

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Ни одно предприятие - ни большое, ни маленькое не может успешно функционировать без управления персоналом.

Управление персоналом - область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации. Ведь именно людей стоит отметить в качестве источника творчества, инициативы, энергии для достижения целей, которые ставятся перед предприятием.

Опыт успешных компаний и корпораций показывает необходимость повышения эффективности управления для стабильного развития бизнеса.

На сегодняшний день управление человеческими ресурсами является одним из важнейших факторов обеспечения конкурентоспособности любого предприятия.

Управление человеческими ресурсами выступает в качестве составной части менеджмента, которая связана с людьми и их отношениями внутри предприятия.

По сути, управление персоналом заключается в способности создать условия для реализации каждым сотрудником своих возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач и достижения поставленных целей.

По мнению ведущих экономистов наиболее в данной сфере преуспели менеджеры японских фирм и корпораций. Изучением японского менеджмента занимается целая отрасль западной экономики. Данный интерес вызван тем, что служащие и рабочие этой страны, получая приблизительно одинаковую зарплату, трудятся с полной отдачей и интенсивностью, а также большей продолжительностью рабочего дня, чем в других странах. Поэтому японский менеджмент признан наиболее эффективным во всем мире.

Японский менеджмент изучают и следуют не только в странах. Азии, но и. Америки и. Европы. Причиной является быстрое восстановление и динамичное развитие экономики. Именно поэтому данная работа является актуальной.

Многие экономисты уделяли значительное внимание изучению принципов развития японской управленческой культуры. К ним можно отнести, как зарубежных авторов: Джеффри К. Лайкер, Х. Йосихара, К.Исикава, У. Э. Деминг, Фредерик Дж. Ловрст и др., так и российских экономических деятелей А.С. Корчагину, Д.В. Валовой, Е.А.Гуревич, Е.М. Истомина и многие другие.

В своих работах они описывали основные схемы управления, методы обеспечения конкурентоспособности японских корпораций, выделили основные аспекты управления человеческими ресурсами в организациях. Помимо этого авторами были исследованы эффекты от внедрения японской системы управления качеством на предприятиях.

Объект исследования – японский менеджмент.

Предмет исследования – система управления персоналом и система управления качеством на предприятиях в Японии.

Цель работы - сравнение менеджмента в Японии и Российской Федерации.

Для достижения намеченной цели поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты развития менеджмента в Японии.
2. Выделить основные этапы развития менеджмента как области науки.
3. Изучить формирование национальной модели управления в Японии .
4. Исследовать практические аспекты менеджмента в Японии.
5. Рассмотреть особенности управления организацией в Японии .
6. Японская модель обеспечения качества продукции.
7. Провести сравнение системы менеджмента в России и в Японии, для чего необходимо рассмотреть особенности системы менеджмента в России.

По результатам работы сделать выводы об эффективности японского менеджмента и возможности применения отдельных его методов в России.

1. Теоретические аспекты развития менеджмента в Японии

Основные этапы развития менеджмента как области науки

На сегодняшний день довольно затруднительно точно определить дату зарождения искусства и науки управления. Ведь в той или иной степени менеджмент всегда существовал там, где люди работали сообща в группах. Стоит отметить, что менеджмент охватывает все три основные сферы человеческого общества (рис.1) [2, с.39].

Рис.1. Три сферы человеческого общества

Если говорить о политической сфере, то существует необходимость установления и поддержания порядка в группах. Для экономической сферы характерна необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов, а для оборонительной сферы - защита от врагов и диких зверей.

Менеджмент зарождался с древних времен. Даже в первобытных древних общинах существовала потребность в личностях, которые могли бы осуществлять координацию и указывать направление деятельности групп, таких как: добыча пищи, постройка жилья и многое другое [9, с.6].

Так, египетские пирамиды олицетворяют собой памятник управленческому искусству древнего мира, ведь постройка таких громадных, уникальных сооружений возможно лишь в том случае, если четко спланирована, организована работа огромного людей, а также налажен контроль за их деятельностью [12, с.22].

По сути, практика управления появилась также давно, как организации, и она действительно весьма древняя. Еще в третьем тысячелетии до нашей эры, на глиняных датированных табличках, нанесены сведения о законах и коммерческих сделках, которые осуществлялись в древней Шумерии. Такие таблички являются четким доказательством существования практики управления в этой древнейшей цивилизации. Можно проследить и более древние доказательства существования организаций, так, археологические раскопки показали, что и в доисторические люди по большей части жили организованными группами [12, с.24].

В связи с этим, если рассматривать основные этапы зарождения и развития менеджмента как теории и практики управления, то можно выделить 4 исторических периода (рис.2) [2, с.39].

Рис.2. Исторические этапы развития менеджмента как теории и практики управления

Рассмотрим данные этапы более подробно. Первый период развития менеджмента является наиболее длительным по времени, поскольку до того, как выделить менеджмент в отдельную область знаний, человечеству было необходимо накопить опыт управления, что происходило тысячелетиями.

На стадии первобытнообщинного строя проявились первые, самые простые формы упорядочения и организации совместного труда в зачаточном состоянии. Управление по большей части в это время осуществлялось совместно всеми членами рода, племени или общины, при этом олицетворением руководящего начала всех видов деятельности в тот период являлись старейшины и вожди родов и племен [16, с.55].

Позднее в 9-7 тысячелетии до н.э. на Ближнем Востоке начал происходить постепенный переход от присваивающего хозяйства к совершенно новой форме - производству продукции, так появилась производящая экономика. Такой переход стал отправной точкой к зарождению менеджмента, и очередной вехой в части накопления людьми знаний в части управления.

Если говорить об управлении государственным хозяйством, то в Древнем Египте в 3000 - 2800 гг. до н.э. был сформирован достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат, в том числе и его обслуживающая часть.

Если говорить о более позднем периоде, то в древней Греции Сократ (470-399 гг. до н.э.) стал одним из первых, кто охарактеризовал управление как особую сферу деятельности. Он провел анализ различных форм управления, после чего озвучил принцип универсальности управления. А Платон (428-348 гг. до н.э.) классифицировал формы государственного управления, и постарался определить границы функций органов управления. Чуть позже Александр Македонский (356-323 гг. до н.э.) внес колоссальный вклад в развитие теории и практики управления войском [2, с.45].

