

Содержание:

Введение

Японский менеджмент привлек к себе пристальное внимание в последние десятилетия, когда японская экономика уверенно вышла на лидирующие позиции и Страну Восходящего Солнца признали самым конкурентным игроком на мировой экономической арене. Японская модель менеджмента позволила стране стать крупнейшим производителем легковых автомобилей и полупроводниковых микросхем, кроме того, Япония – безусловный лидер в сфере контроля социальной политики и качества жизни.

Однако это не просто продуманный менеджмент высокого уровня. Это система управления персоналом, базирующаяся на творческом осмыслении зарубежного опыта с опорой на самобытные общественно-социальные традиции. Это уникальный синтез многовекового опыта и новейших решений в сфере управления персоналом и повышения его эффективности. «Богатство в человеческих ресурсах», – вот философия японского менеджмента, и ее состоятельность доказана десятками компаний, включая таких гигантов как Mitsubishi Corporation, Toyota Tsusho, Honda Motor Co.

Цель данной работы - рассмотреть особенности японской модели менеджмента.

Объект исследования - модели менеджмента.

Предмет исследования - особенности японской модели менеджмента.

Для реализации цели работы необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть исторические факторы формирования японской модели менеджмента;
- определить особенности японской модели менеджмента;
- выявить черты сходства и различия японской и российской системы управления;
- проанализировать японскую систему управления в контексте её использования российскими компаниями.

Методы исследования: теоретический анализ литературных источников.

1. Теоретические основы японской модели управления

1.1. Исторические факторы формирования японской модели менеджмента

Первым фактором, как ни странно, стало поражение Японии во Второй Мировой войне, после которого стране запретили иметь собственную армию. Тогда японцы всецело переключились на мирное производство и начали активно изучать, в частности, американские модели менеджмента, эталоном среди которых признавалась система управления, разработанная еще Генри Фордом.

Современное программное решение для удаленного мониторинга компьютеров и администрирования рабочего времени сотрудников.

Система Bitcor отслеживает все действия сотрудников в режиме реального времени и на основе комплексного мониторинга формирует удобные отчеты. Это позволяет гарантировать информационную безопасность предприятия (защита от инсайдеров) и значительно повысить эффективность работы персонала через принятие релевантных управленческих решений.

Японская модель менеджмента сформировалась как естественный ответ на американскую оккупацию и необходимость борьбы с послевоенной бедностью. Плюс желание сохранить местные традиции и ценности. Так появился «менеджмент с человеческим лицом». Менеджмент, ориентированный на качество работы каждого конкретного сотрудника в контексте минимизации издержек.

Не существует единого определения понятия японского менеджмента, но многими исследователями разработаны системы признаков, позволяющие точно сказать – идет ли речь о японском менеджменте. Хидеки Йосихара, ведущий мировой специалист по менеджменту, выделяет шесть признаков этой системы:

- гарантия занятости для каждого сотрудника;
- гарантия доверительной обстановки;

- гласность и прозрачные ценности компании;
- качество как управленческая парадигма;
- информационный подход к управлению;
- порядок и чистота на рабочем месте.

Безусловно, дисциплина в такой системе играет ключевую роль, но не выступает самоцелью. Реальный упор в японском менеджменте делается на человеческие отношения – доверие между сотрудниками, доверие к руководству, четкое понимание своего места и места коллег в компании, согласованность действий, высокие моральные принципы. Плюс каждый сотрудник уверен, что если он делает свою работу и делает ее хорошо – его никогда не уволят, а перспективы роста имеются. В итоге, получаем систему со следующими слагаемыми:

Пожизненный найм, отождествление сотрудника и компании. Идея пожизненного найма немыслима для европейцев, которые просто не привыкли работать всю жизнь в одной организации. Но в системе японского менеджмента это плюс, потому что, во-первых, нет текучести кадров, а во-вторых, сотрудники считают компанию буквально второй семьей и готовы жертвовать ради нее личным временем, выполняя задачу любыми способами.

Продуманная система найма. В японских компаниях редко ищут опытных сотрудников, потому что проще и выгоднее всему обучить нового специалиста на месте. Также поощряется создание «трудовых династий», когда дети буквально «наследуют» специальность родителей. Родственник принятого работника несет за него личную ответственность, по сути, он выполняет функции менеджера по персоналу, но применительно к одному конкретному сотруднику. Кроме того, наличие родственных связей закономерно сплачивает коллектив.

