

Содержание:

Введение

Что же такое японская модель менеджмента? Что она представляет из себя, откуда взялась? Чем она уникальна, чем интересна для человека, не имеющего отношения к работе, согласно этой модели? Применимы ли какие-либо её методы и установления для работы в России?

Следует отметить, что вопросам исследования этих вопросов посвящено множество работ. В основном материал, изложенный в учебной литературе, носит общий характер, а в многочисленных монографиях по данной тематике рассмотрены более узкие сферы этого вопроса. Однако требуется учет современных условий при исследовании проблематики обозначенных тем. Высокая значимость и недостаточная практическая разработанность вопросов и определяют интерес и важность подобного исследования.

Глава 1. Японская модель менеджмента.

Отличительные особенности

В противовес российской модели менеджмента, которая является практически полным заимствованием американской, с лишь незначительными правками для решения определённых задач, вводящихся, практически, «на местах», отношение к управлению и формирование управленческих систем в Японии прежде всего характеризуется тем, что как и в любой другой области, упор делается лишь на частичное заимствование иностранного опыта, которое не противоречило бы традиционным взглядам, убеждениям и устоям.

Однако не стоит считать Японию исключительно консервативной страной. Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы.

Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса. Инновации — основа экономического роста, и японцы ей искренне

привержены.^[1] В условиях стремительного научно-технического прогресса, в используемых в Японии методах организации управленческой деятельности, традиционные и современные формы организации тесно переплетаются, но по-прежнему не сливаются и не заменяют друг друга. Любое внешнее нововведение будет так же легко и незамедлительно отброшено и забыто, как и старательно применялось, даже очень долгое время, если станет малоэффективным или дальнейшее его использование повлечёт за собой необходимость отказа от каких-либо традиционных видов отношений или методов организации или работы.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

- 1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.** Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность также способствует улучшению взаимоотношениями между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма – явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.
- 2. Гласность и ценности корпорации.** Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление* стремится постоянно прививать и поддерживать и корпоративные ценности

на всех уровнях.

3. **Управление, основанное на информации.** Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом оговариваются не только виновные за неисправность, но главным образом причины неисправности и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей, и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.
4. **Управление, ориентированное на качество.** Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота – получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и в итоге в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.
5. **Постоянное присутствие руководства на производстве.** Чтобы быстро справиться с затруднениями и содействовать решению проблем по мере их возникновения, японцы зачастую размещают управленческий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.
6. **Поддержка чистоты и порядка.** Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку. ^[3]

Своим возникновением такие особенности во многом обязаны именно традиционному японскому менталитету и воспитанию. Дали свои плоды на протяжении веков бережно сохраняемые и передающиеся концепции дисциплины, долга, верности, стыда, коллективизма.

Для японца само собой разумеющейся является личная ответственность перед руководителем и за руководимых независимо от обстоятельств наступления этой ответственности. Это единственно верный для него образ жизни. Вертикальные связи выстраиваются по принципу «оя»-«ко», то есть «отец»-«сын», а в более широком смысле «учитель»-«ученик», «покровитель»-«подопечный» и прослеживаются везде, дают о себе знать всюду.

Хоть семья и община играют очень важную роль в жизни японцев, у них принято считать, что будущее человека, его путь зависит не столько от родства, сколько от того, с кем он столкнётся на этом пути между 15-ю и 25-ю годами, в пору вступления в самостоятельную жизнь, в ответственный, по японским представлениям период, когда каждый человек обретает своего «оя» — наставника, покровителя, как бы приёмного отца, уже не в семье, а в избранной им сфере деятельности. Если подросток идёт в ученики к ремесленнику, именно этот человек на всю жизнь становится его вторым отцом, больше того – «оя», Наставником, покровителем: именно он обучает его и отвечает за его успехи и неудачи, он, а не отец, сватает ему невесту, он восседает на самом почётном месте на всех торжествах ученика. Если юношу берут на работу по рекомендации земляка – этот поручитель впредь может всегда рассчитывать на безоговорочную верность своего «ко», как того требует долг признательности. Чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его само отождествление с ней. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Вся система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. В свою очередь, каждый служащий или рядовой работник получает удовлетворение от собственной эффективности в работе, зная, что его действия когда-нибудь будут обязательно оценены.

Занятость в Японии имеет особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником. Она имеет эмоциональный и моральный подтекст.

