки данной системы управления. На примере одного из крупнейших японских автопроизводителей в мире, компании «Nissan» было продемонстрировано, что любая, даже самая успешная модель управления, должна поддаваться изменениям, диктуемым современной экономикой. В настоящее время управление компанией представляет собой систему, построенную, как на этических и философских устоях Японии, так и на нововведениях, не свойственных традиционной японской модели менеджмента. В ходе работы показаны основные достижения современного японского управления; проблемы, свойственные компании и способы их решения.

Понимание японского менеджмента поможет российским управленцам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, открывает новые возможности к усовершенствованию производства. Тем более, что предприятия, работающие «по-японски», уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Таиланде и во многих других странах. Один из примеров – германский концерн «Порше», оказавшийся к 1992 году на грани банкротства. Помощь японской консалтинговой фирмы, состоявшей из бывших служащих «Тойоты», дала блестящий результат: выпуск автомашин увеличился, занимаемая территория – на 30% уменьшилась, появилась прибыль, увеличился ассортимент продукции.

В третьей части работы проведен анализ существующей модели менеджмента в России, а также сравнительный анализ отечественной системы и японской.

Отмечены существующие проблемы для развития японского менеджмента в нашей стране, а также предложены пути их решения. В качестве объекта исследования в третьей части работы был выбран крупнейший автомобильный холдинг Российской Федерации «Группа ГАЗ». Проанализировано управления до внедрения японских принципов и после. В ходе выявленных проблем была внедрена система «точно в срок», сокращающая время производства и запасы; проведена стандартизация производственных операций; введен принцип присутствия менеджеров в производственных помещениях; активно стали использоваться пятиминутные совещания в начале смены и встречи с рабочими.

Безусловно, российские предприятия производят лишь частичное заимствование тех или иных методов японского менеджмента. Подмечаются тенденции формирования единой оптимальной управленческой парадигмы. А именно она представляет наибольший практический интерес для российского менеджмента (особенно обогащение деятельности отечественных менеджеров опытом традиционной японской системы управления).

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

*Учебники, учебные пособия, статьи*

1. Бестужев – Лада И.В. Социальные аспекты моделей управления / И.В. Бестужев - Лада. - М.: Олимп, 2012. - 384 с.
2. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. — 402 с.
3. Захаров В.Я., Блинов А.О, Хавин Д.В. - Антикризисное управление. Теория и практика. - М.: Юнити, 2012г. -287 с.
4. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: Академический Проект, 2014. -254 с.
5. Лахметкина, Н. И. Инвестиционная стратегия предприятия : учеб. пособие / Н. И. Лахметкина. - 6-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2012. - 230 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2013. - 704 с.
7. Насуха, Н.А. Менеджмент: Учебное пособие / Н.А. Насуха. - М.: Просперити, 2015. - 430 с.
8. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений, Басенко В.П., Жуков Б.М., Романов А.А.- М.: Олимп, 2012 г. - 384 с.

9. Управление персоналом и трудовыми отношениями в Японии // Управление персоналом. - 2013. - №7.
10. Филиппова И.А. Инвестиционная деятельность и тенденции ее развития в условиях современной России // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2011. - № 4. - С. 10-15
11. Хироси Хазама История управления трудом в Японии . - Лондон , 2015 - 289 с.

#### *Электронные ресурсы*

1. Белкин П. О финансах без посредников. – Режим доступа: <http://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=2500> (дата обращения 05.11.2016)
  2. I. Adizes «My Observation About Russian Management Practices and Challenges» - Friday, November 19th, 2010. – Режим доступа: <http://www.adizes.com/blog/?p=700> (дата обращения 05.11.2016)
  3. Бережливое мышление: группа ГАЗ // Журнал Управление производством. – Режим доступа: [http://www.uppro.ru/specprojects/all/berezhlivoe\\_myshlenie\\_gruppa\\_gaz.html](http://www.uppro.ru/specprojects/all/berezhlivoe_myshlenie_gruppa_gaz.html) (дата обращения 06.11.2016)
  4. «Менеджмент и финансы» - Режим доступа: <http://www.finsides.ru/foqns-407-1.html> (дата обращения 04.11.2016)
  5. Что такое система пожизненного найма? – Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal/personal15-04.htm> (дата обращения 07.11.2016)
  6. ТОП10 автомобильных компаний мира. – Режим доступа: <http://total-rating.ru/542-top10-avtomobilnyh-kompaniy-mira-za-2014-god.html> (дата обращения 06.11.2016)
  7. Научно-популярный портал о менеджменте. – Режим доступа - <http://www.managefavor.ru/fems-443-1.html> (дата обращения 06.11.2016)
- 
1. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. — 402 с. – с.51. [↑](#)
  2. «Менеджмент и финансы» - Режим доступа: <http://www.finsides.ru/foqns-407-1.html> (дата обращения 04.11.2016) [↑](#)
  3. Что такое система пожизненного найма? – Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal/personal15-04.htm> (дата обращения 07.11.2016) [↑](#)

4. Насуха, Н.А. Менеджмент: Учебное пособие / Н.А. Насуха. - М.: Просперити, 2015. - с.112. [↑](#)
  
5. ТОП10 автомобильных компаний мира за 2014 год. - Режим доступа:  
<http://total-rating.ru/542-top10-avtomobilnyh-kompaniy-mira-za-2014-god.html>  
(дата обращения 06.11.2016) [↑](#)
  
6. Научно-популярный портал о менеджменте. - Режим доступа -  
<http://www.managefavor.ru/fems-443-1.html> (дата обращения 06.11.2016) [↑](#)
  
7. Лахметкина, Н. И. Инвестиционная стратегия предприятия : учеб. пособие / Н. И. Лахметкина. - 6-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2012. - с. 87 [↑](#)
  
8. I.Adizes «My Observation About Russian Management Practices and Challenges» -  
Friday, November 19th, 2010. - Режим доступа:  
<http://www.adizes.com/blog/?p=700> [↑](#)