

## **Содержание:**

# **Введение**

Общей теории менеджмента, пригодной для всех времен и народов, не существует – есть только общие принципы управления, которые порождают японскую, американскую, французскую или немецкую системы менеджмента со своими неповторимыми особенностями, поскольку учитывают определённые национальные ценности, особенности национальной психологии, менталитета и т.д. Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха – умение работать с людьми.

В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, т.к. быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично – вследствие американской оккупации после второй мировой войны, частично – как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособляя их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

Японская модель менеджмента основывается на философии «мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских.

Чем отличается японский метод управления от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки? Прежде всего своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

## **Признаки японского управления.**

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 так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

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 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 выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

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

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

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

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

## **Менеджмент и модели.**

Менеджмент – совокупность методов, принципов, средств и форм управления хозяйственными организациями с целью повышения эффективности их работы.

Требуемые для эффективного управления организацией навыки и умения необходимы не только профессиональной группе людей, которые называются менеджерами. Менеджмент как общечеловеческая деятельность распространяется на различные сферы деятельности. Отмечено, что «всеобщий человеческий процесс» включает в себя пять отдельных, но взаимосвязанных элементов:

- решение о постановке цели и планирование деятельности по ее достижению
- распределение времени и действий, необходимых для решения задач
- мотивация и пробуждение к действиям
- координация отдельных, но взаимосвязанных действий
- осуществление контроля над тем, что сделано, чтобы убедиться, что результаты соответствуют намеченным планам

Менеджмент предполагает прогнозирование. Насколько бы ни была благоприятна ситуация в настоящем, насколько эффективно ни было бы текущее производство, менеджеры должны внимательно следить за событиями во внешнем мире и пытаться заглянуть в будущее. Это предполагает проверку существующих систем и их постоянное совершенствование, анализ изменений внешней среды и их воздействия на текущую деятельность.

Модель – упрощенное отражение реального бытия. Она помогает нам осознать его сложность и предлагает альтернативные точки зрения на изучаемый вопрос. Ни одна модель не предлагает полного решения, поэтому менеджерам-практикам полезно научиться совмещать их, используя все самое ценное. Например, конкурирующей на мировом рынке компании необходимы высокое качество

продукции, гибкость производства и низкие издержки, поэтому ее прежде всего интересуют модели эффективной организации процесса производства с технической точки зрения. Ее руководители также заинтересованы в моделях поведения человека на работе, которые показывают ограничения упрощения рабочих операций и их негативное воздействие (уменьшение гибкости, снижение качества продукции) на сотрудников в долгосрочном периоде.

Моделирование позволяет нам анализировать действительность с помощью формального выделения основных переменных, предлагая возможные взаимосвязи и предсказывая вероятные результаты изменения. Модели помогают нам понять сложность реальной жизни и не игнорировать ее, а взять в «союзники». Чарльз Хэнди отметил, что теории: «Помогают объяснить прошлое, которое в свою очередь помогает понять настоящее, предсказать будущее, что позволяет повлиять на него и навести в нем относительный порядок.

Сегодня основной проблемой менеджмента можно считать вопрос об организации гибкого производства, способного удовлетворить спрос на быстро изменяющихся рынках, а значит, руководителей прежде всего интересуют модели, которые предлагают способы максимально эластичной организации деятельности. Современные теории отражают этот интерес, предлагая организациям различные способы выживания в высоко турбулентном и конкурентном мире, акцентируя внимание руководства компаний на гибкости производства, качестве товаров и услуг и низких издержках.

## **Описание японской модели менеджмента.**

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, которая поставила перед руководителями задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постигать социальную ответственность за последствия своей деятельности.

Руководители японских предприятий осуществляли свои задачи, сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь

полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития.

В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность.

Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются.

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды.

Японцы 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.

Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности.

Как порождением концепцией «человеческого потенциала» можно рассматривать систему группового принятия решений Ринги. Согласно ей ответственность за принятие решения не персонифицирована. За принятое решение несет ответственность все группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принять решение.

Можно рассмотреть более подробно процесс принятия решения группой. Сущность системы Ринги в том, что решения должны приниматься путем консенсуса. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если кто-то против, предложение возвращается к его инициатору. Этот подход все еще сохранен, хотя процедурная часть системы Ринги претерпела изменения. Каждое предложение обсуждается в неофициальных группах. Решение никогда не выносится на официальное обсуждение без неформального.

Вот как описывает процесс группового принятия решений Ричард Халлоран: «В процессе официального обсуждения каждый член группы высказывает небольшую часть своих мыслей на этот счет, но никогда не выходит с законченным убедительным выступлением. Японцы, имеющие крайне чувствительное эго, не желают попадать в состояние находящегося в меньшинстве или, что еще хуже, с особым мнением. Боятся они и случайно обидеть коллегу своим резким выступлением, которое может противоречить мнению товарищей. Когда лидер группы уверен, что все в основном согласны с минимальным решением, он суммирует мнение группы, спрашивает, все ли согласны, и оглядывает зал для получения одобрительных кивков. Не слышно ни единого выкрика.»