Японские рабочие трудятся методично и преданно. Они пунктуальны. Возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности. У них очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастными в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется

выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.

Пожизненный найм - это не юридическое право. Его утверждение - дань традиции, возможно, имеющей начало в первобытной общине и получившей законченную форму в японском феодальном обществе. Фирма морально обязана заботиться 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.

В таких обстоятельствах менеджмент персоналом особенно важен. Японские менеджеры верят, что люди - это величайшее достояние. При отборе претендентов для менеджмента высшего уровня больше всего ценится способность руководить людьми.

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

Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.

Таким образом, менеджмент всегда рассуждает с позиции группы. Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи. Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если это творческие неудачи или связанные с рискованным предприятием. В японских фирмах решение принимается группой. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый

работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешается и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, что личные неудачи и ошибки, в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата.

Личность отождествляет себя с группой. Ее устремления - это устремления группы; человек гордится работой этой группы. Он отдает себе полный отчет, что является членом команды, и не стремится к личному авторитету. Его всегда интересует успех команды. Все это усиливает координацию в организации производства, а личные трения сводятся к минимуму.

Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.

Видимо, поэтому японцы привыкли судить о человеке прежде всего по его принадлежности к той или иной группе. Первоосновой характеристики является семья, община, фирма или учреждение, а не профессия или личные заслуги. Спросите японца о другом человеке, и ответ начнется с места работы и ранга. И о себе японец начнет рассказывать так же. Водитель или курьер скажет, что работает на газету «Асахи», Всемирно известный специалист по ядерной физике отрекомендуется профессором Киотского университета, и дело не тщеславии первого и скромности второго. Тут так принято.^[4] Именно это, смешиваясь с гипертрофированным чувством долга, и даёт знаменитое японское отношение к своей компании, как к семье, верность этой компании и безоговорочную солидарность с её интересами.

В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношений между рабочими и управляющими.

Глава 2. Сравнение с другими моделями управления

2.1 Сравнение с американской моделью

Англо-американская модель применяется в корпорациях Великобритании, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других странах. Она характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых т.е. не связанных с корпорацией акционеров (они называются "внешние" акционеры или "**аутсайдеры**"), а также четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров и сравнительно простым механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами, и между акционерами как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними.

Акционирование – это обычный способ накопления капитала корпорациями Великобритании и США. Поэтому неудивительно, что в США образовался крупнейший в мире рынок капитала, а Лондонская биржа – третья в мире по капитализации рынка после Нью-Йорка и Токио. Более того, существует причинно-следственная связь между преобладанием акционерного финансирования, размерами рынка капитала и развитостью системы корпоративного управления. США являются крупнейшим рынком капитала и одновременно местом наиболее развитой системы голосования по доверенности и небывалой активности независимых (институциональных) инвесторов. Последние также играют важную роль на рынке капитала и в корпоративном управлении Великобритании.

Англо-американская модель, развивавшаяся в условиях свободного рынка, предполагает разделение владения и контроля в наиболее крупных корпорациях. Это юридическое разделение очень важно с деловой и социальной точек зрения, т. к. инвесторы, вкладывая свои средства и владея предприятием, не несут юридической ответственности за действия корпорации. Они передают функции по управлению менеджерам и платят им за выполнение этих функций как своим агентам по ведению дел. Плата за разделение владения и контроля и называется "агентскими услугами".

Интересы акционеров и менеджеров не всегда совпадают. Корпоративное законодательство, действующее в странах, которые применяют англо-американскую модель управления, решает это противоречие разными способами. Самый важный из них – это избрание акционерами Совета директоров, который становится их доверенным лицом и начинает выполнять фидуциарные обязательства, т.е. действовать в пользу акционеров при осуществлении функций контроля над управлением.

Увеличение числа институциональных инвесторов привело к усилению их влияния. В свою очередь, это повлекло за собой законодательные изменения, способствующие их активизации как участников корпоративных отношений.

Традиционно, председателем Совета директоров и главным (генеральным) исполнительным директором являлось одно и то же лицо. Часто это приводило к различным злоупотреблениям, в частности к концентрации власти в руках одного человека (например, совет директоров контролируется одним человеком, являющимся одновременно председателем и главным исполнительным директором); или концентрации власти в руках небольшой группы лиц; Правление и/или Совет директоров пытаются удерживать власть в течение длительного периода времени, игнорируя интересы других акционеров ("укоренение"); а также к грубому нарушению интересов акционеров. В настоящее время и американские, и английские корпорации тяготеют к включению в Совет директоров все большего числа независимых директоров.