Конечно, можно привести еще огромное количество событий и дат, которые дадут характеристику процессу накопления и получения знаний в области управления. Однако, примеры, которые приведены выше позволяют в некоторой степени составить представление о том, что именно привлекало внимание на первых стадиях в период зарождения и развития древнего искусства и новейшей науки – менеджмента. Таким образом, мы рассмотрели первый этап развития менеджмента на стадии его зарождения, проанализировав события, которые развивались в древнем периоде. Это дало возможность дать характеристику и отразить зарождение менеджмента как науки [12, с.26].

Если говорить об индустриальном периоде, то большой вклад в развитие этого периода и в формирование представлений о государственном управлении внес А.Смит. Его основной заслугой в данном направлении является проведение анализа разных форм разделения труда, а также то, что он охарактеризовал обязанности государя и государства.

В этот период, учение Р. Оуэна, основанное на идеях управления производством на принципах гуманизации, а также на признании необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих, оказало большое влияние на формирование многих образовавшихся к тому времени научных направлений и школ менеджмента. Стоит отметить, что основные постулаты его учения актуальны и активно применяются сегодня [21, с.38].

Создание и использование вычислительной техники ознаменовало первый переворот в теории и практике управления. Так, в 1833 году был обнародован проект аналитической машины, которая представляла собой прообраз современной техники для вычисления информационных величин. С ее помощью уже тогда повысилась оперативность принятия управленческих решений.

В период систематизации, т.е. на третьем этапе развития менеджмента произошел резкий прорыв в динамике развития менеджмента как науки. В этот период формировались новые направления, школы, течения, изменялся и совершенствовался научный подход. Менялись в этот период и исследователи и их взгляды [2, с.46]. Основной особенностью стало то, что произошло изменение целевых установок: теперь на первый план выходило не изучение потребностей своей конкретной организации, а изучение сил управления, которые действуют в их окружении. Некоторые из менеджеров пытались решить свои управленческие проблемы теми способами, которые, давали результат в прошлом. Другие же пытались найти универсальные подходы к вопросу управления.

По сути, то, что сегодня носит название «менеджмент», появилось в период промышленной революции в 19 веке [21, с.40]. Появление фабрик, как первичного типа производства, и возникновение необходимости обеспечить работой большие группы людей привели к тому, что индивидуальные владельцы лишились возможности контролировать деятельность всех сотрудников. Так появились первые менеджеры, которые представляли собой лучших работников. Эти работники проходили обучение для того, чтобы представлять и соблюдать интересы владельца на рабочих местах. Однако самостоятельной областью деятельности управление было признано лишь в 20 веке.

Что касается информационного периода развития менеджмента, то он длится и по сей день. Его начало было положено в основном представителями количественной школы, которая чаще носит название управленческой школы [2, с.48].

Управленческой школой управления в 60-е гг., когда началась волна разработки концепций управления, которые опираются на применение математического аппарата, который позволяет достичь синергии математического анализа и субъективных решений управленцев. Таким образом, эта школа возникла вследствие применения в управлении математики, а также компьютеров и компьютерных систем. Ее представители видят управление исключительно как логический процесс, который может иметь математическое выражение [12, с.29].

В связи с тем, что труд человека теперь сочетался с ЭВМ, то появилась объективная необходимость в пересмотре отдельных структурных элементов организации, таких как службы учета, маркетинга и некоторые другие. Активно стали внедряться новые составляющие внутрифирменного планирования: имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений.

На сегодняшний день, во всех направлениях управленческой науки широко применяются математические методы [16, с.56].

Большое применение получили системные методы анализа, это произошло в основном в связи с целым рядом исследований, которые рассматривали управление как процесс. А применение общей теории систем для решения управленческих задач, привело к возникновению так называемого системного подхода. Данный подход предполагает, что руководящие кадры должны рассматривать организацию исключительно как совокупность взаимосвязанных элементов: люди,

структура, задачи, технология, ресурсы.

Основная идея системной теории управления заключается в том, что ни одно действие не может быть предпринято в отрыве от других. Каждое решение несет последствия для всей системы в целом. Системный подход в управлении позволяет предотвратить ситуации, в которых решение в одной области может стать проблемой для другой области [11, с.62].

На основе системного подхода задачи управления разрабатывались в нескольких направлениях, что привело к возникновению теории непредвиденных ситуаций. Суть данной теории заключается в том, что каждая ситуация, в которой оказывается руководитель, может быть похожей на другие ситуации, однако она может обладать уникальными свойствами. Задача менеджера в таком случае заключается в том, чтобы провести анализ всех факторов по отдельности и вычленил наиболее сильные зависимости [9, с.68].

Чуть позже, в 70-е гг. зародилась теория открытой системы управления, которая подразумевала, что организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многогранной внутренней среде. При этом, такая система не обеспечивает себя самостоятельно, а зависит от факторов, поступающих извне, при этом она также способна приспосабливаться к изменениям и во внешней среде.

Еще одним подходом в части управления организаций стал ситуационный подход, в рамках которого были получены наиболее существенные в научно-методическом плане результаты с точки зрения экономики организации. Суть данного подхода заключается в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно изменяться в зависимости от сложившейся ситуации [2, с.58]. Ситуация представляет собой абсолютно определенный набор обстоятельств, которые оказывают непосредственное влияние на данную организацию в данное время. Иными словами, суть рекомендаций по теории системного подхода заключается в необходимости решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся условиях, в которых эта цель должна быть достигнута. Таким образом, возможность применения тех или иных методов управления определяется в зависимости от ситуации.

Данный подход оказал большое влияние на развитие теории управления, поскольку он включает определённые рекомендации, которые касаются

применения научных положений на практике управления в зависимости от таких факторов, как: сложившаяся ситуация, условия внешней среды и условия внутренней среды организации. Применяя ситуационный подход на практике, менеджеры могут определить, какие методы и средства окажут наибольшее влияние на достижение целей организации в каждой конкретной ситуации [16, с.69].

