

Содержание:

Введение

Актуальность исследования. Особенностью японской модели корпоративного управления является важная роль трудовых коллективов. Ликвидность рынка капитала находится между англо-американской и германской моделями корпоративного управления. Участниками корпоративных отношений являются правление, правительство, акционеры (в основном аффилированные). Все участники действуют по принципу благоприятных отношений. Основными акционерами являются банки, страховые компании, корпорации; данная особенность имеет сходство с германской моделью. Совет исполнительных директоров состоит из отставных госслужащих, чиновников, а также аффилированных лиц. В японской модели корпоративного управления каждый акционер имеет доступ к корпоративной информации, но основное влияние с помощью открытости информации могут оказать аффилированные акционеры. Акционеры принимают роль в распределении капитала, Устава компании, выборе совета директоров, начислении вознаграждений. Данное положение выступает в роли не разработки, а одобрения данных управленческих решений.

Целью данной работы является изучение японской модели менеджмента на примере компании «Мицуи и Ко Лтд», для достижения поставленной цели, были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты исследования японской модели менеджмента;
- провести анализ управления в компании «Мицуи и Ко Лтд»;
- разработать новую концепцию менеджмента для компании «Мицуи» в России

Объект исследования - «Мицуи и Ко Лтд».

Предмет исследования - японская модель управления персоналом.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области менеджмента, материалы периодических изданий и сети Интернет.

Глава 1 Теоретические аспекты исследования японской модели менеджмента

1.1 Японская модель корпоративного управления

Японская модель корпоративного управления сформировалась на базе специфической национальной культуры и традициях страны и в ее основе положен принцип социальной сплоченности и взаимозависимости. Следует отметить, что именно под влиянием национальных традиций Японская модель корпоративного управления является очень закрытой и применяется только в Японии. В соответствии с современным корпоративным законодательством Японская модель корпоративного управления может быть реализована в виде двух систем управления компанией:

- системой корпоративных аудиторов;
- системой комитетов.

Согласно системе корпоративных аудиторов, в компании должны быть созданы следующие органы: общее собрание акционеров, совет директоров, представительные директора, исполнительные директора, корпоративные аудиторы, совет корпоративных аудиторов.

Согласно системе комитетов компания формирует следующие органы: общее собрание акционеров, совет директоров, комитет по аудиту, комитет основным фактором повышения интеграции компании с международным рынком является корпоративное управление по назначениям, комитет по вознаграждениям, и исполнительные директора. Совет директоров выполняет формальную роль, а все решения принимается коллегиально, включая процесс обсуждения и переговоров в рамках всей корпорации [5].

Особенность Японской модели корпоративного управления заключается в преобладающей роли банковского финансирования и контроля. Крупнейшие

Японские корпорации формируют долгосрочные партнерские отношения с банками, что позволяет с одной стороны получать значительные финансовые возможности, с другой стороны держать под контролем финансовые потоки компании.

Преимущество Японской модели корпоративного правления заключается в том, что модель формирует устойчивую финансово-промышленную группу, состоящую из разных компаний, осуществляющих взаимную поддержку и контроль. Недостатками Японской модели корпоративного управления является клановость и закрытость, доминирование банковского финансирования, а также незначительное внимание к правам миноритариев.

1.2 Адаптация западной модели менеджмента к применению опыта Японии

Субъекты современной мировой экономики сталкиваются с все большим количеством трудностей, вызываемых нестабильностью ситуации в ней. Во многих западных компаниях, являющихся наиболее активными участниками хозяйственных процессов, назрела необходимость перемен. Одной из сфер, наиболее остро требующих изменений, является менеджмент. В то же время компании восточного типа поражают стабильным, интенсивным ростом и экономическими успехами. В чем же дело? Может быть западным компаниям есть чему поучиться у своих восточных коллег? Попробуем проанализировать эту возможность.

Для начала охарактеризуем западную модель менеджмента. Ее основными характерными чертами являются:

- 1. Высокая индивидуальная ответственность.
- 2. Принятие решений только одним руководителем, функция подчиненных же состоит только в том, чтобы помочь ему выбрать решение на основе анализа необходимых показателей.
- 3. Самоутверждение руководителей отдельных подразделений в компании.
- 4. Основным принципом работы сотрудников - «подходящий человек на правильном месте».
- 5. Отсутствие у сотрудников чувства преданности своей компании, готовность покинуть ее в случае наличия другой, более выгодной работы.

6. Деловые отношения никогда не совмещаются с личностными.
7. Увеличение затрат на обучение персонала, ориентация на интеллектуальный менеджмент.

Одно из самых важных условий деятельности компании - соблюдение всех правовых норм, а не согласие между партнерами.

Основной целью компании западного типа является получение прибыли и дальнейшее ее увеличение посредством расширения и увеличения объемов производства.

В современных экономических условиях данная модель показала себя нежизнеспособной. Каждый сотрудник работает исключительно на достижение собственных целей, собственного благополучия. Его труд является высокопроизводительным до тех пор, пока получаемые за него плата, привилегии и перспективы соответствуют потребностям и пожеланиям сотрудника. В противном же случае все меняется в худшую сторону. Цель всей компании - удовлетворение интересов ограниченного круга лиц.

Такая ориентация может вредить как самой компании, так и национальным экономикам. Примером такой ситуации может послужить Мировой финансовый кризис 2008 года, в случае которого одной из причин называют завышенные зарплаты менеджмента.

Принятие решений одним руководителем, индивидуальную ответственность тоже тяжело назвать положительной чертой. Даже несмотря на помощь подчиненных, решения руководителей получаются субъективными, что вряд ли может позитивно отразиться на развитии компании.

Современные условия требуют большей отдачи от компаний. Необходимо построение долгосрочных стратегий. Политика компаний должна обладать высокой гибкостью для адаптации к изменчивой экономической ситуации в мире. Компании также должны наращивать свою конкурентоспособность в условиях усиления влияния восточных корпораций, в том числе и японских. А для этого просто необходимо проведение изменений в управлении.

В целом по приведенной выше характеристике можно судить об ослабевании устойчивости западной модели менеджмента.

Перейдем к японской модели менеджмента. В этом случае основные черты будут несколько другими, а именно:

- Построение отношений как внутри компаний, так и между ними не на формальной основе с оформлением соответствующих соглашений, а на доверии, взаимопонимании, родственных и дружественных отношениях сотрудников компаний или руководителей компаний.
- Создание дружелюбных, сплоченных и самоконтролирующихся коллективов внутри компании, обладающих свойством самомотивации и самостимулирования, с использованием сочетания формальных факторов организации труда, производственных отношений и управления с неформальными, межличностными; основная концепция - «мы все - одна семья».
- Ориентировка компании на отдаленные цели.
- Вера в успех стратегических планов компании и доверие партнеров друг к другу.
- Построение четкой и понятной цели в каждом коллективе.
- Система пожизненного найма работника с развитым процессом ротации кадров, поощрение создания рабочих династий.
- Понимание важности совместного вклада в общее дело развития фирмы.
- Преданность сотрудников компании, порой перерастающая в жертвенность.
- Высокий уровень образованности менеджеров, непрерывное повышение их квалификации, чувство соучастия в отношениях подчиненных с руководителями.
- Поощрение обучения работников, каждый из них в большинстве случаев - широкопрофильный специалист.
- Сложная система мотивации сотрудников.

Для более четкого понимания японской модели стоит рассмотреть два ее уровня, а именно корпоративный уровень и институциональный. Корпоративный уровень японского менеджмента стоит, образно говоря, на «трех столпах»: пожизненном найме на работу, надбавках за выслугу лет и профсоюзах предприятий.

Институциональный механизм японского менеджмента включает три звена: финансовые институты, играющие роль внешних наблюдателей и обеспечивающие финансирование корпораций, многоотраслевые концерны, как главные субъекты японского менеджмента, обеспечивающие производство двух третей валового общественного продукта страны, и рядовые рабочие и служащие, максимизирующие свою квалификацию за счет приобретения так называемых

навыков гибкости путем ротации позиций на своих заводах или заводах предприятий-партнеров. Наличие двух уровней инструментов японского менеджмента (корпоративного и институционального), органически присущих деловой культуре Японии, способствовало созданию и эффективному использованию новейших систем управления предприятиями[1].

Из всего вышесказанного очевидно, что, как и большинство явлений, японская модель менеджмента также обладает положительными и отрицательными сторонами. Что же она может дать западному менеджменту?