Существует ряд факторов, которые способствовали увеличению числа независимых директоров в совете директоров корпораций Великобритании и США. Среди них: изменение структуры владельцев, т. е. рост числа и влияния институциональных инвесторов и их участие в голосовании на ежегодных общих собраниях акционеров, а также рекомендации таких независимых самостоятельно регулируемых организаций, как Комитет по финансовым вопросам корпоративного управления в Великобритании и различных акционерных организаций в США.

Состав Совета директоров и представительство в совете остаются важными вопросами, которые беспокоят акционеров в Великобритании и США. Возможно, это происходит потому, что другие вопросы корпоративного управления такие, как раскрытие информации и механизмы взаимодействия между корпорациями и акционерами, в основном решены.

Советы директоров в Великобритании и США меньше по численности, чем в Японии. Обследование 100 крупнейших американских корпораций, проведенное в 1993 г. корпорацией "Спенсер Стюарт", показало, что размер Советов директоров уменьшается, и в среднем в него входит 13 членов по сравнению с 15 в 1988г.

Законы, регулирующие деятельность пенсионных фондов, также оказывают влияние на корпоративное управление. В 1988 г. Министерство труда США, ответственное за деятельность частных пенсионных фондов, постановило, что эти фонды имеют фидуциарные обязательства, т. е. выступают "поверенными" своих акционеров в делах корпорации. Это постановление оказало сильное влияние на деятельность частных пенсионных фондов и других институциональных инвесторов: они стали интересоваться всеми вопросами корпоративного управления, правами акционеров и голосованием на ежегодных общих собраниях акционеров.

Следует заметить, что в США корпорации регистрируются и учреждаются в определенном штате, и законы этого штата составляют основу законодательной базы по правам и обязанностям корпорации.

По сравнению с рынками капитала других стран, в частности Японии, в США существуют самые жесткие правила по раскрытию информации, и действует четкая система взаимоотношений между акционерами. Как уже говорилось выше, это имеет прямое отношение к размеру и значению рынка ценных бумаг в экономике США и на международной арене.

В англо-американской модели институциональные инвесторы и различные финансовые специалисты следят за деятельностью корпорации и корпоративным управлением. Среди них инвестиционные фонды (например, индексные фонды и фонды, ориентирующиеся на конкретную отрасль промышленности); фонды рискованного капитала, или фонды, инвестирующие в новые корпорации; агентства, оценивающие кредитоспособность заемщиков или качество ценных бумаг; аудиторы и фонды, ориентирующиеся на предприятия-банкроты или убыточные корпорации. В японской же модели многие из этих функций, как правило, выполняет один банк. То есть, в Японии существует сильная взаимосвязь между корпорацией и ее основным банком.

Для более глубокого понимания, сущности японского стиля управления, представляется целесообразным рассмотреть главные различия в самом подходе к формированию системы управления в американской и японской школах

менеджмента. Наиболее существенны различия в следующих аспектах:

Кадровая политика в фирмах США обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую. В Японии же, работник, пришедший на работу является так называемым «чистым листом» совершенствуя себя в ходе работы, пройдя с низшей ступени, по верхнюю.

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы, а не по отдельным ее функциям. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал.

Японские фирмы в качестве критериев применяют: совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и умение чертить графики.

Обычно потенциальные кандидаты проходят предварительную проверку способности работать в полуавтономных коллективах.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, о которой подробно говорилось в первой главе. С учетом всего вышесказанного об особенностях управления персоналом в Японии можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников: высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных специальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;
- приоритет коллективного начала перед индивидуализмом, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов.

В современных условиях подготовке и переподготовке кадров менеджеров придается важное значение как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм.

Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно.

В 1985 г. в США было затрачено 60 млрд. долл. на все формы обучения менеджменту, в том числе 13 млрд. долл. на повышение квалификации менеджеров.

Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в три-четыре раза больше, чем американские. В Японии непрерывное образование является частью процесса труда, на который каждый занятый тратит примерно 8 часов в неделю, в том числе 4 часа за счет рабочего времени и 4 часа - за счет личного.

Основой японской системы профессионального обучения в фирмах является концепция «гибкого работника». Ее целью являются отбор и подготовка работника не по одной, а, по крайней мере, по двум-трем специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

Американские компании в качестве основной тактической задачи выделяют ускорение оборота инвестируемых средств и увеличение стоимости акций. Именно

по этим показателям и определяется эффективность работы управленческого аппарата.