1.2. Формирование национальной модели управления в Японии

Для Японии характерно то, что процесс формирования национальной модели управления происходил исключительно под влиянием двух основных факторов [2, с.198]:

1. Творческая адаптация зарубежного опыта в данной области;
2. Сохранение первозданных национальных традиций.

Все это привело к тому, что на сегодняшний день Японская система менеджмента признана во всем мире и считается наиболее эффективной.

В сущности, Японская модель управления органично сочетает в себе как национальную культуру, так и зарубежные идеи, искусно вплетенные в систему управления организацией. Несмотря на всю сложность системы, она, даже в условиях непрерывного инновационного развития, позволяет японским компаниям сохранять свои конкурентные преимущества в рамках глобализации. В данной системе традиционные и современные формы организации труда гармонично способствуют развитию Японских компаний и корпораций.

Стоит отметить, что японская система менеджмента включает в себя передовые направления западной управленческой мысли, лучшие методы и технологии, заимствованные из мировых концепций управления и адаптированные под национальные особенности [5, с.138].

Все это ведет к тому, что сохраняются и крепнут японские ценности и устанавливается особый стиль мышления и формируются методы, характерные только для японских менеджеров. Все это происходит за счет того, что теоретическая концепция управления японскими предприятиями основывается, в том числе, и на некоторых традиционных устоях, что подтверждено некоторыми зарубежными исследователями моделей японского управления [6, с.93].

Что касается заимствованных концепций, то считается, что в Японской модели заимствованной является модель, совмещения гуманизма и авторитаризма при управлении персоналом. Согласно данной модели, управление предприятием должно быть построено по образу семьи. То есть в основу взаимоотношений в коллективе должны быть положены такие принципы как: почтительность детей к родным, верность, повиновение, доброта, преданность своему хозяину [4, с.112]. Американский профессор У. Оучи подчеркивал, что именно преданность хозяину является основой системы пожизненного найма, которая является столь распространенной в Японии, и именно данный принцип порождает стремление людей выполнять работу с полной отдачей сил.

Современные методы управления были заложены в Японии в условиях послевоенных разрушений, которые вынудили руководство направить все силы на восстановление социальной, политической и экономической жизни. Япония находилась долгое время под влиянием США, поэтому неудивительно, что наиболее прогрессивные и концептуальные идеи американского менеджмента, были переняты японской экономикой [9, с.123].

Именно в период американской оккупационной администрации, будущие японские менеджеры смогли ознакомиться с передовыми по тому времени американской идеологией и методами управления бизнесом. А лидеры японского бизнеса начали активно изучать социальную ответственность за последствия своей деятельности.

Окончательно сформировалась японская модель управления уже в период с 40-х по 60-е гг. 20 века. Этот период ознаменовался тем, что экономика страны активно искала пути и возможности для своего развития [21, с.97].

Именно в это время одним из ключевых моментов формирования японского менеджмента стало создание в 1946 г. организации, которая получила название «Кэйдзай Дойюкай». В состав данной организации вошли представители предприятий различных отраслей промышленности. Основной ее целью стала деятельность по выработке основных направлений управления предприятием для его развития [22, с.117]. Стоит отметить, что эти принципы олицетворяли, как стремления, так и общие взгляды предпринимателей и управляющих. Заявления, которые исходили из этой организации, во многом способствовали им в построении деятельности, ориентированной на результат и соответствующей не только собственным интересам, но и интересами всего общества в целом.

Именно «Кэйдзай Дойюкай» провозгласила необходимость применения на предприятиях четкого контроля на всех уровнях управления деятельности предприятия. Также предлагалось установить минимальный гарантированный доход, как для управляющих, так и для рабочих. По сути, заявления данной организации, можно считать, положили начало систематизации идей управленческой деятельности в Японии [12, с.201].

Несмотря на то, что на формирование японского метода управления большое влияние оказали управленческие мысли американских и европейских исследователей, все же он заметно отличается от методов, которые применяются в этих странах. Трудовые ресурсы здесь выступают в качестве основного предмета управления. В связи с этим, основной целью любого управляющего становится повышение эффективности работы предприятия именно за счёт увеличения производительности труда сотрудников [25, с.98].

Японский специалист в области менеджмента Хидеки Йосихара выделяет шесть основных признаков, характерных для японского управления (рис. 3) [5, с.143].

Рис.3. Характерные признаки японского управления

Однако наиболее полное представление, о японской модели управления возможно получить лишь посредством анализа основных направлений стратегии управления в японской корпорации. Данный анализ может быть проведен по определенным параметрам (рис.4.) [16, с.119].

Рис. 4. Основные параметры стратегии управления в японской корпорации

Если говорить о поведении работников в японской организации, то ему присущи следующие основные характеристики [25, с.97]:

- Тесная вертикальная связь в структуре управления выступает залогом гарантии защищенности и безопасности. В связи с этим, люди получают удовлетворение от работы.
- Поддержание духа корпоративности является основной задачей менеджера. Сотрудники должны быть объединены общими интересами и должны осознавать общие цели работы.
- Все члены коллектива вносят посильный вклад в достижение общей цели. При этом учитываются способности каждого, а решения принимаются группой.

Система управленческого контроля над выполнением поставленных задач осуществляется не за счет принятия определенных указаний, как это принято в традиционном менеджменте, а за счет оказания помощи и выявления слабых звеньев в производственном процессе [12, с.207].

Служащие получают гарантию работы, а система вознаграждений, основанная на трудовом стаже, предотвращает уход работников на другие предприятия. Система пожизненного найма основывается исключительно на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения.

Такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой высоко ценятся, поскольку позволяют функционировать компании как единому сплоченному организму. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы уходит на второй план, поскольку в приоритете находится повышение качества работы группы и усиление групповой солидарности. Поэтому японский менеджмент всегда рассматривает управление с позиции группы.