Внутренняя ротация и карьерный рост. Японская модель менеджмента предполагает, что сотрудник должен регулярно менять сферу деятельности, но – в рамках своего направления. Это позволяет не терять интерес к работе и действовать эффективно. Что касается карьерного роста, то ключевые показатели здесь – возраст сотрудника и его стаж работы в компании. То есть, исполнительный и трудолюбивый сотрудник уверен в своем будущем.

Системное управление качеством. Здесь эталоном выступает небезызвестная система «Канбан», разработанная Киитиро Тойотой, основателем одноименного бренда. Идея «Канбана» в том, что все производственные операции должны выполняться точно в срок, любыми средствами. В процессе работы каждый

сотрудник относится к коллеге как к клиенту, поэтому на следующий этап продукция поставляется в максимально качественном виде.

Непосредственный управленческий контроль. Офисы управленцев всех звеньев находятся непосредственно на производстве, то есть у начальника цеха кабинет прямо в цеху, и он видит всё своими глазами. Инициативы работников всегда рассматриваются, а совещания длятся до тех пор, пока абсолютно все согласятся с выбранной стратегией.

Порядок как первый критерий. Японцы уверены, что качество рождается из гармонии, а гармония – это отсутствие хаоса. Внешний вид, рабочий стол и даже личный шкафчик сотрудника – везде должно быть аккуратно и чисто, ничего лишнего, строгая системность и дисциплинированность. Да, в какой-то степени такой подход безусловно фанатичен, но учитывая, что у Тойоты годовой оборот составляет 224,5 миллиарда долларов, он себя оправдывает в полной мере.

Японский менеджмент высокого уровня многого требует от каждого сотрудника, но именно что – от каждого. Рядовой рабочий сборочного цеха, начальник этого цеха, сотрудник Службы контроля качества, вице-президент компании – все они живут и работают по одному регламенту. При этом практикуются материальные поощрения – успешных сотрудников не только награждают почетными грамотами, но также выдают им премии, ценные подарки, предоставляют льготы на приобретение акций компании. Плюс корпоративный тимбилдинг – организация загородных поездок для семей сотрудников за счет фирмы. Довольно подробно все эти моменты рассмотрел японский писатель Ингиу Оу на страницах своей книги «Японский менеджмент. Прошлое, настоящее, будущее».

Японский менеджмент предполагает непрерывное обучение для каждого сотрудника, регулярное повышение квалификации, личностный и карьерный рост. В сочетании с принципами коллективизма это дает исключительную производительность, что доказано сотнями японских компаний, лидирующих в своих сегментах мирового рынка. Denso, Hitachi, Bridgestone, Takeda Pharmaceutical ... – этот список можно продолжать долго.

Но всё это работает только благодаря тому, что сотрудники компании качественно замотивированы. Они уверены в своих позициях, они готовы на всё ради своей второй семьи, и они знают, что с ними будет завтра и через год – какую должность они будут занимать и сколько будут зарабатывать. Стабильность, но не стагнация – вот, что лежит в основе осознания каждым сотрудником своего места в коллективе

компании.

1.2. Особенности японской модели менеджмента

Сегодня японцы известны тем, что в любом деле стремятся к усовершенствованию, хорошему обслуживанию, высокому качеству, снижению затрат и высокой производительности. Но следует отметить, что так было не всегда.

После Второй мировой войны США в целях оказывать культурное и экономическое влияние на как можно большее количество стран, стали преподавать менеджмент, стратегическое планирование и передавать весь накопленный опыт управления бизнесом всем желающим. Примечательно, что в США не сразу обратили внимание на большое количество японских студентов. Через несколько лет производительность труда в США оставалась все еще на стабильном уровне 3,2%, а в Японии она возросла до 10%.

О Японии уже написано множество академических текстов исследований, но её экономическое чудо до сих пор представляет большой интерес. Мы остановимся только на основных моментах, позволяющих понять особенности модели японского менеджмента, благодаря которой произошел расцвет экономики Страны восходящего солнца.