Японские компании в качестве основных целей оперативного характера выделяют обычно расширение доли рынка и увеличение доли новых товаров в общем объеме выпускаемой продукции, что, по мнению руководителей этих компаний, должно обеспечить повышение конкурентоспособности и прибыли, но не только в краткосрочной, но и, что более важно, в долгосрочной перспективе. Подобная целевая ориентация значительным образом влияет на производственно-сбытовую стратегию корпораций, а также на особенности построения и работы всей системы управления.

Для американской компании в соответствии с выбранными тактическими целями (ориентация на текущую прибыльность) характерна преимущественная ориентация на максимальную гибкость системы управления в плане распределения и перераспределения всех видов ресурсов для повышения прибыли в краткосрочном разрезе. Для осуществления таких установок в наибольшей степени подходят формализованные организационные схемы с четким формулированием наборов целей для каждого руководителя.

В отличие от этого ориентация японских компаний на максимизацию прибыли в долгосрочной перспективе приводит к тому, что аппарат управления компании формируется на принципах, предусматривающих долгосрочное аккумулятивное управление ресурсами, универсальную подготовку и переподготовку управленческих кадров с их привязкой к данной компании в течение длительного периода времени.

Различия в тактических установках, определяющих производственно-сбытовую деятельность, обуславливают некоторые отличия в подходах американских и японских компаний к выбору наиболее приоритетных сфер деятельности и направлений развития. Так, в настоящее время американские компании направляют большую часть ресурсов в такие области, как совершенствование выпускаемых товаров и технологических процессов. В результате такой ориентации большинство средств, выделяемых на научные исследования и разработки, сконцентрированы именно в этих областях, так как такая структура инвестиций обеспечивает кратчайшее время их оборота.

Японские компании наибольшую долю средств выделяют на проведение фундаментальных исследований и разработок, а также работы по созданию

принципиально новых образцов продукции. В результате, хотя в абсолютном выражении период оборота этой части финансовых средств затягивается, изготовление принципиально новых товаров дает возможность японским компаниям выпускать более конкурентоспособную продукцию и тем самым резко увеличивать объем прибыли, например, в конце пятилетнего периода. Анализ ситуации на капиталистических рынках весьма отчетливо показывает преимущества тактики, используемой японскими компаниями в конкурентной борьбе.

Принципиально важным моментом, определяющим подход к практике управления, является то, что традиционно американские управляющие были ориентированы на некие индивидуальные ценности и результаты, в то время как японский подход заключается в обеспечении эффективной деятельности группы, а не отдельного работника. При этом вся управленческая деятельность в американских компаниях базируется на механизмах индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, выработке четких, количественно выраженных и, как правило, краткосрочных целей. Идеальный американский управляющий обычно предстает в виде лидера – сильной личности, замыкающей на себя весь процесс управления и способной заставить своих подчиненных интенсивно работать выполнять поставленные перед ними конкретные цели.

Стиль управления, который преобладает в японских компаниях, ориентирован, прежде всего, на групповую деятельность. Упор при осуществлении управленческих воздействий делается на включение каждого, в том числе и руководителя, в деятельность группы. При этом создаются условия и принимаются специальные меры по налаживанию горизонтальных связей и механизмов координации как внутри групп, так и между всеми группами в масштабах компании, что значительно уменьшает возможность возникновения конфликтов. Поэтому идеальный управляющий по-японски предстает человеком, способным обеспечить эффективное функционирование возглавляемого им коллектива единомышленников, в котором индивидуальные успехи каждого непосредственно зависят и связаны с успешной совместной деятельностью. Японский управляющий должен не только понимать характер своих подчиненных, но и использовать их психологические особенности для интенсификации труда, не показывая при этом своего превосходства, а наоборот старательно демонстрируя полное (однако, показное) равенство и личную заинтересованность в успехах каждого члена руководимой им группы. Исходя из этого, основной задачей японского менеджера является способность не заставлять подчиненных эффективно работать, используя

методы бюрократического принуждения (приказы, распоряжения и т.п.), а ориентировать их деятельность в нужном направлении с помощью неявных методов воздействия, обеспечивающих добровольную ориентацию на максимальную отдачу их производственного и творческого потенциала.