Во-первых, конечно, нельзя не обратить внимание на порядок принятия решений. В нашем случае это индивидуалистический подход на Западе против коллективного подхода в Японии. Бесспорным представляется тот факт, что коллективный подход является более объективным, продуманным, основанным на комплексном анализе. Стоит добавить, что на Западе также распространено голосование, и результат зависит от большинства. В Японии же такой принцип не действует. Здесь решения принимаются единогласно. Это достигается путем проведения большого количества совещаний, собраний, исследований, так чтобы все в итоге были убеждены, что окончательный вариант - наиболее подходящий в данных условиях. Соответственно, понятие индивидуальной ответственности практически отсутствует, что в рамках предприятия кажется более рациональным.

Во-вторых, в западной модели менеджмента можно наблюдать большой разрыв между рабочими и управляющими. Это вряд ли позитивно сказывается на мотивации сотрудников. В Японии все с точностью наоборот. Интеграция между управляющими и рабочими настолько сильна, что зачастую даже менеджеры крупных корпораций ходят в такой же форме, что и обыкновенные сотрудники, лишь с небольшими отличиями. В компаниях учитываются мнения всех, поощряется разработка новых идей, развита ротация кадров. Это сильно мотивирует всех сотрудников, дает им понимание того, что они нужны компании, что они могут повлиять на некоторые сферы ее деятельности, что их старания будут замечены и вознаграждены. Соответственно, их производительность находится на более высоком уровне по сравнению с их западными коллегами.

В-третьих, нельзя, конечно, не сказать о компетентности сотрудников. Безусловно, среди западных специалистов есть действительно профессионалы своего дела, вызывающие только уважение и восхищение, и их не так уж и мало. Однако в Японии эта тенденция развита гораздо сильнее. Персонал западных корпораций является скорее узкоспециализированным, в то время как японские работники

отличаются универсальностью подготовки. В сочетании с ментальностью «интересы компании превыше всего» (кайша шуги) отмеченная универсальность персонала японских компаний стала ключевым фактором его эффективной работы. Следовательно, если западные компании активно начнут использовать не только вертикальное, но и горизонтальное движение кадров, то это скорее всего только положительно скажется на их деятельности.

В-четвертых, хотелось бы в общем затронуть отношение к компании ее сотрудников. На западе работник чаще всего несколько раз меняет места работы в течение жизни. Он постоянно находится в поиске наиболее подходящих для него условий работы. Владельцам чаще всего необходимы их компании как средство достижения коммерческого успеха, получения прибыли. Японцы же относятся к своей компании скорее как к собственному детищу, а к ее сотрудникам, своим коллегам, как к семье. Они делают все, чтобы поднять свою фирму на более высокий уровень, повысить репутацию. И почти всю жизнь работают для того, чтобы этого достичь. В итоге в Японии вся корпорация работает на достижение одной общей цели, в отличие от Запада, где количество целей варьирует в зависимости от количества сотрудников. Без лишних комментариев очевидно, какой подход является более эффективным.

Таким образом, нет сомнений, что и западная, и японская модель менеджмента имеют как плюсы, так и минусы. Однако западный менеджмент начинает изживать себя, показывать свою несостоятельность, необходимы его преобразования. В то же время менеджмент Японии активно набирает обороты. Конечно, он сформировался еще и под влиянием менталитета страны, но определенные его черты приемлемы и для Запада, и даже более того, кажутся способными дать толчок дальнейшему развитию западной модели менеджмента уже с небольшими преобразованиями. Директор центра Стерлингского университета по изучению Японии профессор Жан-Пьер Леман однажды сказал: «Японию нельзя воспринимать как модель, которую можно копировать. Ее следует использовать как зеркало, в котором нужно рассматривать собственные сильные и слабые стороны». И с ним нельзя не согласиться в том, что копирование в данном случае неприемлемо. Однако использование ее как примера, на котором стоит поучиться, кажется возможным.

1.3 Особенности управления в японских компаниях

Япония всегда была очень специфичной и очень закрытой страной. В ней существуют крайне специфичные философские взгляды, нетрадиционная религия, высокая эстетическая культура. Японцы очень трудолюбивая нация. Будучи впереди планеты всей по своей организованности и деловитости, они в то же время имеют очень тесную связь со своей историей. Их отличает верность семейным традициям, патриотизм, любовь к родине.

Японская философия и культура сложились много-много веков назад. Они сформировались под влиянием китайской, где во главу угла поставлена групповая связь людей. Влияние Индии сказалось на обращении к духовному абсолюту. От американцев было перенято понятие личности со свободным воле - изъявлением. Самурайский дух пронизывает жизнь японского общества с давних времен и существует по сей день: он заставляет идти до конца, пока не добьешься победы, несмотря на все трудности.

Жесткие правила домостроя, созданные много веков назад, процветают и в наше время. Они распространяются и на организацию труда на предприятии. Например, в японской фирме женщина никогда не будет начальником мужчины. В японской семье все ее члены стремятся к всеобщему процветанию семьи, стараются обеспечить непрерывность семейной линии. Когда такие понятия переносятся на организацию работы предприятия, то это приводит к тому, что все работники прилагают максимум усилий для процветания своей фирмы и укрепления ее позиций в будущем. Принятая система иерархии в японской семье, перенесенная на производственные отношения, существенно ослабляет противоречия между начальниками и подчиненными. В японской семье сильные всегда заботятся о слабых. Опекают их. То же самое происходит и на предприятиях. Начальники опекают подчиненных. Более старшие сотрудники опекают младших. Им позволено критиковать младших и наставлять на верный путь. Подбадривать и поощрять за правильные действия. И старшие, и младшие, как в семье, должны быть очень внимательны к друг другу.

Из Второй Мировой войны Япония вышла очень разоренной. Война истощила ее, как и любую страну, а атомные бомбардировки нанесли колоссальный урон. В Японии отсутствовали природные ресурсы. Нефти не было вообще. Уголь добывался в очень маленьких количествах. Гидроэлектростанций было очень мало и они были слабые. Бомбардировками была сильно уничтожена промышленная инфраструктура Японии: разрушены дороги, мосты, порты. Заводы по переработки нефти и производству сельскохозяйственных удобрений работали меньше, чем в половину мощности. Ситуация с финансированием была также плачевной.

Внутренних источников финансирования в Японии не было. Заинтересовать иностранных инвесторов ей было тоже особо не чем. Экспортировать Японии было нечего, кроме шелка-сырца и жемчуга. Рейтинг кредитного доверия со стороны иностранных инвесторов был крайне низкий. Единственное, чем обладала Япония в те годы - это людские ресурсы[2]. С детства японцев воспитывали и образовывали так, что они получали сильную мотивацию к труду. И вот эта нация, благодаря сама себе, уже к 70 годам достигла невероятных высот. На долю Японии приходится значительный процент мирового ВВП, у Японии огромный золотовалютный запас. Японские граждане обладают очень большими финансовыми сбережениями, а правительство Японии в состоянии оказывать большую финансовую помощь другим странам. Также очень значительны взносы Японии в Мировой банк и международный валютный фонд[3].

Устойчивость японской экономики не особо поколебали два нефтяные кризисы семидесятых годов и резкое удорожание иены в восьмидесятые и девяностые годы [4]. Что является основой устойчивости японских компаний?

Что же помогло Японии сделать такой рывок и превратиться в мировую экономическую державу?

Находясь под оккупационными американскими войсками, японцы были вынуждены провести реформы. Это была земельная реформа, роспуск финансово-промышленных олигархических групп, либерализация рабочего движения, увеличение продолжительности обязательного образования. Американцы передали японцам свои технологии, открыли для них свой рынок, и это очень способствовало, чтобы экономика Японии развивалась ускоренными темпами. Благоприятно на развитие Японии повлияло и обострение холодной войны. Война в Корее, успех олимпийский игр в Токио. Но все эти выгодные экономические предпосылки Японии не удалось, бы использовать, если бы не крайне грамотно выстроенное управление японской экономикой и японскими компаниями.

Японская система управления развилась под влиянием местных традиций. Японцы - очень хорошие ученики. И они впитали в себя все самое лучшее из американского и европейского менеджмента, взяли их удачные концепции и методы и приспособили их к своим национальным особенностям. По японскому менеджменту предприятия - одна большая семья. Каждый японец имеет высочайшее чувство долга перед коллективом. Коллектив подвести нельзя - это стыдно и позорно. В японском менеджменте не поощряется индивидуализм, как в американском. Трудовая активность стимулируется не только материальной

заинтересованностью, но и сознанием своей полезности, причастности к общему делу. На японских предприятиях удовлетворяется потребность в самоуважении. Людям удается проявлять и развивать свои способности и получать от работы удовольствие. Каждый работник ознакомлен с мельчайшими деталями трудового процесса. Это приводит к повышенному самоконтролю со стороны работника. Человек понимает свою значимость, осознает причастность к общему делу и свою ответственность перед коллективом. На предприятии должны быть сформированы нормальные отношения с работниками. И рабочие, и менеджеры должны ощущать себя как одна семья, которой нужно достичь результатов. Менеджмент в Японии основывается на коллективизме.