Особенность японской модели менеджмента заключается в том, что человек действует в соответствии со своими потребностями. Для японцев в традиционной иерархии потребностей на первом месте будут стоять социальные потребности – так как в их менталитете заложено стремление к принадлежности к группе, к своему месту в ней, а также уважению и вниманию окружающих, поэтому даже награду за труд японцы воспринимают через призму социальных потребностей. В то же время труд для японцев занимает особо важное место в жизни, они считают, что он должен быть на первом месте в иерархии ценностей. Они испытывают удовлетворение от качественно выполненной работы, поэтому с легкостью соглашаются с требованиями жесткой дисциплины, с высоким ритмом работы, большой напряженностью труда и сверхурочной работой. Работники на японских предприятиях трудятся в группах, общаются и с обоюдной поддержкой.

Японский менеджмент прежде всего ориентируется на «социального человека». Такая концепция отражает противопоставление тэйлоризму, который во главе всего видит материальные потребности. Японец по своей природе в первую

очередь близок к социальности и группе и только потом к материальности.

Изначально в Японии было уравнильное вознаграждение за труд, которое было сформировано ещё в сельской общине и оставило глубокий след в национальном сознании японцев. Затем развитие машинного производства и установление капиталистического способа производства потребовали создания особой системы мотивации труда, которая успешно функционировала бы в рамках особенностей японского менталитета и традиций.

Эти предпосылки повлияли на разработку системы оплаты труда по выслуге лет. Её суть заключалась в том, что при трудоустройстве для работников устанавливался одинаковый размер заработной платы, который впоследствии увеличивался, напрямую исходя из стажа работы.

В японской модели менеджмента особую роль занимает мотивация персонала. Говоря о мотивации персонала, каждый японец подумает, в первую очередь, не о геймификации или премиях, а об корпоративном духе компании, который отражает идеалы фирмы. Здесь ключевым фактором эффективности данного метода мотивации персонала является психология группа, которая очень близка японскому менталитету. Дело также в том, что в любой японской компании (особенно крупной) формируется множество групп, каждая из которых в своем составе имеет как старших, так и младших сотрудников, различающихся по возрасту, стажу и опыту. Младшие в группе безоговорочно принимают авторитет старших, демонстрируют им свое уважение, оказывают знаки внимания, во всем подчиняются. Каждая группа в своей деятельности ориентируется на цели и задачи компании, так называемый «корпоративный дух» упомянутый ранее. При этом каждый японец осознает важность работы как на группу, так и на себя. Большинство японцев тщательно отслеживает своё положение в группе и сильно переживает за то, чтобы его принимали в ней.

Примечательно также то, что для японской корпоративной среды характерна система группового принятия решений под названием – «ринги». Оно означает то, что ответственность за принятие решения возлагается именно на группу, а не на кого-то одного. В случае неудачи или провала вся группа несет ответственность за принятое решение или действия. Такая система подразумевает принятие решений посредством единого мнения в группе, если кто-то в ней не согласен, этот момент вся группа старается нивелировать и переубедить её выбившего члена. Если это не происходит, предложение отклоняется или пересматривается внутри группы.

Стоит отдельно отметить такую особенность японской модели менеджмента, как концепция непрерывного обучения. Суть её заключается в том, чтобы человек постоянно совершенствовал мастерство в комплексе с улучшением выполнения своей работы и на выходе получал самосовершенствование и моральное удовлетворение. На практике это применяется, к примеру, тем, что многие японские фирмы практикуют ротацию персонала, которая заключается в обучении сотрудников новым специальностям примерно через каждые 3-5 лет. Такой подход расширяет профессиональные компетенции и делает из сотрудников более гибких специалистов, а в последствии лучше подготовленных кадров на руководящие должности.

Центральное место в управлении по японской модели занимает управление качеством. Известно, что качество производимого изделия зависит от комплекса факторов. Для определения степени влияния того или иного фактора на брак, используются статистические методы, позволяющие регулировать технологический процесс. В результате появления дефектов и брака сводится к минимуму.

Основу данной системы составляет концепция «тотального контроля в рамках фирмы». Так контроль за качеством проводится на каждой стадии производства специальной группой качества, состоящей из специалистов в сфере контроля качества. На рисунке 1 изображены основные принципы, которыми руководствуются японские quality-control group.



Рисунок 1 - Основные принципы, которыми руководствуются японские quality-control group

Таким образом, в течение 30-40 лет после войны японская модель менеджмента позволила стране эффективно применить традиционное сознание, потенциал нации, и перенять опыт Запада на пути становления одной из самых мощных экономик в мире.