Эти различия японской и американской модели можно представить в таблице:

Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента

Японская модель

Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия

Коллективная ответственность

Нестандартная, гибкая структура управления

Неформальная организация контроля

Коллективный контроль

Замедленная оценка работы сотрудника и постепенный служебный рост

Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль

Американская модель

Индивидуальный характер принятия решений

Индивидуальная ответственность

Строго формализованная структура управления

Четко формализованная процедура контроля

Индивидуальный контроль руководителя

Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе

Главное качество руководителя – профессионализм

Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Наем на работу на короткий период

Таблица 1. [7]

2.2 Сравнение с Немецкой моделью

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Процент иностранных инвесторов достаточно велик по сравнению с Японией: в 1990 г. он составил 19%. Этот фактор постепенно начинает оказывать влияние на немецкую модель, т. к. иностранные инвесторы из стран Европейского Сообщества

и других стран начинают защищать свои интересы. Распространение рынка капитала заставляет немецкие корпорации пересматривать свою политику. Когда корпорация Daimler-Benz AG решила зарегистрировать свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже в 1993 г., она была вынуждена принять существующие общие стандарты финансовой отчетности США которые так же используются и в Японии. Эти стандарты обеспечивают большую открытость по сравнению с немецкими. Так, Daimler-Benz AG вынуждена была отчитываться о крупных убытках, которые можно было бы скрыть, применяя немецкие принципы бухгалтерского учета.

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

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

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

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

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

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

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

количество представителей, выбранных акционерами.

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

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

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

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

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

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

возможном слиянии или реорганизации; предлагаемые поправки к Уставу; а также имена лиц или название корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки.

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

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

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

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

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

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

ограничения на право голосования, рекомендации по изменению структуры капитала.

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

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

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

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

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

Кроме того, узаконенные ограничения права голоса и невозможность голосования по почте также препятствуют участию акционеров в делах корпорации. Как уже

упоминалось, акционеру нужно либо присутствовать на собрании лично, либо быть представленным своим банком-депозитарием.

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

Глава 3 Управление качеством в Японии

В связи с постоянно изменяющимися вкусами, потребностями людей и появлением новых технологий от руководителей потребовалась перестройка некоторых ориентировок, которые в самом общем виде сформулированы так:

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

Японский союз ученых и инженеров — это частная организация, созданная инженерами и учеными в 1946 г. В 1949 г. ЯСУИ сформировал группу по проведению исследований в области управления качеством, куда вошли преподаватели университетов, представители промышленных кругов и правительственные чиновники. Ее задача состояла в проведении исследований и распространении знаний по управлению качеством. Члены группы занимались поиском средств совершенствования японской промышленности, экспортирования высоко-качественной продукции в другие страны и повышения жизненного уровня японского народа. Для этого они решили применить методы управления качеством.

Группа по проведению исследований в области управления качеством организовала свой первый учебный курс по управлению качеством в сентябре 1949

г. Члены группы встречались три раза в месяц в течение года с инженерами из различных отраслей промышленности — своими основными слушателями. (При организации второго учебного курса график встреч был изменен — шесть раз в месяц в течение полугода. В настоящее время учебный курс также продолжается шесть месяцев, но занятия проводятся пять раз в месяц.) При проведении первого учебного курса в качестве учебных пособий использовались американские и английские стандарты, переведенные на японский язык. Первый курс ясно показал, что физика, химия и математика — универсальные дисциплины, применимые в равной мере ко всем странам. Однако если речь идет об управлении качеством или другой дисциплине, в которой присутствует понятие «управление», то здесь велика роль человеческих и социальных факторов. Независимо от того, насколько хороши американские и британские методы, их нельзя импортировать в Японию в том виде, как они есть. Чтобы добиться успехов, нужно было создать японские методы. Поэтому члены группы стали составлять свои собственные учебные пособия и избегать переводных материалов.

Качество на предприятии закладывается на каждом этапе, в каждом процессе и тем самым фирма добивается полностью бездефектного производства. Это достигается путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранять их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты.

В 50-х годах современное управление качеством, или статистический контроль качества, стало модным явлением на японских предприятиях. Широкое распространение получили статистические методы, такие, как контрольные карты и выборочный контроль. Однако на практике это вызвало ряд проблем.