"Широко известны во всем мире японские кружки качества. Деятельность японских менеджеров направлена на вовлечение рядового персонала фирмы в работу по обеспечению высокого качества продукции. Задачей этих кружков является развитие самообразования рабочих и мастеров и тем самым развитие их способности к управлению и контролю; повышение морально психологического климата на рабочих местах и развития у работников в качественной работе и рационализаторстве; сделать рабочее место главным звеном в системе обеспечения качества"[\[5\]](#).

Конкретным примером результативности таких кружков может являться количество контролеров в автомобильно-строительных компаниях. В японских их в 2 раза меньше чем в американских. Японский руководитель может быть менее ознакомлен с деталями, чем его сотрудники. Его задачей является объединить способности своих исполнителей, помочь им раскрыть их интеллектуальный потенциал, сплотить их группу. Принцип коллективизма, работы в группе, "одной семьи", проявляются при принятии решений на японских предприятиях. Принятие важных стратегических решений во многих японских компаниях происходит сообща. Начиная от рядовых сотрудников и заканчивая начальниками. Данная система принятия решений называется "рингисэй". В данной системе решения принимаются постепенно, начиная с самых низших должностей и заканчивая высшими.

Таким образом, ответственность не ложится на определенного человека, а распределяется между всеми сотрудниками. Главный плюс такой системы - это возможность появления новых идей. Принятие решений таким образом процесс долгий и сложный, зато на этапе внедрения не возникает никаких заминок и проволочек. По мнению японских менеджеров, рабочие группы на предприятиях должны составлять 10-20 человек, при таком количестве обеспечивается

идеальное взаимодействие участников группы при выполнении ими трудовых задач. Чувство принадлежности к группе прочно живет в психологии японцев. Это может быть семья, родственники, а на производстве - это рабочая группа. На японских предприятиях не поощряется соперничество между отдельными работниками, а вот групповая конкуренция приветствуется, так как она позволяет укреплять солидарность членов группы.

Атмосфера в группе позволяет всем членам чувствовать себя свободными, задачи, которые стоят перед группой, для них являются родными, а ведь при этом они являются следствием решения задач, которые стоят глобально перед фирмой. Молодые специалисты, приходя на предприятие и попадая в группу, через определенное время приобретут все необходимые качества.

Так как любой японец подчинится правилам существующим в группе, в которую он попал. Ради группы японцы готовы отказаться от личных благ, терпеть невзгоды, японцы, как нация, имеют огромное тяготение к групповому взаимодействию. Этим пользуется японский бизнес в полной мере. Это позволяет обеспечить высочайший уровень трудовой дисциплины, который может быть достигнут только в системе коллективных действий. Коллективные действия дают японцам развить очень многие свои задатки. И если один специалист, будь то американец или европеец, может во многом превосходить одного японского специалиста, то 10 японских специалистов всегда превзойдут 10 других специалистов.

В Японии практически невозможно, чтобы существовало неподчинение младших старшим. Даже если младший чем то недоволен, он никогда не выскажет это старшему. Менеджеры на японских предприятиях обладают огромной властью и оказывают сильнейшее давление на рабочих. Но эксплуатация в Японии очень завуалирована, так как рабочих нацеливают на труд ради процветания "их" фирмы. А ради этого многие рабочие будут стараться сверх сил идти на любые ущемления самих себя, а групповая атмосфера мобилизует их на достижении целей фирмы. На японских предприятиях все завязано на группу. Если упадет производительность труда, возрастет количество брака - все это соотносится со сплоченностью рабочей группы, поэтому так важны межличностные отношения членов рабочих групп. Структура каждой японской фирмы складывается из множества рабочих групп. Всюду есть старшие и младшие. Ведущие и ведомые. Ведущие - это более старшие по возрасту и по выслуге лет работники. Они более опытные, их уважают, они пользуются непререкаемым авторитетом. В Японии младший проявляет благодарность старшему за то, что тот опекает его. А старший имеет глубокое предрасположение к младшему и старается быть для него очень хорошим

учителем и ведущим. Люди в группе, младший и старший между собой всегда дружески расположены.

Большинство людей подчеркивает то, что в основе японского менеджмента лежит отождествление рабочих с фирмой. Данная система дала поразительные успехи. Преданность фирме, гордость за свое место в общем деле, стремление всей душой к наибольшей эффективности своего труда - все это было достигнуто за счет этой системы.

Один из методов высокоэффективного управления - частое общение руководителей с подчиненными. Поощрение неформальных встреч. Рабочие дни во многих фирмах начинаются с митинга. Во время них рассказывается о первоочередных задачах. Проводится инструктаж по технике безопасности, гимнастика. В заключении произносится девиз: " Будем работать напряженно!". Еще одна распространенная вещь в японском менеджменте - это прямой контакт руководителей с подчиненными. Администрация и высшее управление приходит работать в цеха с обычными рабочими. Это укрепляет доверие и дает возможность пообщаться напрямую, узнать о насущных проблемах. Также создаются малые группы, в которых ведутся обсуждения о повышении производительности труда и тому подобном.

Проводятся торжественные мероприятия в честь открытия новых мест работы, найма сотрудников на пожизненную работу. Не маловажны спортивные состязания, в которых также укрепляется командный дух. Принцип "фирма - одна семья" отражается в том, что все сотрудники одного отдела находятся в одной большой комнате. Это облегчает их контакт, а так же сплачивает коллектив.

Действующая в Японии 12 летняя система образования подразумевает 3 ступени. Первые 6 лет начальное, еще 3 средняя и еще 3 повышенная с уклоном на специальность. Диплом престижного университета со специальность юриста, экономиста или социолога был одним из условий продвижения по карьерной лестнице до самых верхов.

Уроки повышения квалификации спонсируются самими фирмами. Различные государственные программы поставляющие методические планы также реализуются за счет фирм.

Примерно каждые 5 лет работника, желающего получить место руководителя, переводят с одной должности на другую, чтобы он лучше знал весь производственный процесс.

Применение демократизированной системы приема на руководящие должности проводят в разных фирмах. Так путем тайного голосования, отдаются голоса за разных кандидатов, а затем результаты передаются высшему руководству.

Так же в японских компаниях существует система периодических аттестаций на профессиональность, инициативность и дисциплинированность.

В Японии идет сильная борьба с предоставлением привилегий при найме на работу членам семьи руководителей или людям имеющим высокий социальный статус. Запрещен прием на работу детей сотрудников[6].

В Японских фирмах пытаются найти наиболее простые методы производства сложной продукции. Делается акцент не на сложную технологическую начинку производства, а наоборот на упрощенную систему. Это делается для того, чтобы каждый мог работать с отсутствием углубленных знаний.

Приведу убедительный пример преимуществ японского менеджмента:" После приобретения одного из телевизионных заводов американской фирмы "Моторола ТВ" японской компанией "Мацусита" на этом предприятии практически без замены производственного коллектива усилиями японских менеджеров удалось сократить фонд гарантийного ремонта с 22 до 3.5 млн. долл., уменьшить число производственных дефектов на 100 приемников со 140 до 6, сократить рекламации в первые 90 дней после продажи с 70 до 7% и снизить текучесть кадров с 30 до 1% в год".

В Японии распространена система "пожизненного найма". Это означает, что работник работает всю жизнь в одной фирме. Однако, начинает он свою карьеру с самых низов, постоянно продвигаясь по карьерной лестнице. Еще одной положительной вещью стоит отметить то, что, закончив университет, работник не растеряет свои знания, так как будет применять их на практике. Также со временем работодатель и подчиненный могут расторгнуть договор "пожизненного найма" по какой-либо причине. Однако это не желательно делать в особенности для подчиненного, так как потом будет очень сложно устроиться на новую работу.

Только своеобразие японской нации могло породить такую не обычную вещь, как пожизненный найм. Человек однажды, попавший на предприятие, работает на нем до пенсии. Попасть на фирму не просто. Представители различных фирм и государственных структур подбирают себе будущих сотрудников еще во время их обучения. У них есть связи с учебными заведениями. Они знакомятся с выпускниками, оценивают их знания, присутствуют на экзаменах, изучают их

склонности, общаясь с ними в неформальной обстановке.

Те кого они отбирают, в свою очередь получают информацию о своем будущем месте работы, потом проходят тестирование, сдают экзамен и принимаются на работу с испытательным сроком. В течении года надо пройти стажировку и получить положительные характеристики. И лишь после этого человека примут на постоянную работу.