Нужно четко понимать, что японский метод предполагает полное единодушие. Это не решение большинства. Японцы питают отвращение к тирании большинства. Если полного единодушия нет, решение не принимается. Если решению противопоставлено мнение небольшого меньшинства, его убеждают уважать взгляды остальных. Эта компромиссная позиция позже будет вознаграждена. Для японца считается невежливо открыто возражать старшему и вышестоящему: несогласие нужно выражать очень дипломатично.

Считается, что власть менеджмента в Японии законна, и поэтому она с готовностью принимается и уважается. Рабочие чувствуют, что их менеджеры более образованы и компетентны. Менеджеры не имеют избыточных привилегий, что могло бы вызвать ревность. Их оклады и другие вознаграждения считаются скромными по сравнению к их заслугам. А эффективный менеджмент является необходимым условием для процветания самих рабочих.

Выводы, которые можно сделать, рассматривая японскую систему управления, таковы:

- \* люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантия защищенности и безопасности;
- \* основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединении работников общими интересами и пониманием общих целей работы;
- \* когда создана обстановка, обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полную меру своих способностей.

Управленческий контроль - это сокращенное определение управленческого планирования и обратной связи, которое является инструментом деятельности менеджеров в достижении организационных целей. Способность человека управлять имеет определенные пределы, поэтому должен быть найден оптимальный масштаб бизнеса, позволяющий управлять эффективно.

Необходимо отметить, что управленческий контроль, за выполнением поставленных задач, осуществляется не путем принятия определенных директив, как это принято в традиционном менеджменте, а путем оказания помощи и выявлении слабых звеньев в производственном процессе (слово «контроль» связана не с моделью «выявление - наказание», а «проверка-помощь»).

Чтобы избавиться от субъективизма, японские управляющие повсюду, где есть малейшая возможность, применяют методы статистики для определения текущей ситуации. Японцы верят цифрам. Они измеряют все. Они стараются количественно описать все аспекты бизнеса. Японцы не расточают силы впустую. Все устроено безупречно, что является сущностью хорошего менеджмента.



Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за «преданность своему делу как образец для коллег». Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск.

Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактики запугивания наказанием, японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует «тактику лозунгов», побуждающих повысить дисциплину.

Такая позиция вполне объяснима: с одной стороны, каждый подчиненный является индивидуумом и имеет право на ошибку, с другой - правильная кадровая политика при приеме на работу «не допустит» в фирму недобросовестного работника, поскольку за него несет полную ответственность тот, кто его принял на работу.

Управление персоналом становится стратегическим фактором из-за необходимости гарантии пожизненного найма.

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие. Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Отожествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы.

Японский служащий очень тесно отождествляет себя с нанявшей его корпорацией. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании - это одно из проявлений отожествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Многие служащие редко берут дни отдыха, и часто не полностью используют свой

оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается, тем самым проявляя свою преданность компании.

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

Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество,

гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.

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

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

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. Задачами, которых в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются:

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

Комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать использование

ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание - сила» - вот лозунг комплексного управлением качеством.

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

Профсоюзы отдают себе полный отчет в том, что рабочие могут повысить свой уровень жизни только путем повышения производительности, поэтому они начали сотрудничать с менеджментом. Необходимо постоянное объединенное консультирование по всем вопросам, оказывающим влияние на производительность. Процесс модернизации не прямолинеен. Может возникнуть переизбыток рабочей силы. Но все эти проблемы решаются путем сотрудничества. Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы. Они понимают, что условия жизни рабочих в конечном счете зависят от процветания фирмы. Они критически изучают и при необходимости подвергают сомнению цели и политику менеджмента. Таким образом, они могут развивать конструктивные отношения с менеджментом, сотрудничая с ним. Союзы постоянно конкурируют с менеджментом в социальной и благотворительной деятельности. Профсоюзы в Японии постоянно стремятся повышать уровень сознательности рабочих.

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.

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.

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.

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.

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.

## **Система управления производством на примере компании Toyota**

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

Не будет преувеличением сказать, что это новая революционная система управления производством. Она основана на системе Ф. Тейлора (научное управление производством) и системе Г. Форда (поточное конвейерное производство).

## **Основные принципы и структура системы**

Система управления производством «ТОУОТА» привлекательна тем, что, ставя целью снижение издержек производства, она устраняет из производства ненужные элементы. Основной принцип гласит: производство необходимых деталей в нужное время и в нужном количестве.