Система контроля и управления качеством базируется на кружках качества. Исикава Каору (японский основатель и теоретик управления качеством) считал, что для образования кружков руководителям необходимо придерживаться основополагающих принципов: добровольность, саморазвитие, групповая деятельность, применение на практике методов управления качеством, взаимосвязь с рабочим местом, деловая активность и непрерывность функционирования, взаимное развитие, осознание необходимости повышения качества продукции и важности решения задач в этой области [17, с.69].

Выделяют несколько особенности японской модели управления качеством (рис. 5.) [21,с.101].

Рис. 5. Особенности японской модели управления качеством

Если говорить о профсоюзах, то характерной чертой их в Японии является то, что они не подразделяются на профессии, а являют собой союз (объединение) рабочих одной компании.

Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы, разделяя при этом такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльности и рост. Условия жизни рабочих напрямую зависят от ее процветания. Вместе с тем профсоюзы могут развивать

конструктивные отношения с менеджментом, сотрудничая с ним в социальной и благотворительной деятельности, поскольку они критически подходят к изучению и при необходимости подвергают сомнению цели и политику менеджмента, при этом неукоснительно преследуют цель по повышению уровня сознательности рабочих[4, с. 189].

Подводя итог, можно сказать, что японская модель управления создала условия для активного развития японской экономики во второй половине 20 века. В основу этой модели были положены традиционные элементы культуры и психологии японцев, а в заимствовании зарубежных идей менеджмента, традиционные черты не отошли на второй план, а органично переплелись с ними, что спровоцировало появление модели управления, которая получила название «японская модель управления».

2 Практические аспекты менеджмента в Японии

2.1. Особенности управления организацией в Японии

Как уже было отмечено, Японской системе управления присущи свои особенности (рис.6.) [16, с.121]:

Рис.6. Особенности японской системы управления

Система «пожизненного найма» является характерной чертой японского менеджмента, около 30% работников осуществляют свою трудовую деятельность по данной системе.. Стоит отметить, что, по сути, данная система основана на менталитете и традициях, а её зарождение началось в начале прошлого века. Пожизненный найм является своеобразной формой взаимоотношений между нанимателем и работником. Весьма характерно и то, что в рамках данной системы увольнение работника является исключительным случаем. Работники осуществляют свою деятельность на данном предприятии от начала своего трудового пути и вплоть до ухода на пенсию, при этом заработная плата и стаж работы являются взаимосвязанными характеристиками, поскольку сотрудники, имеющие опыт работы получают заработную плату значительно более высокую, чем новички [6, с. 100].

Такой вид найма в основном является отличительной чертой крупных фирм и корпораций, которые получают активных и преданных сотрудников, преследуя при

этом цель получения максимальной прибыли, а не удовлетворение потребностей сотрудников [4, с. 190].

В качестве основных плюсов данной системы можно отметить [12, с. 208]:

- сотрудники имеют гарантии и уверенность в завтрашнем дне;
- по достижению 55-60 лет сотрудник выйдет на пенсию и получит выходное пособие;
- компания получает сотрудника с долгосрочной перспективой.

Однако данная система имеет и свои недостатки, в частности можно выделить:

- большое количество сверхурочных работ, которые ведут к перегрузкам сотрудников;
- ужесточенные условия найма;
- медленное продвижение;
- система работает только в крупных корпорациях;
- если сотрудник был уволен, то он начинает работу в новой компании как новичок, с соответствующей зарплатой.

Второй отличительной чертой японского менеджмента выступает принцип старшинства [2, с. 76]. Данный принцип также во многом определяется традициями и представлениями о том, что человек становится мудрее исключительно с возрастом. В связи с этим, данный принцип, который тесно переплетается с системой «пожизненного найма», положен в основу работы большинства организаций. В соответствии с ним, карьерный рост сотрудника возможен лишь с возрастом и выслугой лет. Конечно, образование и квалификация играют определенную роль, ноги незначительны в сравнении со стажем работы конкретного сотрудника в данной организации.

Применение данного принципа даёт возможность руководству компаний влиять на трудовой процесс, избегая недовольства со стороны сотрудников [4, с. 190].

Культивирование корпоративного духа фирмы также является чертой, характерной для менеджмента Японии. Это связано с тем, что в Японии воспитывается дух единства и преданности. Для всех работников на организации существует форма,

девизы, гимны и корпоративные мероприятия.

Такая идеология способствует сплочению и укреплению коллектива, а также поддерживает приверженность сотрудников идеалам и миссии корпорации.

Японцы считают, что форма – важный атрибут корпоративного духа, поскольку помогает сотрудникам ощущать приверженность и принадлежность к компании. Считается, что надевая форму, сотрудник ощущает себя совершенно иным человеком [10, с. 204].

Рабочие дни, как правило, начинаются с построения и своеобразных ритуалов. Такие построения носят стимулирующий характер.

Большое внимание уделяется установлению доверительных отношений между руководством и подчиненными. Это способствует укреплению коллектива предприятия.

Дисциплина является основой работы любого коллектива японской организации, и она считается основой корпоративного духа. На предприятиях регулярно проводится производственная гимнастика, которая выполняется сотрудниками с рвением [8, с. 52].

Досугу работников и руководства также уделяется пристальное внимание. В корпорациях проводятся различные мероприятия: выездные, развлекательные (корпоративные вечера, спортивные соревнования), культурные (походы в театры, музеи, кино), организуется проведение семейных торжеств (юбилеи, свадьбы) и т.д.

Это во многом влияет на отношение сотрудников к компании, создает крепкую взаимосвязь между работником и организацией. Многие сотрудники со временем уже не представляют себя вне работы и зачастую не используют все положенные им дни отпуска [6, с. 129].

Руководство японских фирм уверено в том, что потраченные на рабочих средства и внимательное отношение к ним полностью окупиться за счет рабочего, который пропитан корпоративным духом.

Если говорить о принятии решений, как об отличительной черте Японского менеджмента, то управление всегда предполагает выработку решений. По сути, невозможно управление организацией без принятия тех или иных управленческих решений. Конечно, в Японии система принятия решений также основана на

традициях и социальных ценностях сотрудников. Осознавая необходимость не только материального мотивирования сотрудников, руководство активно привлекает к принятию решений сотрудников всех уровней [15, с. 92].