Человеку очень выгодно быть принятым на такую постоянную работу, так как он не может быть уволен, со временем его зарплата будет расти. Фирма предоставляет сотрудникам очень много льгот. Людям оплачивают расходы на дорогу, пропуски по болезни, помогают получать льготные кредиты на приобретение жилья. Фирмы имеют богатую инфраструктуру, которая позволяет его сотрудникам заниматься спортом, проводить досуг. Надо отметить, что компании стараются селить своих сотрудников в одном месте, чтобы у них устанавливались более тесные, неформальные контакты. Если человек хочет сам уйти из компании, то он лишается всего этого и начинает свою жизнь в новой компании с нуля. Система пожизненного найма решает для компаний вопрос текучести кадров. Обеспечивает растущее чувство преданности своей компании.

Этот метод рождает преданных делу и фирме работников, которые заинтересованы в долгосрочном развитии "своей" фирмы. Система пожизненного найма характерна только для крупных фирм, которые начали складываться в Японии в конце прошлого века, на базе маленьких предприятий. Нельзя сказать, что на мелких фирмах преобладает пожизненный найм работников. Цель любой фирмы, как всякого капиталистического предприятия, заключается в получении максимальной прибыли. Но при системе пожизненного найма капиталистическая эксплуатация выглядит очень "тонко". Пожизненно нанятые сотрудники - невероятно преданные работники, которые для "своей" фирмы делают все, изо всех сил. Такая система выгодна капиталистам, но выгодна она и работникам. У человека стабильное и надежное положение. Если фирма будет хорошо работать, а сам он приложит к этому максимум усилий, то у него будет работа, его труд будет достойно вознаграждаться, а по достижению пенсионного возраста ему выплатят выходное пособие. Даже в условиях различных кризисов, японские корпорации, стараются не увольнять своих сотрудников и ищут различные пути преодолеть кризисные времена. Кроме морального ощущения уверенности в жизни, человек и в материальном плане чувствует себя увереннее, так как заработная плата его постоянно растет.

В документах нигде не записано, что найм будет пожизненный. Для японской фирмы система пожизненного найма это способ удержать способных, высококвалифицированных работников, чтобы они не захотели уволиться. Надо отметить, что в Японии, любой работник начинает свою карьеру с самого низа, несмотря на то, что закончил он университет или простым рабочим.

На японских фирмах обязанности между людьми строго не разграничены по должностям. Там вообще приветствуется ситуация когда работник может работать на различных участках, а не только на одном. На размер заработной платы влияет то, как будет оценена работа человека руководителем по многим критериям. Будут учтены его успехи в обучении, повышении квалификации то, как он может работать в группе. С ростом стажа растет рост заработной платы. И это очень важная особенность японской системы оплаты труда. И продвижение по службе, и рост заработной платы зависят от трудового стажа и от возраста. Каким бы одаренным и способным не был молодой специалист, он никогда не может быть переведен на более высокую должность до достижения определенного возраста.

Такая система очень выгодна для фирмы: работник привязывается к фирме, фирма не теряет квалифицированных специалистов, сокращаются затраты на обучение, повышается производительность труда. Оплата "по старшинству" применяется во всех фирмах и учреждениях. Зарплата складывается из основного оклада, который одинаковый для всех работников одного возраста и одной квалификации. Существует множество различных надбавок и премий, которые выплачиваются ежемесячно, а так же каждое полугодие. Эти выплаты могут достигать половины зарплаты. Существуют еще полугодовые и годовые бонусы, которые могут быть в несколько раз больше чем зарплата. Все это нацелено на повышение производительности труда, укрепление трудовой дисциплины. Величина премий, которая выплачивается работникам, зависит от прибыли, которую удается получить предприятию. Но сама эта премия будет распределяться между работниками, в зависимости от стажа работы и возраста. Японские фирмы стараются очень чутко реагировать на все изменения, проявляю большое внимание к своим сотрудникам, некоторые надбавки могут быть крайне минимальны, но дают сотруднику понять, что фирма о нем помнит и заботится. Например, когда был большой приток сельской молодежи в город, фирмы вводили специальные надбавки, понимая, что для адаптации в большом городе людям приходится платить гораздо дороже за жилье и транспорт. Мужчинам дают надбавку при вступлении в брак.

Размер зарплаты зависит от самого предприятия и от его финансовых возможностей. Существует такая точка зрения, что на крупных предприятиях требуется более квалифицированный персонал. Поэтому на крупных фирмах неквалифицированный специалист может получать больше, чем квалифицированный на маленьких. В Японии есть всегда служебный рост и возможность продвижения на более высокие должности, так как по достижению определенного возраста каждый человек обязан выйти на пенсию. Крайне щепетильно в Японии отслеживается тот факт, чтобы старший сотрудник не оказался под началом молодого. На фирмах стараются, чтобы люди работали на разных подразделениях, а не на одном месте. Это повышает квалификацию людей, делает их жизнь менее монотонной. Чтобы продвинуться по карьерной лестнице в Японии нужно очень много и добросовестно работать. Японцы часто отказываются от выходных. Не отгуливают целиком отпуска. Выходят на работу не совсем здоровыми. Без сомнений берутся за сверхурочную работу. Если они нужны фирме, то они будут работать, иначе окажется, что они не преданны своей компании.

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что серьезный прогресс на всех японских предприятиях во многом обеспечен кадровой политикой. Для японского сотрудника фирма, на которой он работает это - его фирма. Он будет связан с ней всю жизнь, будет предан ей, а фирма достойно будет вознаграждать за это, и в соответствующем возрасте он уйдет на заслуженный отдых. Он будет вовлечен в принятие решений своей фирмы. а пока он трудится, вознаграждения за его труд будет его всегда устраивать, благодаря грамотно выстроенной системе управления на японских предприятиях. Сотрудники постоянно обучаются, повышают свою квалификацию и профессионализм, осваивают все смежные специальности на предприятии, могут решать многие производственно-технические и управленческие задачи на фирме. Японские компании стараются найти новые способы поощрения работников, переняв принятую в Америке практику продажи акций компании сотрудникам по льготным ценам.

Надо понимать, что в основе японского менеджмента лежат особенности японского менталитета, присущие только этой нации. Поэтому в основном, все попытки Запада огульно перенести к себе японский опыт окончились неудачно.

В России в начале девяностых годов стали проявлять интерес к японским методам организации и управления. На нескольких швейных предприятиях использовали некоторые технологии, и это принесло свои положительные результаты.

Глава 2 Анализ управления в компании «Мицуи и Ко Лтд»

2.1 Общая характеристика компании

Компания Mitsui & Co., Ltd. (Mitsui), материнская компания ООО «Мицуи энд Ко. Москоу», является одной из наиболее диверсифицированных мировых корпораций, ведущих деятельность в сфере торговли, инвестирования и предоставления услуг. Компания Mitsui работает во многих отраслях бизнеса и имеет 14 структурных управлений, в числе которых следующие: управление металлургической и сталелитейной продукции; управление минеральных ресурсов и металлов; управление индустриальных проектов; управление машин и оборудования; управление судостроения и авиакосмической промышленности; управление химической продукции органического синтеза; управления энергетики (1 и 2); управление продуктов питания и розничной торговли; управление информационных технологий; управление финансирования; управление логистики и транспортировки.

Группа компаний Mitsui была основана в 17 веке г-ном Такатоси Мицуи. Mitsui & Co, Ltd была учреждена 1 июля 1876, вскоре после того как Япония открыла свой внутренний рынок для внешней торговли по прошествии нескольких столетий изоляции. В настоящее время Mitsui имеет 154 офисов в 66 странах. Основными сферами деятельности компании являются торговля и инвестирование в такие сферы экономики, как добыча и переработка нефти и газа, добыча и переработка минеральных ресурсов, производство стальной продукции, оборудования, развитие инфраструктуры (в основном, в области энергетики и железнодорожного транспорта), автомобильная, химическая промышленность, информационные технологии, транспорт и логистика, производство продуктов питания и сельское хозяйство, потребительский сектор и розничная торговля.

Компания «Мицуи» начала свою деятельность в Москве в 1967 г. как представительство, а в 2004 г. с целью расширения бизнеса в России и странах СНГ была зарегистрирована как коммерческое предприятие. По состоянию на 1 января 2012 г. наша компания имеет 11 офисов в регионе СНГ (в том числе главный офис компании «Мицуи энд Ко. Москоу», филиал в Санкт-Петербурге и Владивостоке, и 8 представительств компании Mitsui). Компания «Мицуи энд Ко. Москоу» уделяет

основное внимание развитию бизнеса в России и странах СНГ. Предоставление людям необходимых им товаров и услуг мы считаем главной задачей своего бизнеса. В частности, мы реализуем инновационные бизнес - модели с высокой добавленной стоимостью, что позволяет нам наилучшим образом удовлетворять текущие и будущие потребности наших клиентов в области глобального и внутреннего маркетинга, развития торговли, разработки проектов и управления ими, а также в области планирования и осуществления управления поставками и управления спросом.