2. Сравнительный анализ систем управления в российских и японских компаниях

2.1. Черты сходства и различия японской и российской системы управления

Система управления в России имеет богатую историю развития, динамичное изменение которой произошло в последние XX-летие в связи с переходом к рыночной экономике. За это время наблюдался стремительный интерес российского менеджмента к системам управления наиболее развитых стран, которые добились больших успехов в социально-экономическом прогрессе. Образцами эффективных моделей управления традиционно считаются американская и японская система управления. Каждая из представленных моделей опирается на свою национальную систему управления организациями. Выбор моделей зависит от различных факторов, таких как: истории развития стран, территориального расположения, культуры, менталитета граждан и др. Изучив историю России, можно сказать, что с периода правления Петра I и до сегодняшнего дня подходы к управлению практически оставались неизменными. Традиционно в России большую роль играло государство, а именно ее влияние формировало экономику, это связано, прежде всего, с образованием иерархической структуры управления. Практически во всех исторических периодах экономики Россия применяла тотальный контроль государства. В условиях торговой изоляции, применяемая в советское время политика протекционизма и поддержка отечественных производителей, сформировала незначительную конкуренцию на внутреннем рынке России, что стало помехой для применения новых подходов в структуре управления в постсоветское время.

Образцом наиболее эффективного управления, т.н. «экономическое чудо», принято считать японскую систему управления. Если вспомнить, что в 1945 году экономическое состояние Японии было плачевным после разгрома во Второй мировой войне и полнейшей капитуляции. Позже, а именно уже в 80-х гг., Япония заняла второе место в мире по уровню производства. Такой значимый для Японии подъем произошел благодаря уникальной системе управления.

Япония долгое время существовало как изолированное государство, в связи, с чем была сформирована национальная культура, отличающаяся от многих других. Такой культуре был характерен высочайший уровень взаимодействия в коллективе.

В таблице 1 представлено сравнение характера российской и японской управленческой культуры.

Таблица 1

Характер российской и японской управленческой культуры

Российская культура

Японская культура

Индивидуальность и направленность в руководстве

Особые философские виденья

Строгое распределение обязанностей

Высокий уровень эстетической культуры

Превосходство государственных и корпоративных интересов над личностными

Завидное трудолюбие

Строгая система руководства

Приоритет семейных традиций

Достаточно медленная обратная связь

Любовь к родине и патриотизм

Таким образом, в таблице представлены две абсолютно разные культуры, трактующие свою управленческую роль в менеджменте. Японской культуре характерны национальные черты страны, в которой важную роль играют семейные традиции, философские виденья и эстетика культуры. Тогда как в России большую роль играет строгая система руководства, распределение обязанностей и т.д.

Рассмотрим подробнее систему управления в России. Сейчас каждый сотрудник отечественной компании, прежде всего, ценится материальная выгода, хотя раньше ценностью работы считалось: стремление и развитие нашей национальной экономики, и гордость за свою страну. На данный момент наш отечественный менеджмент в основном полагается на западные системы управления (в том числе азиатские и американские системы). Существует принцип управления централизации, согласно которой сотрудник отстраняется от права принимать какое-либо участие в решении, управления организацией. Многие отечественные компании используют такой принцип, где только сотрудники, стоящие на высшей ступени руководства, могут принимать решения в управлении организации. Сотрудники организации не берут на себя ответственность участия в развитии и продвижения своей компании, из-за страха потери работы и критики со стороны своих коллег. Руководители компании не рассматривают темы существующих конфликтов между работниками, а только хотят укрепить свое лидерство, в ходе чего между работниками появляются различные виды сплетен, в результате процесс работы затормаживается. Такой стиль управления компанией несет административный характер, это характеризуется: оптимизацией обязательств, ответственность подчиненных за свою работу, планирование данной организации и принципом управления централизации. Заработанная плата сотрудника, как правило, определяется по принципу: местоположения организации (район, область страны), за трудовые заслуги, квалификации и достижения в данной сфере труда. Руководители используют различные методы поощрения и мотивируют своих сотрудников повышением в должности или материальным вознаграждением.

В российском стиле управления можно выделить достоинства и недостатки компании, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Достоинства и недостатки российской компании

Достоинства:

Недостатки:

Негибкость заработной платы (может сыграть как отрицательную, так и положительную роль)

Ценностью становится больше материальная выгода

Принцип централизации управления

Плохое стимулирование увеличения производительности

Продвижение отечественной продукции

Безынициативность работников

Способы поощрения сотрудников в виде материальных премий

Недостаточное количество мотивации

Поощрения за заслуги работника в виде карьерного роста

Руководство не старается решить проблему конфликтной ситуации между работниками

В данной таблице можно сказать, что в стиле управления российской компании большая заинтересованность работников направлена на получение материальных благ и продвижением отечественной продукции. Отсутствие инициативы у работников, влечет за собой замедленность в развитии и продвижения продукта.