Для получения инициативы от нижестоящих сотрудников, проводится процедура подготовки и обсуждения управленческих решений, которая носит название «ринги». Этот термин употреблялся еще в период реставрации Мэйдзи. Можно сказать, что «ринги» олицетворяет собой своеобразную философию японского менеджмента.

Для того, чтобы проанализировать эту процедуру, стоит рассмотреть типовую для большинства компаний Японии иерархию и структуру управления, которая включает 3 основных уровня (рис. 7.) [3, с. 111]

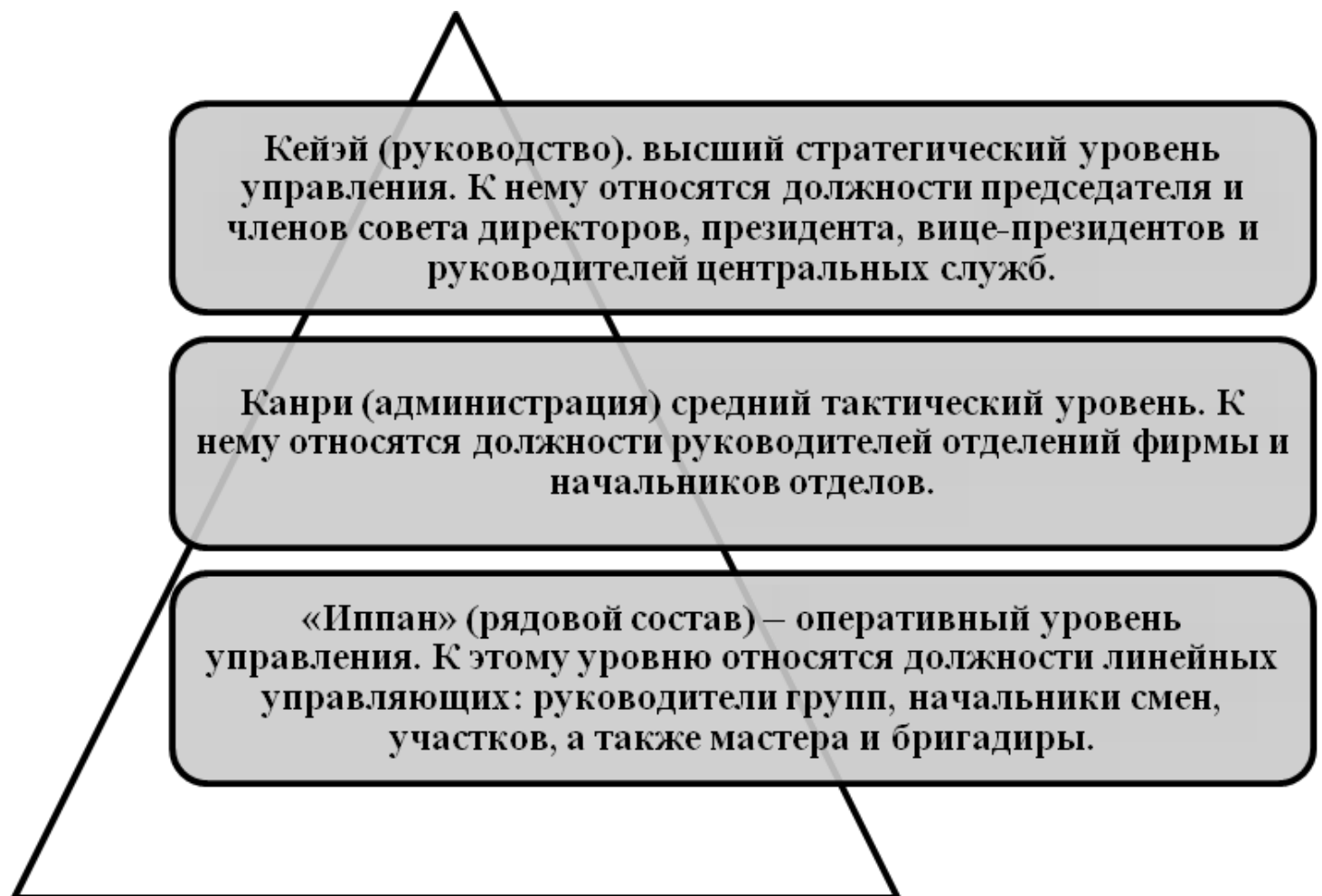


Рис.7. Уровни управления в Японии

По сути, эти уровни не являются уровнями управления в том смысле, что каждый из них не характеризуется определенной властью и ответственностью, и невозможно

выделить и дать разграничения по этим уровням власти и ответственности.

При появлении инициативы Управляющий готовит документ («рингисе»), в котором описывает проблему и предлагает путь ее решения. После чего документ передается в те отделы, которых касается данная проблема или кто будет осуществлять внедрение данных инициатив, на рассмотрение. Такое предварительное обсуждение проблемы со всех сторон помогает избежать негативных последствий в случае внедрения данной инициативы [23, с. 136].

После обсуждения инициативы на уровне отделов, документ передается на более высокий уровень – руководству и здесь также происходит обсуждение на уровне всех заинтересованных сторон. Эта процедура повторяется так, пока не дойдет до самого высшего ранга руководителей (президента или вице-президента). И только после того как высший руководитель рассмотрит и одобрит документ, то решение будет считаться принятым.

Конечно данная система, как и любая система принятия решений, имеет свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести то, что [2, с. 78]:

- все сотрудники принимают решение по конкретному вопросу;
- инициатива исходит от сотрудников низшего звена;
- предложения всегда носят практический характер.

К недостаткам:

- руководители низшего звена не имеют власти, необходимой для принятия решений;
- процедура довольно затянута во времени;
- руководитель высшего ранга по факту всегда соглашается с предложением, и его подпись носит скорее формальный характер;

Стоит отметить, что, несмотря на недостатки такой системы принятия решений, японский менеджмент вряд ли от нее откажется, поскольку «ринге» не просто олицетворяет дань традициям, но и соответствует японскому менталитету.