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

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

- 1) оперативное регулирование объема и номенклатуры производства, что помогает системе приспосабливаться к ежедневным и ежемесячным изменениям в количестве и номенклатуре спроса;
- 2) обеспечение качества, что позволяет организовать снабжение каждой последующей операции деталями высшего качества со стороны смежников;
- 3) активизация работников, которая должна осуществляться, коль скоро система использует трудовые ресурсы на пути к главной цели.

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

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

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

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

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

1. Система «канбан» для обеспечения производства по принципу «точно вовремя».
2. Метод бесперебойного производства для приспособления к изменениям спроса.
3. Сокращение времени переналадки оборудования для сокращения общего времени производства.
4. Нормирование работ для обеспечения сбалансированности производственных операций.
5. Схема размещения производственного оборудования и использования рабочих, владеющих несколькими профессиями, для проведения принципа гибкости.
6. Рационализаторская деятельность кружков качества и система поощрения предложений для сокращения численности рабочей силы и повышения трудовой



морали.

7. Система визуального контроля для обеспечения принципа автоматического контроля качества продукции на рабочем месте.

8. Система «функционального управления» для обеспечения управления качеством в рамках всей компании и др.

Производство по принципу «точно вовремя»

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

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

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

## **Система «канбан»**

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

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

Предположим, что мы изготавливаем продукцию «А», «В» и «С» на конвейерной линии. Элементы, необходимые для сборки деталей «а» и «в», изготавливаются на предшествующем участке производства. Детали «а» и «в», производящиеся в этом процессе, складываются вдоль конвейера, и к ним прикрепляются карточки заказа «канбан». Рабочий с конвейерной линии, изготавливающей продукцию «А», прибывает на место изготовления детали «а» с карточкой заказа, чтобы взять необходимое количество деталей «а». На складе у конвейера он получает то количество деталей, которое обозначено на карточке. Затем он доставляет полученные детали на свою линию сборки вместе с карточками отбора.

В это время карточки производственного заказа остаются на складе у поточной линии «а», показывая количество взятых деталей. Они информируют заказ на изготовление новых деталей на данной производственной линии. Деталь «а» изготавливается теперь в количестве, соответствующем указанному на карточках производственного заказа.

## Заключение

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

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

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

В своей книге «Искусство японского управления» А. Атос и Р. Паскаль отмечают: «Японцы рассматривают каждого человека как имеющего экономические, социальные, психологические и духовные потребности, так же, как это делают и американские руководители, когда специально задумываются над этим. Но японские руководители полагают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, не столь сосредотачиваясь на других институтах (таких, как правительство, семья или религия)». При этом семья для японцев - форма существования. При достаточно жесткой вертикальной иерархии, нет «обожествления» руководителя - он «досягаем». Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретное он сделал в жизни, к его опыту.

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

«Японский менеджмент изучил и вобрал в себя современные принципы и методы с энергией, граничащей с жадностью», - сказал Сусума Такамия, декан факультета экономики Токийского Университета. - «Он успешно взялся за четыре основные проблемы - технологическую инновацию, индустриализацию, демократизацию и интернационализацию. Все это не повредило таким культурным ценностям, как

групповое сознание и уважение старших». Повиновение в Японии принимает форму полного подчинения.

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

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

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

Японский менеджмент взывает к естественным здоровым инстинктам работников для развития их творчества, мастерства и сознательности.

Учебная программа - это стимулирование сотрудничества в работе. Она мобилизует знания и опыт всей группы. Она еще больше сплачивает ее и развивает дух сотрудничества. Желание избежать работы с оправданием, что «это не моя работа», пропадает, вместо этого возникает готовность нести дополнительную ответственность.

В течение 30-40 лет послевоенного развития японский менеджмент и японская модель экономики позволяли стране эффективно мобилизовать личностный и общественный потенциал народа для реализации постоянного роста производства, недопущения чрезмерного общества и предотвращения извращения социально-экономических отношений под влиянием криминальных элементов.

Понимание японского менеджмента наверняка поможет российским хозяйственникам, экономистам, бизнесменам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, даст возможность к совершенствованию производства.

Тем более, что предприятия, работающие «по-японски» уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Тайланде и во многих других странах. Один из примеров – германский концерн «Порше», оказавшийся к 1992 году на грани банкротства. Помощь японской консалтинговой фирмы, состоящей из бывших служащих «Тойоты», дала блестящий результат: выпуск автомашин увеличился, численность персонала уменьшилась на 19%, занимаемая территория – на 30%, появилась прибыль, увеличился ассортимент продукции.

## **Список использованной литературы .**

- 1.Вахрушев В., Принципы японского управления. - М: ФОЗБ ,1992.
- 2.Управление персоналом и трудовыми отношениями в Японии // Управление персоналом. 2001. -№7.
- 3.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
- 4.Хироси Хазама. История управления трудом в Японии . Лондон , 1997