Рассмотрим систему управления в Японии, представленную в таблице 3.

Таблица 3

Система управления в Японии

Японская система управления

Открытость и ценности компании

Такая база данных открыта для всех уровней её сотрудников. Все рабочие представляют собой дружный коллектив, принимающий непосредственное участие в жизни организации, несущий общую ответственность за её судьбу и старающийся увеличить её производительность. Также приобщение рабочих и администрации компании к совместным встречам и совещаниям дают свои положительные возможности. Корпоративные ценности компании основываются на преимуществе высококачественного сервиса, товаров для покупателей, взаимодействие административных работников с рабочими, сотрудничество филиалов.

Формирование доверительной атмосферы между сотрудниками и гарантия предоставления работы

Благодаря этим критериям в компании сокращается процесс текучести кадров. Ощущение стабильности укрепляет взаимоотношения между коллегами, стимулирует их трудовую деятельность. Работники не боятся быть уволенными и смело продвигаются вверх по карьерной лестнице, что способствует их сильному стремлению приобщиться к деятельности организации. Существующая система «пожизненного найма» является непосредственной гарантией занятости и отличительной чертой японского менеджмента от европейских стандартов. Действующая стабильность способствует укреплению взаимоотношений между работниками всех уровней, расширению управленческих ресурсов и их заинтересованности в большей степени рабочим процессом, а не дисциплинарными вопросами.

Постоянное участие руководства в производственном процессе

С целью быстрого решения возникающих на производстве проблем, японские компании следуют политике размещения административных кадров в здании, где ведётся производство. Создаются «кружки качества» и новаторские идеи, которые приводят к расширению дополнительных новшеств.

Менеджмент, который в большей степени направлен на улучшение качества услуг

Владельцы японских корпораций в большей мере контролируют качество предоставляемых товаров и услуг. Они стремятся усилить этот контроль и в итоге с гордостью снабжают потенциального клиента товарами или услугами наивысшего качества.

Информация как основа менеджмента

Большое внимание обращается на сохранение информации и её применение для увеличения эффективного трудового процесса и производства товаров высокого качества. Благодаря этому быстро находят виновные в неполадках, причинах брака, и разрабатываются способы решения данных проблем для предотвращения их возникновения в будущем. Управленцы каждый месяц контролируют показатели качества, выручку и издержки производства, для сравнительного анализа данных и предотвращения угроз в период их начального формирования.

Обеспечение чистого производства в условиях порядка на предприятии

Японцы добиваются высокого качества товаров и услуг и дальнейшего повышения продуктивности именно благодаря поддержанию чистоты и порядка на производстве.

В отличие от российской системы управления в Японии важную роль играет мотивация работников с целью побудить работников заниматься усовершенствованием компаний. Японский народ считается трудолюбивой нацией, культура Японии направлена на регулирование поведения, а именно уважения к старшим, семейственность, коллективизм и т.д. Заработанная плата работника повышается ежегодно, при ее распределении учитывают такие факторы как: мастерство исполнения работы, стаж, уровень работы, образование рабочего и т.д. Работники, которые не имеют высшего образования, имеют карьерные ограничения.

Рассмотрев особенности культуры и системы управления данных стран, можно сделать вывод, что они схожи между собой, но так же у них имеются различия.

Различия между японской и российской системой управления представлены в виде таблицы 4.

Таблица 4

Различие японской и российской системы управления

Япония

Россия

Демократизм менеджмента

Принцип коллективного и единогласного принятия управленческих решений

Решения руководителей принимаются индивидуально, а подчинённые следуют им.

Система контроля

Неформальная, коллективная.

Четкая, структурированная

Организация ответственности

Ответственность коллектива за деятельность

В большей степени ответственность несёт отдельная личность

Характер систем управления

Оригинальный и гибкий.

Четкий и структурированный.

Подготовка управленцев

Разносторонняя специализация руководителей

Управленцы получают узкую специализацию

Срок занятости сотрудников и руководства

Долговременный срок работы, пожизненный найм на работу.