2.2. Японская модель обеспечения качества продукции

Качество является одной из основных характеристик любого продукта и услуги. Систему совершенствования качества предложил К. Исикава. Его идеей стало создание на предприятиях кружков качества. Изначально целью создания таких кружков было обучение статистическим методам контроля, однако на сегодняшний день их деятельность заметно изменилась [17, с. 87].

На сегодня кружки представляют собой добровольные объединения, которые направлены на вовлечение работников разных областей в процесс контроля качества, а также разработку мероприятий по повышению качества продукции.

При создании кружка действуют следующие основные принципы [5, с. 145]:

- добровольность участия,
- регулярность собираемости;
- конкретность решаемых проблем;
- выявление, изучение и оценка проблем качества в ходе обсуждения.

В настоящее время в Японии функционируют более 300 тысяч таких кружков [3, с. 119].

Они в свою очередь также выступают в качестве метода обучения и поощрения персонала. Такие кружки состоят, как правило, из 3-10 сотрудников, которые своими силами выполняют работу по оценке качества продукции. Есть формальный руководитель кружка, которым по очереди становится каждый из его представителей. В кружке утверждается годовой план работы, задачи и поэтапно происходит отслеживание его выполнения.

Стоит обратить внимание на то, что, как правило, сотрудники собираются в кружке 1-2 раза в месяц, и зачастую это происходит после работы или в обеденный перерыв или в выходные [22, с. 121].

Кружки качества являются методом обучения и поощрения персонала. По факту, результатом деятельности кружков можно считать (рис.8.) [24, с. 84]:

Рис.8. Результаты деятельности кружков качества

Для Японских компаний качество товаров и услуг является важным конкурентным преимуществом, что позволяет товарам и услугам японских компаний успешно конкурировать как на внутреннем, так и на внешнем (международном) рынках. Кроме того, высокое качество товаров значительно сокращает издержки компании на послепродажное (гарантийное) обслуживание [17, с. 128].

Однако, снижение издержек не главенствующая причина. Основной причиной является сохранение деловой репутации корпорации, так как «доброе имя» компании влияет на спрос на продукцию.

Стоит отметить, что уровень производительности, при таком подходе к оценке качества продукции, отходит на второй план. И конечно на сегодняшний день, требуется значительно больше методов оценки качества, нежели простое применение статистических методов в процессе контроля. Именно поэтому за процесс оценки качества отвечают не только специалисты в этой области, а абсолютно все сотрудники предприятия [24, с. 92].

Кружки создаются для того, чтобы дать возможность сотрудникам проявить себя и свои способности, а также для того, чтобы повысить удовлетворенность работников своим трудом. Все это, конечно же, отражается и на производительности, и на качестве.

Все члены кружка могут выступать, вносить свои предложения, задавать вопросы. При этом, вопросы, обсуждаемые в кружках качества не обязательно должны быть связаны с качеством. Инженеры и менеджеры в кружки не включаются, чтобы не создавать дискомфорта, если предложение одного из членов кружка окажется не совсем точным с точки зрения технологии. Лучшие идеи и предложения, представленные членами кружка, иногда поощряются премиями, но чаще применяются меры нематериального стимулирования: вручение наград, почетных знаков, медалей, предоставляется возможность выступить на конференциях и круглых столах [12, с. 221].

На собраниях таких кружков выносятся большое количество предложений по улучшению и налаживанию производства, которые оказывают значительное влияние на увеличение производительности, а также позволяют рабочим повысить профессиональный уровень.

3. Сравнение системы менеджмента в России и в Японии

3.1. Особенности системы менеджмента в России

Исторически так сложилось, что в условиях жесткого климата, длинной зимы и короткого лета, сформировался национальный менталитет российского народа.

Многие исследователи считают, что у русских людей довольно ленивый характер, поэтому в глазах иностранцев русские представляются как сонные, вечно опаздывающие люди, с низким уровнем ответственности, действующие в рамках полного беззакония[11, с. 79].

А некоторые отечественные и зарубежные авторы отмечают присутствие в русском национальном характере таких черт как: переменчивость и двойственность в поведении .

На сегодняшний день, двойственность русского характера и его противоречивость, перешли на качественно иной уровень. Во многом это связано с ростом индивидуализма и изменением в поведении. Естественно в рамках таких изменений формируется и российский менеджмент, который, как и японский или американский, имеет свои определенные черты, характерные только для него [23, с. 141].

Проведём исследование особенностей российского менеджмента.

Менеджмент в России в связи с особенностями развития страны, характеризуется в основном наличием бюрократических препон, некоторого принуждения и единообразия.

Для руководителей российских компаний важным фактором является отношение в коллективе и взаимоотношения между сотрудниками, поскольку принято считать, что люди работают для того, чтобы жить. Для многих иностранных граждан этот факт кажется удивительным, ведь зачастую атмосфера в коллективе для многих россиян является гораздо важнее заработной платы, а отношения между руководителями и подчиненными держатся на моральных принципах [9, с. 125].

Менеджеры на российских предприятиях пускают все силы на то, чтобы достичь коллективного результата, а наличие индивидуальных достижений не всегда поощряется. В связи с этим и результаты работы оцениваются именно с позиции того, что российские работники и большинство менеджеров считают важнее всего коллективный успех [24, с.91].

Необязательность, размазанность, отсутствие личной и коллективной деловой культуры как общей тенденции - именно такие качества выделяют в качестве национальных черт, которые присущи менталитету нашей страны.

Если рассматривать методику Э. Холла, то Россию можно соотнести со странами с полихроническим восприятием времени, поскольку зачастую опоздания, отгулы, недобросовестное предоставление услуг являются нормой рабочего процесса [21, с. 121].

Естественно для многих представителей зарубежного менеджмента такой подход к работе является дикостью, поскольку не предусмотрен мировыми стандартами менеджмента.

Карьерные условия и успехи в нашей стране зачастую связаны не столько с личными качествами сотрудников, сколько со связями с «нужными людьми». Использование личных отношений для поступления на работу до сих пор является непреклонной нормой, которую в нашей стране не искоренить.