1. Квалифицированные рабочие, которые всегда полагались на свой опыт и здравый смысл, стали жаловаться, что они не могут пользоваться статистическими методами. Они доказывали, что такие методы бесполезны.
2. Для управления предприятиями фирмам требовалось установить технологические, производственные и контрольные нормы. Такие нормы отсутствовали. Даже если кто-нибудь пытался разработать эти нормы, люди проявляли недовольство: «Приходится принимать во внимание слишком много факторов. Мы просто не в состоянии изложить эти нормы на бумаге как технические требования» или «Мы можем организовать производство и без этих норм».
3. Для управления качеством необходимы информационные данные. В то же время ощущался настоящий «информационный голод».

4. В процессе сбора данных должным образом не использовались методы выборочного анализа и классификации данных. Поэтому даже при наличии данных они часто бывали бесполезными.
5. Для сбора данных иногда использовались измерительные устройства и автоматические регулирующие приборы. В некоторых случаях рабочие считали, что эти приборы установлены, чтобы контролировать их работу, и уничтожали их.

Несомненно, это были те же проблемы, с которыми сталкивались японские предприятия и до второй мировой войны. Но винить за это можно и тех, кто стремился к развитию современных методов управления качеством. Этот опыт научил нас по-другому смотреть на вещи.

1. Верно, что статистические методы эффективны, но мы переоценивали их значение. В результате люди относились к управлению качеством как к чему-то непомерно трудному. Мы предлагали людям слишком сложные методы, тогда как на том этапе хватило бы и простых.
2. Стандартизация развивалась в направлении разработки стандартов на продукцию и сырье, технических и производственных норм, но оставалась формальным процессом. Мы разрабатывали технические требования и стандарты, но редко ими пользовались. Многие считали, что стандартизация означает применение обязательных правил, ограничивающих свободу действий.
3. Управление качеством оставалось движением среди инженеров и рабочих на предприятиях. Руководители высшего и среднего звеньев не проявляли к нему достаточного интереса. Бытовало неправильное представление о том, что мероприятия по управлению качеством потребуют значительных капиталовложений. Члены группы по проведению исследований в области управления качеством пытались убедить руководителей высшего звена принять участие в этом движении, но эти попытки почти не давали ощутимых результатов.

Рождение кружков качества

Не следует забывать о роли рабочих в выпуске высококачественной продукции при всестороннем обеспечении качества. Рабочие — это те, кто фактически производит продукцию, и если рабочие и мастера не будут качественно выполнять свою работу, не сможет прогрессировать

- управление качеством.
 - этом плане большое значение имеет обучение рабочих методам управления качеством. Однако в 50-х годах это считалось практически невозможным.

Было нетрудно обучать инженеров и сотрудников аппарата путем проведения различных семинаров и конференций, но мастеров и бригадиров было слишком много. К тому же они были разбросаны по стране. Было нелегко приступить к их обучению.

Как написал об этом Исикава, «мы решили эту проблему путем применения средств массовой информации и в 1956 г. организовали заочные курсы по управлению качеством для мастеров по японскому коротковолновому радиовещанию. В 1957 г. Японская радиовещательная корпорация (NHK) согласилась транслировать наши программы как часть своего учебного курса. Программы были хорошо восприняты широкой публикой, большим тиражом был распродан текст радиокурсов, что превзошло все ожидания радиокорпорации. Воодушевленный этим успехом в 1960 г. ЯСУИ издал монографию под названием «Учебное пособие по управлению качеством для мастеров (А и В)», которая также пользовалась большим спросом.

- - марте 1960 г. в ознаменование десятой годовщины журнала «Статистический контроль качества» было издано три специальных выпуска — для мастеров, для потребителей и для преподавателей высших учебных заведений. Выпуск для мастеров был встречен особенно хорошо.
 - ноябре 1961 г. редакция журнала «Статистический контроль качества» выпустила специальное дополнение для мастеров и решила провести ряд дискуссий с участием мастеров из различных отраслей промышленности. Участники одной из таких встреч единодушно предложили начать выпуск нового журнала, который бы отвечал их нуждам. Так родился журнал, получивший название «Управление качеством для мастеров», первый номер которого вышел в апреле 1962 г.