Краткосрочный найм. Повышенная текучесть кадров, иногда продолжительный срок работы в одной компании.

Главные черты характера руководителя

Способность умело управлять без использования методов принуждения, вдохновлять своим примером и заслужить любовь и преданность своей команды. Лидер - мозговой центр компании, координатор.

Качества руководителя определяются его способностью профессионально и предприимчиво распространять руководство. Лидер - сильная, волевая личность.

Заимствование и использование методов управления

Адаптация моделей управления к особенностям культуры и менталитета граждан.

Стремление копировать зарубежные модели менеджмента без учета менталитета работников.

Возрастные ограничения для достижения определённой должности.

Высокие ступени руководства компанией может занимать сотрудник, достигший только положенного должностного возраста.

Высокую должность в руководстве компании может занимать молодой и неопытный специалист.

Характер целей и задач компании

Размытый, общий характер и показывает стратегию компании на данный момент времени.

Четкий и направленный к окончанию определенного периода времени.

Подводя итоги можно сказать, что японские и российские стили управления имеют свойственные черты, сформированные национальной культурой и менталитетом. Менеджмент в России только начинает формироваться и развиваться в отличие от уже сформировавшейся японской системы.

2.2. Анализ японской системы управления в контексте её использования российскими компаниями

Современная управленческая деятельность и наука управления представляют собой результат длительной эволюции. Наряду с развитием социально-экономических связей и научно-технического прогресса происходит усложнение института менеджмента. В условиях рыночной экономики все предприятия развиваются в соответствии со своим жизненным циклом, и чтобы его продлить предприятие должно уметь адаптироваться к постоянным рыночным изменениям и оптимизировать систему управления.

В современных условиях в качестве развитых систем управления ученые выделяют три основные модели менеджмента: Японская, Американская, Европейская.

Нет ни одной страны в мире, которая была бы так широко представлена на международных собраниях по вопросам методов управления, как Япония. Стоит только посмотреть на список научно-практической литературы, посвященной отличительным особенностям японских методов управления организациями, как становится ясно, насколько велик вклад японцев. Таких книг и пособий сотни, к тому же их публикуют на разных языках, при этом немало литературы переведено и на русский язык.

Как и в любой стране, принципы и методы управления в Японии отражают её самобытность, культуру, социальную психологию и исторические особенности. Стиль японцев напрямую связан с общественно-экономическим укладом страны. Стоит отметить, что в данной стране, которая бедна естественными ресурсами,

человеческие ресурсы являются основным богатством. Японцы с особым вниманием относятся и к отношениям между людьми, личностным особенностям каждого сотрудника, они скорее подберут подходящую должность для работника, нежели найдут сотрудника на должность. Важной для них является коллективная форма организации труда.

Опыт работы в Японии ценится выше, чем образование. В Японии сотрудники сначала сталкиваются с практикой, переходящей в теоретические знания, нежели в других странах, где теория подкрепляется практикой.

Методы японского управления с каждым годом всё в большей степени распространяются за пределами страны. Российские компании их начали использовать с 2000-х годов. Одними из первых стали автомобильные предприятия, вдохновлённые успехами компании Toyota. Так, например, в 2006 году ОАО «КАМАЗ» начал использовать практику японской системы менеджмента «кайдзен», заключающуюся в систематическом искоренении проблем на начальной стадии их развития. На сегодняшний момент принципы управления «кайдзен» существуют во многих компаниях России, таких как: Сбербанк, КАМАЗ, NAYADA, «Группа ГАЗ» и т. д.

При этом проведение прогрессивных преобразований системы управления на российских предприятиях наталкивается на сложности, связанные с неподготовленностью персонала к внедрению управленческих инноваций. Подключение ресурсов консультационных фирм частично решает проблемы внедрения, однако неэффективность российского менеджмента имеет глубокие корни.

Российская система управления подвергалась неоднократным изменениям вследствие значительных событий в стране (Революции, Гражданская война, Отечественная война, распад СССР, политические и социально-экономические реформации). Существуют также проблемы, связанные с технократическим подходом к управлению, который подразумевает то, что внимание менеджера сконцентрировано на проблемах техники, технологий производства, а проблемы социально-психологического характера (мотивация) остаются незамеченными.

В целом облик российской системы управления можно представить следующим образом: индивидуальная ответственность каждого сотрудника, четкое распределение обязанностей; преимущество корпоративных интересов над личными интересами сотрудников; медленная обратная связь между уровнями

управления, структура управления - жесткая.