Компания «Мицуи энд Ко. Москоу» ставит своей целью обеспечение устойчивого роста и достойную корпоративно-гражданскую позицию. Следуя духу философии управления корпорации Mitsui, в своей деятельности компания руководствуется специальной политикой корпоративной социальной ответственности (CSR), которая основана на принципах экологической и социальной ответственности, а также уважения к обществу.

Миссия «Мы вносим свой вклад в создание будущего, где желания людей смогут осуществиться»

Видение «Мы стремимся стать глобальной компанией, которая сможет удовлетворить потребности наших клиентов во всем мире»

Ценности:

Беря за основу поведения справедливость и скромность, мы искренне и добросовестно стараемся быть достойными доверия, которое общество оказывает нам.

С высокими стремлениями и честными намерениями мы развиваем бизнес, который приносит пользу обществу.

Прилагая усилия к освоению новых областей, мы динамично развиваем наш бизнес, выступая впереди времени.

Следуя корпоративной культуре «Свобода и Непредубежденность», мы раскрываем потенциал компании и каждого ее сотрудника.

Через саморазвитие и самореализацию мы воспитываем штат всесторонне развитых и полных творческого потенциала сотрудников.

Таблица 2.1 – история развития компании «Мицуи энд Ко. Москоу»

**Деятельность компании
Mitsui в России и странах
СНГ**

История развития торгового дома Mitsui & Co., Ltd.

1947- Основание компании Daiichi Bussan и ее выход на мировые рынки

Компания была основана в 1947 г. под наименованием Daiichi Bussan, имела уставной капитал в размере 195 тыс. иен и штат из 37 сотрудников. В 1949 г. акции компании были впервые выставлены на продажу на Токийской фондовой бирже, а десять лет спустя, после объединения с другими торговыми компаниями, компания сменила наименование на Mitsui & Co., Ltd.

- 1960-е гг.: Стабильные поставки ресурсов для обеспечения роста экономики

В период стремительного экономического роста, обусловленного либерализацией торговли и капиталовложений, компания Mitsui & Co., принимая активное участие в разработке месторождений сырья за рубежом и импортных операциях, поставила своей целью обеспечение стабильных поставок продуктов питания, сырья для промышленности и энергоресурсов (нефть, уголь) для нужд национальной экономики.

1967 открыт офис
представительства в Москве



***Создание нефтехимических комплексов во
всех крупных портовых зонах.***

- 1970-е гг.: Успешная реакция на быстро меняющуюся международную ситуацию

1979 начало направления стажеров для изучения русского языка в ЛГУ

Под ударами нефтяных кризисов экономика Японии впервые за послевоенный период показала, как и во многих других странах, негативный результат. В этих сложных условиях проекты добычи природного газа, которые компания Mitsui & Co. начала развивать еще до начала нефтяных кризисов, стали еще более важными с точки зрения диверсификации источников энергии и децентрализации поставок.



Погрузочный комплекс соленосной зоны в Шарк-Бей, западная Австралия (1975)

- 1980-е гг.: Выход на новые рынки и работа в области высоких технологий

Когда в 1980-е гг. на повестку дня встали вопросы обеспечения ресурсами, а также поиска и разработки новых технологий, компания Mitsui & Co. начала развивать три наиболее приоритетных области своей деятельности: энергетика, машиностроение и новые отрасли промышленности. Имея хорошие перспективы для быстрого роста, компания сконцентрировала большинство усилий на развитии новых отраслей промышленности, инвестируя в них человеческие ресурсы и капиталовложения, расширяя возможности для развития.

1986 Присоединение к проекту «Сахалин-2»

- 1989 Открытие представительства в г. Хабаровск



Оптические считывающие устройства в отделе коммуникаций

- 1990-е гг.: Решение задач в области информации и коммуникаций

1991 Основание компании Т.М. Baikal Co., Ltd. (компания с совместным российско-японским управлением) в качестве первого инвестиционного проекта в России/странах СНГ

1992 Открытие представительства в г. Владивосток

1993 Открытие представительств в г. Ташкент, г. Киев и г. Алма-Ата

1997 Открытие представительства в г. Баку

В 1990-е гг. произошли усовершенствование информационной инфраструктуры и радикальная глобализация экономики. Компания Mitsui & Co. начала работу над коммуникационными сетями следующего поколения, создаваемыми на базе компьютеров и средств коммуникации – началась деятельность в области спутников связи и телекоммуникационных услуг.



Запуск спутника JCSAT-3 (29 августа 1995 г.)

2002 Открыт офис
представительства в Южно-
Сахалинске

2004 Регистрация компании
ООО «Мицуи энд Ко. Москоу»

2004 Открытие
представительства в г. Астана

2007 Открытие филиала ООО
«Мицуи энд Ко. Москоу» в г.
Санкт-Петербург

2009 Отгрузка первой партии
сжиженного природного газа
по проекту «Сахалин-2»

- После 2000 г.: Решение задач и творческий подход в новых областях; укрепление интеграционных возможностей

В 21-м веке от корпораций требуются «реальные интеграционные способности». Пользуясь умением принимать решения, в основе которых лежит обширный опыт работы в области информационных, финансовых и логистических технологий, компания Mitsui & Co. смогла продемонстрировать свои «способности к интеграции» и открыть возможности для ведения деятельности в новых областях.

В условиях глобальной экономики, когда граница между внутренним и внешним рынком становится все менее заметна, мы будем и впредь развивать наши способности к интеграции, стремиться к полной реализации наших возможностей и дальнейшему развитию нашей компании.

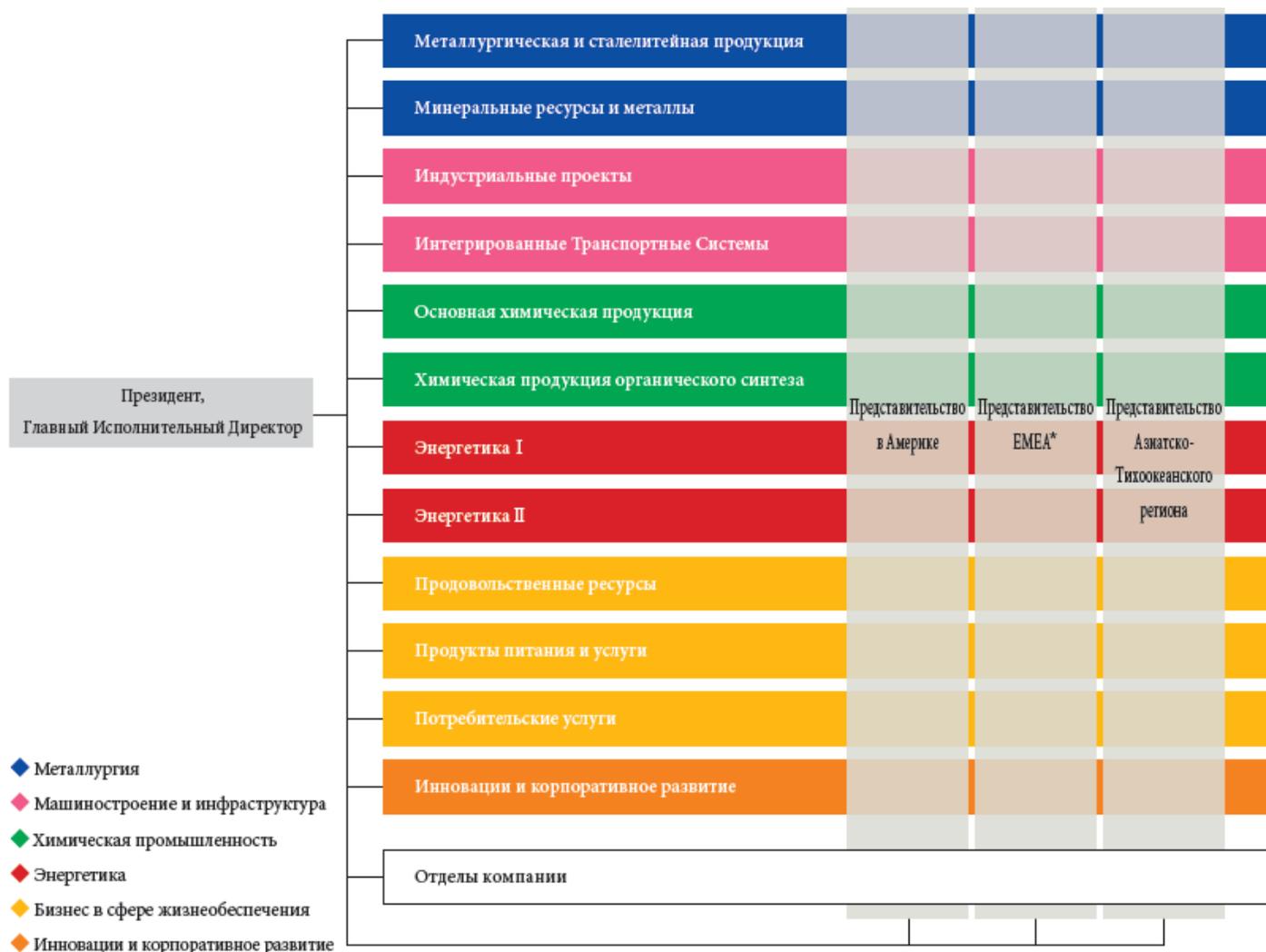


Рис. 2.1 - Схема структурных подразделений

Mitsui & Co. сочетает пять основных функций компании с возможностями бизнес-инжиниринга, которые формируются на основе разнообразных бизнес-знаний. Эти возможности охватывают шесть основных сфер бизнеса, чтобы обеспечить предоставление услуг с высокой добавленной стоимостью и решений, которые отвечают разнообразным потребностям наших клиентов во всем мире.