В связи с этим, необходимо внесение изменений и поправок, которые бы оказали влияние на трудовую дисциплину работников, а также организовали бы методы повышения качества [8, с. 38].

Трудолюбие, пунктуальность и старательность должны выступить в качестве основных черт системы управления в России. Эти черты должны перевернуть представление о российской управленческой науке в мире.

Необходим плавный переход к более гибким управленческим решениям и стабильному состоянию развития всей системы трудовых отношений.

Для многих сотрудников в России характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течение всей трудовой деятельности, однако есть и те, кто меняет не реже, чем 1 раз в год место службы.

На изменение системы менеджмента в России может оказать значительное влияние, в том числе и обучение сотрудников, продвижение их идей, поддержка идей сотрудников со стороны руководства [10, с. 231].

Российский бизнес и менеджмент не может быть изолирован от мирового, а наоборот имеет прямую взаимосвязь. Однако используя опыт прежних поколений, осознавая сегодняшнюю действительность, российской системе управления необходима работа над изменениями и улучшениями в данном направлении.

3.2. Основные концептуальные основы формирования российского менеджмента

Как уже было отмечено, специфика менеджмента в той или иной стране определяется менталитетом нации.

Однако, рассматривать ментальность в качестве основного фактора, оказавшего влияние на зарождение и развитие российского менеджмента было бы неверно.

На сегодняшний день, в условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции, главной задачей является развитие российского менеджмента с целью устойчивого развития страны и её переходу к новому экономическому укладу.

Существует несколько концепций развития российского менеджмента (рис.9) [11, с. 98]

Рис.9. Концепции развития российского менеджмента

Концепция копирования западной теории менеджмента в основном представляет собой копирование западного опыта и применение его в рамках российской действительности. При этом концепция не принимает во внимание специфику менталитета российского народа. Данная концепция включает модель перехода, которая подразумевает простое внедрение основ зарубежной практики в российские компании. Эта модель отличается простотой и лаконичностью, поэтому не исключено, что предпочтение будет отдано именно ей. Однако в истории уже было немало примеров, когда бездумное внедрение зарубежного опыта оказало пагубное влияние на стабильность российской экономики и привело к волне недовольства и потрясения. В связи с этим необходима адаптация данной концепции к российской действительности, и только тогда её внедрение станет возможным .

Что касается Концепции адаптации западной теории менеджмента, она является более адаптированной для российского менеджмента, поскольку предполагает не просто перенесение западного опыта, а его подстроение под существующие реалии российских условий. В тоже время она учитывает и особенности российского менталитета. Однако и данная концепция не является совершенной, поскольку не даёт направления на то, какой же именно западный опыт необходимо перенять, поскольку существует огромное множество систем управления, которые обладают как своими достоинствами, так и недостатками. При этом для России в связи с её самобытностью могут быть неприменимы концепции, которые успешно функционируют в рамках экономики, уровня социально-экономического развития и прочих условиях развития других стран мира. В связи с этим не до конца ясно, какую же систему менеджмента стоит адаптировать и применить в рамках

развития российского менеджмента [12, с. 69].

Если говорить о Концепции создания российской теории менеджмента, то на сегодняшний день это наиболее интересная концепция, которая предполагает создание самостоятельной теории, которая при этом не отрицает опыт мировых систем управления. Она наоборот опирается на некоторые постулаты мировых учений, при этом полностью адаптируя их под особенности российского управления [2, с. 98].

Подводя итог, стоит отметить, что анализ данных концептуальных направлений подтверждает тот факт, что, опираясь на зарубежный опыт, российский менеджмент должен формироваться в самостоятельном направлении, с учетом ментальности и национальных особенностей российской действительности.

3.3. Сравнение систем менеджмента в России и Японии

Рассмотрев российскую и японскую системы управления, можно выявить их сходство и различие по основным характеристикам. Такое сравнение представлено в таблице 1 [4, с. 68].

Таблица 1.

Сравнение моделей менеджмента в Японии и России по основным характеристикам

	Система менеджмента в Японии	Система менеджмента в России
Структура управления организацией является	Нестандартной, гибкая	Формализованной
Принятие решений происходит в форме	Коллективной, на основе единогласия	Индивидуальной
Форма ответственности	Коллективная	Индивидуальная
Контроль	Коллективный	Индивидуальный

Карьерный рост	Быстрый	Медленный
Основное качество менеджера	Координация действий подчинённых	Профессионализм
Найм на работу	Долгосрочный	Краткосрочный
Оплаты труда	В соответствии с результатами работы коллектива	В зависимости от индивидуального результата

Как уже было выявлено ранее, можно выделить несколько основ развития Японского менеджмента (рис.10) [14, с. 121]

Рис.10. Основы развития японского менеджмента

И если говорить о японской системе в целом, то необходимо отметить, что на производительность труда и достижение поставленных целей исключительное влияние оказывает обстановка в коллективе, которая пронизана духом коллективной корпоративности и обусловлена тесными взаимосвязями внутри коллектива [19, с.52].

Что касается системы менеджмента в России, то конечно она пока не совершенна и не удовлетворяет современной мировой рыночной экономике в условиях глобализации [11, с. 125]. Однако созданы все условия для появления российских менеджеров широких взглядов и углубленных компетенций, которые успешно заключают сделки, обладают навыками рационального ведения хозяйства, умеют снизить затраты на производство продукции. Для них репутация и имидж являются важнейшими факторами. Их компетенции и профессионализм выступают залогом конкурентоспособности российского бизнеса на мировой арене в условиях глобализации [24, с. 58].

В связи с этим встает вопрос: стоит ли России копировать опыт зарубежных стран. Однако ответ на него очевиден, поскольку самобытность культуры позволяет создать собственную теорию системы управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведения данной курсовой работы было выявлено, что для предприятий любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности для успешного осуществления своей уставной деятельности необходимо проводить грамотную политику менеджмента.

Возможности для стратегического планирования и потенциал организации определяются ее структурой и качеством работающего персонала. При отсутствии полной информации о качестве персонала, руководство не может дать качественную оценку для определения приоритетной стратегии организации.