Принципиальные отличия российского и японского подхода к менеджменту представлены в таблице 5.

Вместе с тем система управления в российских и японских организациях обладает несколькими схожими особенностями, среди которых: иерархичность системы управления, увеличение оплаты труда согласно его стажу, качеству выполнения работы и квалификации, установленная заработная плата, - важнейшие черты управленческих систем обеих стран.

Таблица 5

Системы управления японских и российских компаний

Критерии оценки	Японская система управления	Российская система управления
Характер систем управления	Гибкий, оригинальный.	Структурированный и четкий.
Демократизм менеджмента	Присутствует как коллективное, так и единогласное принятие решений.	Решение принимается руководителем, подчиненные следуют ему.
Распределение ответственности	Ответственность коллектива в целом.	Ответственность несет каждая отдельная личность.
Характер целей и задач фирмы	Размытый, общий характер и показывает стратегию компании на данный момент времени.	Чёткий и направленный. Строго определён во времени.

Черты характера руководителя	Способность умело управлять без использования методов принуждения, вдохновлять своим примером и заслужить любовь и преданность своей команды. Лидер- мозговой центр компании, координатор.	Качества руководителя определяются его способностью профессионально и предприимчиво распространять руководство. Лидер- сильная, волевая личность.
Ориентирование системы управления	В большей мере на групповую деятельность.	На личные ценности и результаты деятельности.
Участие в принятии решений	Участие всех сотрудников. Управляющий согласует решения с коллегами.	Руководство может как делегировать так и сосредотачивать на себе право решения вопросов компании.
Роль возраста в определении должности	Высокие ступени руководства компанией может занимать сотрудник, достигший только положенного должностного возраста.	Высокую должность в руководстве компании может занимать молодой и неопытный специалист.
Срок найма	Долговременный, пожизненный наём работу.	Краткосрочный наём. Повышенная текучесть кадров, иногда продолжительный срок работы в одной компании.

Участие во вне рабочей деятельности сотрудников	Забота руководства о неформальной жизни организации.	Формальный стиль ведения управления. Игнорирование неформальной коммуникации.
Система контроля	Неформальная, коллективная.	Чёткая, структурированная.
Заимствование методов управления	Адаптация моделей управления к особенностям культуры и менталитета граждан.	Стремление копировать зарубежные модели менеджмента без учета менталитета работников.

В настоящее время большинство российских предприятий при подборе и найме персонала уделяет излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний, в особенности наличию опыта работы. При этом далеко не все предприятия готовы обучать своих сотрудников. Для многих молодых специалистов, только что завершивших обучение и вышедших на рынки труда, это очень болезненный вопрос. Российским компаниям было бы целесообразно использовать элементы японской системы подготовки и обучения необходимым узким навыкам на рабочем месте. Внедряя такую практику, современные российские фирмы смогут одновременно создавать собственные системы внутрифирменного обучения, позволяющие не упускать перспективы потенциальных сотрудников, а также обеспечивать профессиональный и человеческий рост работников.

Такой подход в управлении развитием персонала будет способствовать долгосрочной заинтересованной занятости сотрудников, что необходимо для создания условий кадровой ротации. Именно систему кадровой ротации, используемую в Японии, также необходимо приобрести руководителям российских предприятий. Введение данной системы не только позволит работникам избежать рутинной работы, но и положительно повлияет на их профессиональный рост, даст возможность действовать объективно в интересах всей компании. Первый из них – безразличие к только что устроившемуся работнику в отделе

Кроме того, отечественным руководителям стоит обратить внимание на систему оплаты труда и другие способы мотивации сотрудников в Японии, которые могут быть эффективными для нас. В российских фирмах, в большинстве своем, система

менеджмента не придает большого значения корпоративной культуре. Отсутствие корпоративной философии, незнание работниками целей, задач и миссии фирмы приводит к тому, что зачастую работник ставит приоритетной целью своей деятельности реализацию своих интересов, заключающуюся в получении материального вознаграждения и продвижении по карьерной лестнице.

Таким образом, системы управления японских и российских компаний обладают своими неповторимыми чертами. Быстрая модернизация и стремительный экономический рост Японии во многом зависит от особенностей ведения национального менеджмента с учётом менталитета граждан. Российский менеджмент ещё только формируется, накапливая свой собственный опыт и аккумулируя результаты зарубежных государств.