Рис. 2.2 - Возможности бизнес-инжиниринга

Маркетинг

Ключ к успешному ведению бизнеса - это сбор и анализ детальной информации о рынке. Посредством нашей глобальной маркетинговой сети мы поддерживаем наших клиентов, собирая и анализируя информацию о тенденциях бизнеса, условиях рынка, различных финансовых продуктах, а также консультируя их относительно законодательства, традиций ведения бизнеса в разных странах мира.

Финансовое обеспечение

Обеспечение финансирования необходимо для развертывания, ведения и расширения нового бизнеса. Используя различные способы финансирования, мы предлагаем поддержку клиентам, которым требуются значительные объемы финансовых ресурсов, а также тем, кто занимается бизнесом в странах, где кредитные операции затруднены. Например, финансирование торговых операций может быть осуществлено при помощи аккредитивов и других финансовых механизмов, продажи в кредит для покупателей и гарантирования оплаты товара после доставки - для продавцов.

Логистика

Наш опыт в сфере логистики является основным способом поддержки бизнеса наших клиентов.

Мы предлагаем лучшие решения как с точки зрения эффективности перевозок, так и с точки зрения управления затратами. Мы осуществляем транспортировку товаров в любые регионы мира, доставляя нужные товары в нужное место в соответствии с потребностями наших клиентов.

Управление рисками

Отсутствие информации о страновых рисках или о платежеспособности деловых партнеров может стать препятствием для ведения бизнеса. Мы проводим предварительную оценку бизнес-рисков, разрабатываем методы управления или снижения выявленных рисков, на основе чего предлагаем клиентам подходящие им решения. Особенно важной мы считаем нашу роль в определении кредитоспособности деловых партнеров, тем самым позволяя нашим клиентам вести бизнес с уверенностью в финансовой состоятельности партнера.

Развитие информационных технологий и оптимизация процессов

Эффективность бизнеса можно повысить, оптимизируя бизнес-процессы благодаря использованию информационных технологий. Мы реализуем наши возможности в области организации деятельности, увеличивая сложность задач в рамках вышеуказанных четырех ключевых функций благодаря использованию возможностей для развития процессов на основе информационных технологий. Таким образом, мы предлагаем оптимальное решение для наших клиентов.

2.2 Исследование модели управления персоналом

Говоря о производственной системе компании «Мицуи», необходимо отметить, что в ее основе лежит концепция бережливого производства (lean production). Разработанная Тайити Оно (Taiichi Ohno), lean-система была призвана оптимизировать производство и повысить качество продукции посредством устранения всевозможных потерь. Но что подразумевается под словом «потери» (яп. muda)? Выделяют семь видов потерь: перепроизводство, потеря времени, лишняя транспортировка, излишняя обработка, избыток сырья, лишние движения, дефекты. [5]

Джеффри Лайкер отмечал, что мало оптимизировать процесс производства, нужно создать определенную философию на предприятии, которая стала бы направляющим вектором для сотрудников, подстегивала к постоянному совершенствованию трудовых навыков. В производственной системе «Мицуи» подобная философия была построена на основе выравнивания общего производственного потока посредством формирования у сотрудников ценностного представления о производстве.

Данный подход позволил сэкономить ценное время: не было нужды углубляться в индивидуальное разъяснение каждому сотруднику об ответственности и необходимости работать «на совесть». Формировалось единое представление о производственном цикле.

Успешное внедрение философии на производстве будет способствовать реализации одного из важнейших компонентов системы бережливого производства – стремления к постоянному совершенствованию. Магистр наук в области машиностроения Техасского университета в Остине -Кевалкумар Вьяс в своем отчете отмечал, что успех кроется в том, насколько успешно удастся внедрить определенную методику на производстве, которая позволяла бы соблюдать концепцию пошагового подхода. Первый шаг создания «цельного»

производственного потока заключается в том, чтобы организовать стабильный процесс, направленный на удовлетворение нужд клиента. Полный цикл постоянного производственного улучшения компании «Мицуи» можно представить в виде схемы (Рис. 2.2)

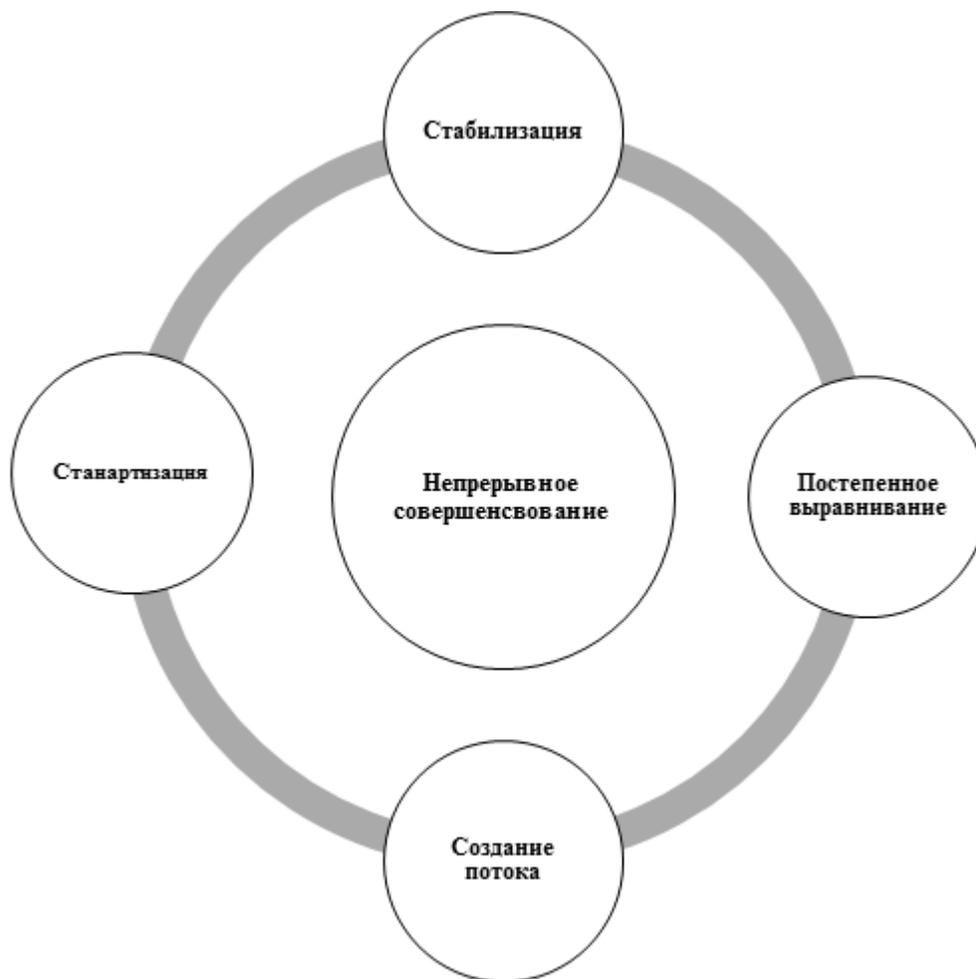


Рис. 2.2 Цикл непрерывного улучшения производства компании «Мицуи»

Выделяют следующие фундаментальные принципы, которые позволяют реализовать концепцию бережливого производства на предприятии: система «точно в срок» (Just-in-time), система «канбан» (kanban) и принцип «Генчи генбуцу» (Genchi Genbutsu). Мы склонны полагать, что данные базисы производственной системы компании «Мицуи» удастся успешно использовать в качестве основы будущей концепции менеджмента.