Для этого имелись две причины. Первая заключалась в том, что большинство мастеров не привыкли учиться. Даже после того, как мы начали выпускать для них специализированный журнал, у нас не было гарантии, что они будут его читать. Если бы от них можно было ожидать попыток самообразования, то в этом случае они бы могли, по крайней мере, помогать друг другу и взаимно способствовать развитию творческой мысли. Решение заключалось в создании групп для изучения этого журнала и для обеспечения непрерывности учебного процесса. Те, кто

незнаком с деятельностью по управлению качеством, считают, что группы качества создаются в первую очередь для улучшения условий труда. Это неверно. Эти группы создаются с целью приобретения знаний, люди в них учатся избегать повседневных ошибок. Вторая состояла в том, что одно только чтение мало давало для управления качеством. Любые приобретаемые знания нужно было еще применить на каждом рабочем месте. Простые статистические методы, почерпнутые из журнала, следует адаптировать к реальным условиям. Необходимо поощрять решение проблем, "возникающих на рабочем месте, либо самостоятельно, либо с помощью других рабочих. Групповая деятельность поэтому намного предпочтительнее. На том этапе мы уделяли особое внимание следующему:

- *Принципу добровольности.* Кружки должны создаваться на добровольной основе, а не по команде сверху. Начинайте кружковую деятельность с теми, кто в этом заинтересован.

1. *Самосовершенствованию.* Члены кружка должны проявлять желание учиться.
2. *Взаимному развитию.* Члены кружка должны стремиться к расширению своего

кругозора и сотрудничать с членами других кружков.

1. *Всеобщему участию в конечном итоге.* Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех рабочих в управлении качеством.

Нелегко быть изготовителем. Японские изделия сейчас приобрели репутацию самых высококачественных в мире благодаря тому неустанному вниманию, которое изготовители в Японии уделяют решению этих разноплановых вопросов и анализу качества.

Короче говоря, необходимо пройти три этапа, чрезвычайно важных для проведения работ по управлению качеством:

1. Осмыслить фактические показатели качества.
2. Определить методы измерения и испытания фактических показателей качества. (Эта задача настолько трудная, что в конечном итоге для ее решения может потребоваться проведение испытаний, основанных на использовании всех органов чувств человека.)
 - 1. Выявить вспомогательные показатели качества и добиться правильного понимания взаимосвязи между фактическими и вспомогательными

показателями качества.

Чтобы эти три этапа стали понятны всем, кто занимается управлением качеством, проводится изучение готовой продукции своей фирмы. Но исследование продукции — дорогостоящий процесс, и иногда одна фирма в одиночку не в состоянии справиться с этой задачей. Может понадобиться совместное испытание, проводимое изготовителем и потребителями (заказчиками) .

Все описанное выше называется анализом качества или развертыванием функции управления качеством. Для проведения анализа качества разработан ряд приемов, систем и статистических методов. Однако они имеют, как правило, слишком специальный характер. [6]

Заключение

В тексте работы были выделены причины и условия формирования японской модели управления, выявлены традиционные корни японского подхода к менеджменту и проанализирована японскую систему управления трудовыми ресурсами. В результате этого, мы можем сказать, что современное японское управление приобрело дух открытости, синтеза старого и нового, органичного совмещения традиций и инноваций.

Кроме того, в Японии отвергают личность как отдельного индивидуума, но проявляют уважение к мнению каждого. Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретное он сделал на этом месте, как себя проявил, его заслуги на пути достижения целей большой семьи, именуемой фирмой.

Несомненно, некоторые черты японской модели менеджмента стоило бы позаимствовать для построения русской. Такие, как гарантии трудоустройства, коллективизм, приучение каждого сотрудника к личной ответственности за проделанную отделом работу и гордость за принадлежность к своей фирме. Ведь у нас, как у японцев, свой путь. Путь, в котором сливаются чужой опыт и наши традиции, путь тяжкого труда и достойного его вознаграждения, путь сохранения и приумножения результатов труда сотен предшествующих поколений.

Библиография

1. https://quality.eup.ru/MATERIALY7/japan_tqm2.htm
2. Менеджмент: учеб. Пособие / Авдеенко Н.О., Феклистов А.Г. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2010. (Серия «Непрерывное образование»)
3. http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php
4. [Овчинников. В. В. Сакура и дуб. – Роман-газета 1057, Госкомиздат СССР, 1987]
5. **Злыгостев В. Ю. «Управление по-японски»**
<https://monographies.ru/en/book/section?id=11667>
6. **Исикава Каору «Японские методы управления качеством»**
<http://pqm-online.com/assets/files/lib/books/ishikawa2.pdf>
7. **Михненко П. А. «Менеджмент» 2014**
http://e-biblio.ru/book/bib/12_SPO/menegment/sg.html#_Toc352849731