При этом стоит отметить, что эффективное производство базируется не на тотальном заимствовании зарубежных систем ведения управления, а на адаптации их некоторых положительных элементов к специфическим качествам психологических и социально-культурных факторов той или иной страны. Только соблюдая эти правила можно добиться положительного результата в модернизации системы управления и продуктивности её работы.

Заключение

Системы управления японских и российских компаний обладают своими неповторимыми чертами. Быстрая модернизация и стремительный экономический рост Японии во многом зависит от особенностей ведения национального менеджмента с учётом менталитета граждан. Российский менеджмент ещё только формируется, накапливая свой собственный опыт и аккумулируя результаты зарубежных государств.

При этом стоит отметить, что эффективное производство базируется не на тотальном заимствовании зарубежных систем ведения управления, а на адаптации их некоторых положительных элементов к специфическим качествам психологических и социально-культурных факторов той или иной страны.

Однако абсолютизировать японскую систему менеджмента не получится при всём желании. Как это часто бывает, всё выглядит идеально в теории, но на практике... на этот счет бельгийская писательница Амели Натомб выпустила книгу «Страх и

трепет». Это автобиография, которая рассказывает, как женщина переехала из Бельгии в Японию для работы в местной компании. Позже книгу экранизировали. Если кратко, то речь там идет о том, что японский менеджмент – он только для японцев. Человеку, родившемуся в другой стране, эту систему не понять и не принять.

Что касается системных недостатков подхода, современные исследователи теории менеджмента выделяют три проблемы японской модели:

ввиду коллективизма и стандартизации затруднена разработка критериев оценки профессиональных способностей отдельного сотрудника, что приводит к замедленному продвижению по службе;

японская модель в противовес классической американской отличается исключительной гибкостью, но эта гибкость требует постоянной и оперативной адаптации к внешним и внутренним изменениям;

постоянный прогресс сотрудников при замедленном карьерном продвижении приводит к тому, что квалификация персонала часто превышает требования по занимаемой должности, это в свою очередь ведет либо к необоснованному росту фонда заработной платы, либо к несоответствию заработной платы усилиям сотрудника.

Реальная проблема японской системы менеджмента – постоянные переработки и высокий уровень стресса. Как результат – японцы действительно часто «сгорают» на работе. Сами они уверены, что это обоснованно и другие управленческие системы не признают. Насколько реально такую систему использовать в российском бизнесе – вопрос сложный. Но что-то взять из нее и адаптировать – не только можно, но и полезно.

Список литературы

1. Ананьев А.А. История развития и состояние систем управления на российских предприятиях [Текст] // Ананьев. А.А. Журнал НИУ ИТМО "Экономика и экономический менеджмент".- 2013. - выпуск 2(11).-УДК 334.012.23.- стр.1
2. Корнеева Е.Н. Менеджмент изменений в современных условиях [Текст] // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2014. № 6 (38). С. 117-120.

3. Грейсон Д., К. О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. М.: Экономика, 2017. 320 с.
4. История менеджмента: Учеб, пособие / Под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФРА-М, 2017. 253 с.
5. Исикава Каору. Японские методы управления качеством / Пер. с англ. М.: Экономика, 2018. 215 с.
6. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента [Текст] / Э. М. Коротков. Учебное пособие. - Москва : ДеКА, 2004. - 896 с.
7. Крайнева Р. Изменение подходов к менеджменту организаций с учетом современных тенденций в области управления знаниями [Текст] // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2013. № 1. С. 328-331
8. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони / Пер. с англ. М.: Прогресс; Универс, 2013. 413 с.
9. Пронников В.А. «Японцы» (этнопсихологические очерки) [Текст] / В.А. Пронников, И.Д. Ладанов - Изд. 2-е, испр. и доп. -М.: Наука, 2015. 348 с. с ил.
10. Рудык Э. Национализация: цели, основания, технологии [Текст] / Э.Н. Рудык, А.В. Савченко // Российский экономический журнал. - 2018. - №9-10. - С. 26-32.
11. Фредерик Дж. Ловрст. Путь и Сила. Секреты японской стратегии / Пер. с англ. В. Пузанов. Киев: София, 2017. 272 с.
12. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами [Текст]: учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. - М. : Омега-Л, 2018. - 406 с. : табл. - (Высшая школа менеджмента).