Задействование системы «точно в срок» избавляет компанию, по мнению Тайити Оно, от самой важной из семи видов потерь – перепроизводства – посредством точной калибровки системы поставки необходимых элементов производства непосредственно к месту их использования. Использование системы «канбан»

позволяет добиться успешной реализации концепции «точно в срок», а именно сформировать единую информационную систему для отслеживания и регулирования количества продукции на производстве в режиме реального времени.

Автономизация позволяет более успешно осуществлять контроль качества продукции, а также выявлять недочеты на ранних стадиях производства, прежде чем продукт выйдет в свет.

Принцип «Генчи генбуцу» гласит, что для решения проблемы на производстве необходимо, во-первых, непосредственно принимать участие в процессе производства, во-вторых, исходить из «истоков» проблемы и делать выводы, основываясь на фактах, а не на домыслах или мнениях.

Мы не говорим о системе бережливого производства как о совокупности принципов и концепций, направленных на регулирования отдельных элементов производства. Базисные принципы позволяют оптимизировать производство, но важно, чтобы каждый сотрудник осознавал значимость своего вклада в производственный процесс. Необходима определенная философия производства. Ее внедрение является приоритетной задачей для руководителей корпораций. Для этого придется позаимствовать перечисленные элементы, которых, по нашему мнению, не хватает в отечественной системе управления производством.

Компания «Мицуи» нацелены на то, чтобы создать эффективно работающую концепцию менеджмента с учетом особенностей российского менталитета. Было установлено, что важнейшим компонентом новой модели управления будет являться наличие определенной философии производства. Но как создать философию и успешно внедрить ее на производстве, если в силу исторических факторов в России сформировались специфические взгляды на важнейшие аспекты трудовой деятельности? Необходимо проанализировать отдельные события из истории России, повлиявшие на формирование менталитета русского народа.

Отношение к труду у россиян особое. Крепостное право оказало значительное влияние на концепцию восприятия работником того, на кого он работает: на себя или на помещика. Жизнь крестьянина можно было условно разделить на две части: работа на помещика и работа на себя. Крестьянин прекрасно осознавал, что если он сосредоточит все силы для работы на помещика, то не сможет доброкачественно потрудиться на самого себя. В силу этого в головах россиян укоренилось разделение понятий «работать на себя» и «работать на кого-то».

Перечисленные доводы позволяют сформулировать вывод относительно качества работы сотрудников современной компании «Мицуи»: качество работы будет целиком зависеть от того, как сотрудник воспринимает свой труд. Необходимо создать дифференцированную систему восприятия ценностей трудового процесса. Иными словами, крайне важно, чтобы каждый сотрудник по-своему истолковывал для себя значимость трудового процесса, делая акцент на то, что именно он считает важным для себя. Необходима гибкая система подходов к восприятию ценностей, но, в то же время, структура ценностей должна быть максимально определена и зафиксирована.

Россияне по-особенному воспринимают нормы, правила, законы, интерпретируя на свой лад различного рода предписания фразой: не все то, что предписывается, должно выполняться. Государство воспринимается как крайне неэффективный институт, вследствие чего мы можем наблюдать пренебрежение к законодательным органам. Складывается определенная концепция понимания нормы с точки зрения закрепленных начальством правил на предприятии. Моментально исправить столь сильно укоренившийся стереотип к предписаниям нельзя. Требуется осуществление контроля за соблюдением постановлений на производстве. Сотрудник должен понимать, что за несоблюдение нормативных актов последует негативная санкция. Нужно донести до каждого работника факт того, что нарушение норм, принятых руководством, недопустимо и подрывает стабильную работу всей компании. Начнется последовательное осознание того, что вследствие нарушения отдельным индивидом правил, под удар попадают все без исключения сотрудники, исправно выполняющие свои обязанности в соответствии с нормативной базой.

Стоит упомянуть о том, что в России наблюдается один из самых высоких показателей «дистанцированности от власти» по модели нидерландского социолога Герта Хофстеде. (Рис. 2.3) В силу ряда исторических причин в России сформировалась концепция сильной дифференциации общества. Показатели дистанции власти в России намного выше (в 1.7 раз), чем в Японии. Степень восприятия факта неравномерного распределения властных полномочий внутри отечественных компаний велика, и выступить с инициативой сотруднику не принято. Стоит отходить от подобной концепции. Необходимо изменить представление о иерархии компании в пользу сотрудника, с целью извлечения необходимой информации, касающейся аспектов процесса производства. Джеффри Лайкер в своей книге выделил особо значимую, по его мнению, категорию потерь на производстве: нереализованный творческий потенциал сотрудников; при

недостаточном внимании к данному виду потерь будет наблюдаться утрата времени, идей, навыков, возможностей совершенствования и приобретения опыта из-за невнимательного отношения к сотрудникам, которых руководителям некогда слушать. [3, С. 63] Важно нормативно закрепить еженедельные совещания с правом высказаться на волнующие сотрудников темы. Все сотрудники должны указывать на существующие, по их мнению, проблемы. От информации зависит стратегическое преимущество компании, ее стабильное производство. Важно, чтобы сотрудники это понимали.

Что касается индексов индивидуализма на предприятии и избегания сотрудниками неопределенности, можно заметить, что их значения находятся приблизительно на одном уровне. Следовательно, аспекты новой модели управления для России с позиции двух упомянутых критериев будут учтены, используя положения бережливого производства, поскольку характеристики данных критериев в России и Японии особо не разнятся.

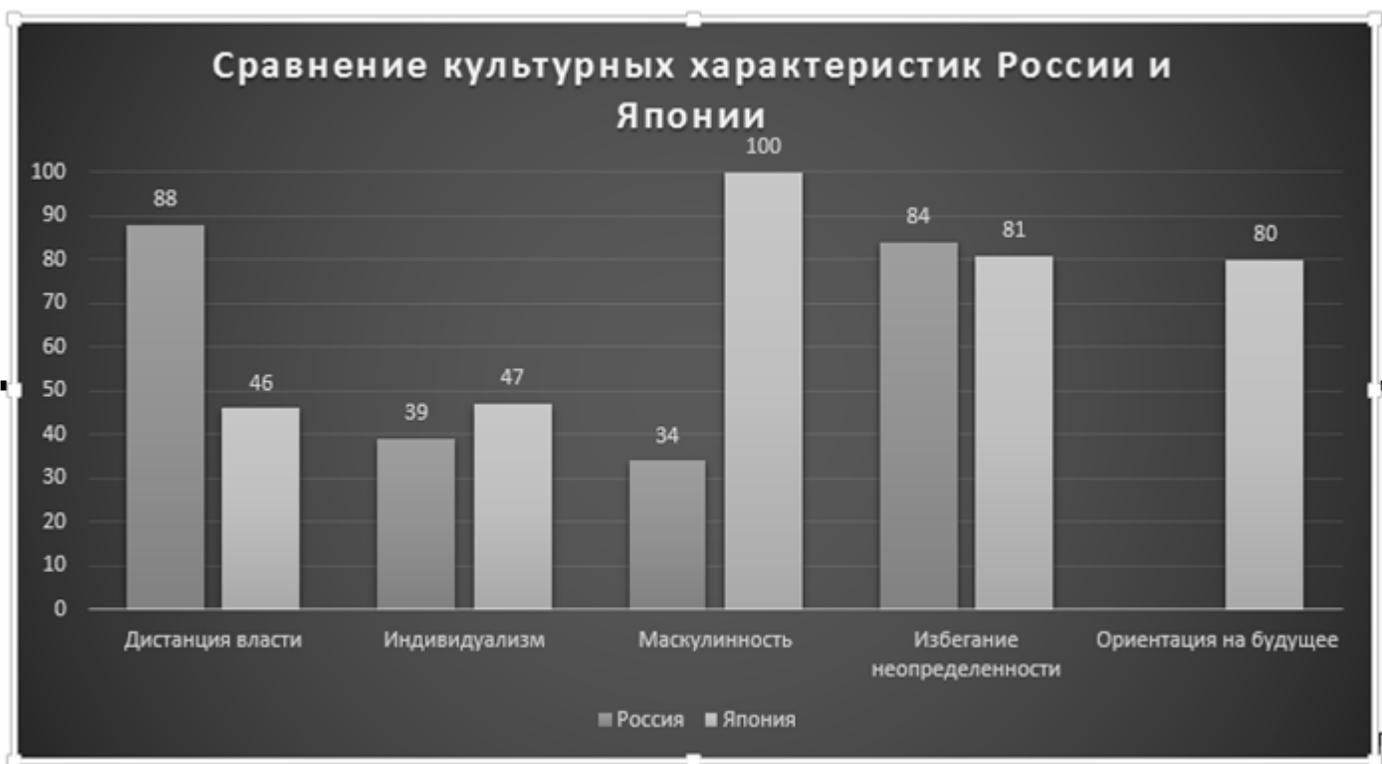


Рис.2.3 Сравнение культурных характеристик России и Японии

Следует отметить, что индекс маскулинности сотрудников в России крайне невелик, по сравнению с показателями сотрудников японских корпораций (в 2.6 раза меньше). Россияне не нацелены на достижение результата «любой ценой», но стоит упомянуть факт того, что в силу исторических причин сформировалась

особая концепция российского менталитета, которая настраивает человека на работу с полной отдачей. Степень самоотдачи зависит от того, во что или в кого в данный момент верит сотрудник. Необходимо учесть в процессе создания философии производства, систему мотивации для сотрудников, которая будет выступать в роли приоритета деятельности.

Завершая учет факторов, оказывающих влияние на функционирование концепций менеджмента, мы хотели бы обратиться к разделу «Ориентация на будущее». (рис. 2.3) К сожалению, центр Герта Хофстеде не предоставил данные по России относительно этой части диаграммы. Безусловно, мы не можем не заметить стремление японских коллег ориентировать производство на долгосрочный период, даже если это пагубно сказывается на краткосрочных финансовых планах. Россияне же по причине крайней военной мобилизации на протяжении своей истории не смогли познать всю глубину пользы долгосрочного планирования. Мы убеждены в том, что планомерная установка приоритета на долгосрочные перспективы в компании поможет сотрудникам адаптироваться к столь непривычной концепции мышления.

Глава 3 Разработка новой концепции менеджмента для компании «Мицуи» в России

Было собрано достаточное, на наш взгляд, количество данных для формулирования основных положений новой концепции менеджмента, которая могла бы работать в России, учитывая особенности российского менталитета. Основные положения концепции представлены в виде схемы. (Рис. 3.1)



Рис. 3.1 - Иерархия основных положений концепций менеджмента для компании «Мицуи»

Новая концепция управления должна содержать в себе:

- Определенную философию производственного процесса, ссылаясь на которую сотрудники могли бы предоставлять себе отчет в том, почему они занимаются именно этим видом производственной деятельности и какова их значимость в глобальном процессе функционирования предприятия. Правильная философия также поможет добиться от сотрудников предельной концентрации на производстве и соблюдения положений концепции «точно в срок».
- Систему устранения потерь на производстве. Для этого требуется использование эффективных технологий на предприятии, автономизация процесса, соблюдение последовательности выполнения работ, равномерное распределение обязанностей между сотрудниками, внедрение системы непрерывного контроля качества и выявления недостатков на ранних стадиях производственного процесса (Dzioka), отслеживание объемов используемых ресурсов и контроль задействованных мощностей во избежание перепроизводства. Требуется создание единой информационной системы, которая отражала бы состояние отдельных производственных процессов в

- режиме реального времени (Kanban).
- Структуру межличностных отношений сотрудников. Руководитель должен подойти к вопросу формирования коллектива с особой ответственностью, поскольку наличие сплоченной команды на производстве позволит создать благоприятную атмосферу для эффективной деятельности сотрудников. Обязательны мероприятия, направленные на «сближение» верхних эшелонов руководства с трудящимися. Мы склонны полагать, что подобные меры приведут к открытости сотрудников по отношению к руководителям, что положительно скажется на системе информационного обмена между исполнительными и руководящими элементами производства.
 - Концепцию постоянного совершенствования. Особенно важны стажировки и курсы, направленные на повышение квалификации сотрудников. Вкладывая денежные средства в различные программы дополнительного профессионального образования, работодатель тем самым инвестирует свое производство и действует с позиции долгосрочной перспективы. Помимо этого, необходимо, чтобы сотрудники имели возможность учиться в процессе производства, вбирая в себя тонкости производственного процесса (Kaizen). Мы считаем, что именно обучение в процессе трудовой деятельности является наиболее эффективным и результативным методом обеспечения новыми трудовыми навыками сотрудников компании.

Заключение

В японской модели корпоративного управления большинством инвесторов являются аффилированные банки, у которых находится под контролем более 70 % собственности. Структура капитала представляет собой инсайдерскую модель. Вознаграждения менеджерам являются достаточно низкими по сравнению с германской и англо-американской моделями, основной особенностью является низкая стоимость капитала.

Требования по раскрытию информации являются идентичными германской модели, где финансовая отчетность предоставляется два раза в год. В требованиях по раскрытию информации в Японии необходимо предоставлять данные десяти самых крупнейших акционеров корпорации.

В российской практике моделированием внутреннего строения промышленной компании занимался В.П. Петров. Он разработал Принципиальную модель

морфологического (ресурсно-факторного) строения промышленной компании, Принципиальную модель организационного строения промышленной компании. Принципиальная модель морфологического строения промышленной компании предусматривает закрепление корпоративной собственности, организационно-правовую форму юридического лица. Для построения эффективной модели корпоративного управления, применимой в торговых компаниях, учитываются факторы прямого и косвенного воздействия, функциональные характеристика объекта, внутренние и внешние элементы корпоративных отношений деловой среды.

Эффективная модель корпоративного управления может существовать при рационально построенном совете директоров. При формировании совета директоров необходимо ориентироваться на миссию и сферы деятельности компании.

В ходе данного исследования мы проанализировали подходы управления бережливого производства компании «Мицуи» и на их основе сформировали модель менеджмента с учетом особенностей российского менталитета. Нам удалось опровергнуть одну из поставленных гипотез, которая гласит о невозможности использования японских концепций управления в России по причине культурных особенностей российского общества. Мы учли необходимые аспекты менталитета и сформулировали рекомендации для успешного внедрения новой системы менеджмента на производстве. Более того, была подтверждена вторая поставленная нами гипотеза: отдельные элементы управления японской системы «lean-production» успешно сформировали базис новой системы управления для российской среды. Была выявлена универсальность подходов Toyota в производстве. Рекомендуем внедрять сформулированные концепции управления в производственный цикл постепенно, соблюдая порядок структурных элементов системы. Расчетный период успешного внедрения системы бережливого производства на отечественных предприятиях – 10 лет. Выводом данного исследования служит подтверждение возможности применения концепций бережливого производства в России. Практическое значение итогов исследования обусловлено возможностью использования сформулированных концепций на производстве с целью повышения эффективности руководства.

Список литературы

1. Гапоненко А.Л. Деловой клуб ИМИКОР: Современные тенденции в менеджменте - цели, стратегии, преобразования. - 18.02.2011.
 2. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 511 с.
 3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. - 272 с.: ил. ISBN: 5-8459-0127-8 (рус.)
 4. Каору И. "Японские методы управления качеством".- М. Дека, 196 - 222с.
 5. Кнорринг В.И. Искусство управления Учебник. - М.: Издательство БЕК, 2014. - 288с.
 6. Куликов Г.В. "Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности". - М.: Экономика, 2010. - 247с. : ил.
 7. Менеджмент: учебник/ А.И. Орлов. - М.: Издательство «Изумруд», 2013. - 298 с.
 8. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С.Ю. Трапицына. - СПб.: ООО «Книжный Дом», 2014.
 9. Оучи У.Г. "Методы организации производства : японский и американский подход". - М. Дека, 2014. - 380с.
 10. Панченко Е. Скрытые пружины японского чуда или секреты японского менеджмента. - 2009.
 11. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Японцы (этнопсихологические очерки). Глава V - издание 2-е, исправленное и дополненное. - М.: Главная редакция восточной литературы издательства «Наука», 2010. - 348 с.: ил.
 12. Сазанович А.Н. Деловой клуб ИМИКОР: Современные тенденции в менеджменте - цели, стратегии, преобразования. - 18.02.2011.
 13. Фишер Г. " Еще раз о причинах " японского экономического чуда".-"Российский экономический журнал", 2010, №8,с. 69-73
 14. Пшенников В. уроки менеджмента: Управление, рождающее творчество. - Япония", 2012,№9, с18.
-
1. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С.Ю. Трапицына. - СПб.: ООО «Книжный Дом», 2014. [↑](#)
 2. Каору И. "Японские методы управления качеством".- М. Дека, 196 - 222с. [↑](#)
 3. Оучи У.Г. "Методы организации производства : японский и американский подход". - М. Дека, 2014. - 380с. [↑](#)

4. Куликов Г.В. "Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности". - М.: Экономика, 2010. - 247с. : ил. [↑](#)
5. Кнорринг В.И. Искусство управления Учебник. - М.: Издательство БЕК, 2014. - 288с. [↑](#)
6. Пшенников В. уроки менеджмента: Управление, рождающее творчество. - Япония", 2012, №9, с18. [↑](#)