В той или иной степени менеджмент всегда существовал там, где люди работали сообща в группах. Стоит отметить, что менеджмент охватывает все три основные сферы человеческого общества. По мнению ведущих экономистов наиболее в данной сфере преуспели менеджеры японских фирм и корпораций. Изучением японского менеджмента занимается целая отрасль западной экономики. Данный интерес вызван тем, что служащие и рабочие этой страны, получая приблизительно одинаковую зарплату, трудятся с полной отдачей и интенсивностью, а также большей продолжительностью рабочего дня, чем в других странах. Поэтому японский менеджмент признан наиболее эффективным во всем мире.

В сущности, Японская модель управления органично сочетает в себе как национальную культуру, так и зарубежные идеи, искусно вплетенные в систему управления организацией. Несмотря на всю сложность системы, она, даже в условиях непрерывного инновационного развития, позволяет японским компаниям сохранять свои конкурентные преимущества в рамках глобализации. В данной системе традиционные и современные формы организации труда гармонично способствуют развитию Японских компаний и корпораций.

Современные методы управления были заложены в Японии в условиях послевоенных разрушений, которые вынудили руководство направить все силы на восстановление социальной, политической и экономической жизни. Япония находилась долгое время под влиянием США, поэтому неудивительно, что наиболее прогрессивные и концептуальные идеи американского менеджмента, были переняты японской экономикой.

Несмотря на то, что на формирование японского метода управления большое влияние оказали управленческие мысли американских и европейских исследователей, все же он заметно отличается от методов, которые применяются в этих странах. Трудовые ресурсы здесь выступают в качестве основного предмета управления. В связи с этим, основной целью любого управляющего становится повышение эффективности работы предприятия именно за счёт увеличения производительности труда сотрудников.

Менеджмент в России в связи с особенностями развития страны, характеризуется в основном наличием бюрократических препон, некоторого принуждения и единообразия.

Для руководителей российских компаний важным фактором является отношение в коллективе и взаимоотношения между сотрудниками, поскольку принято считать, что люди работают для того, чтобы жить. Для многих иностранных граждан этот факт кажется удивительным, ведь зачастую атмосфера в коллективе для многих россиян является гораздо важнее заработной платы, а отношения между руководителями и подчиненными держатся на моральных принципах.

Если говорить о японской системе в целом, то необходимо отметить, что на производительность труда и достижение поставленных целей исключительное влияние оказывает обстановка в коллективе, которая пронизана духом коллективной корпоративности и обусловлена тесными взаимосвязями внутри коллектива.

Что касается системы менеджмента в России, то конечно она пока не совершенна и не удовлетворяет современной мировой рыночной экономике в условиях глобализации. Однако созданы все условия для появления российских менеджеров широких взглядов и углубленных компетенций, которые успешно заключают сделки, обладают навыками рационального ведения хозяйства, умеют снизить затраты на производство продукции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Басовский Л.Е., Протасьев Б.Б. Управление качеством. М. : ИНФРА-М, 2011 – 320 с.
2. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).

3. Беа Ф.К., Дихтль Э., Швайтцер М. Экономика предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 450 с.
4. Бельчикова, Е.Н. Кадровый потенциал предприятия / Е.Н. Бельчикова. - М.: «ИНФРА-М», 2014. - 245с.
5. Блинов, А.О. Искусство управления: учебное пособие /А.О. Блинов, О.В. Василевская; под общ. Ред. А.О. Блинов. - М.: Гелан, 2011. - 411с.
6. Бычкова, А. В. Управление персоналом: Учеб. пособие. А. В. Бычкова - Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2013. - 200 с.
7. Верещагин В.В., Екатеринославский Ю.Ю. Интегративный риск-менеджмент компании. Концепция, процедуры и инструменты проектирования и внедрения. Монография. М.: ИНФРА-М, 2016. - 256 с.
8. Верховин, В.В. Социальная регуляция трудового поведения в производственной организации. М.: 2014. - 130 с.
9. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. - М.: Юриздат, 2013. - 423 с.
10. Виханский О.С. Менеджмент: век XXI: Сборник статей. Издатель - Инфра-М, Магистр. Год издания - 2016. - 428с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, 2014 Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ. - 528 с. с ил.
12. Виханский, О. С. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: учеб. пособие для экономических специальностей вузов / О.С. Виханский, Л.И. Наумов. - М.: Изд-во МГУ, 2013. - 512с.
13. Волгин В.В. Склад: организация и управление. М. : Маркетинг, 2012. - 310 с.
14. Вяткин В. Н., Гамза В. А., Маевский Ф. В. Риск-менеджмент: учебник. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 353 с.
15. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 208с.
16. Герчиков И.Н. «Менеджмент: учебник для вузов», - 4-е изд. перераб. и доп. - М.,ЮНИТИ "Банки и биржи", 2016. - 499 с.
17. Гиссин В.И. Управление качеством продукции. Ростов н/Д : Феникс, 2011. - 560 с.
18. Голубков Е.П. Маркетинг. Словарь терминов. Издатель - Дело и сервис (ДиС). Год издания - 2012. - 325с.
19. Грачев М.В., Секерин А.Б. Риск-менеджмент инвестиционного проекта : учебник. - М: Юнити-Дана, 2012. - 545 с.
20. Греховод М. Экономика торгового предприятия / под ред. Ростов н/Д: Феникс, 2011. - 540 с.

21. Коротков Э. М. История менеджмента: учебное пособие / под ред. Э. М. Короткова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 240 с.
22. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. Издатель - Питер. Серия - Классический зарубежный учебник. Год издания – 2016. – 215с.
23. Титов В.И. Экономика предприятия. - М.: Эксмо, 2012. – 300 с.
24. Туровцов О.Г., Сербиновский Б.Ю. Организация производства на предприятии. - Ростов н/Д.: МарТ, 2012. –500 с.
25. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Гриф МО РФ. Издатель - Инфра-М. Серия - Высшее образование. Год издания – 2016. – 234с.
26. Фахтудинов Р.А. Производственный менеджмент. – СПб.; Питер, - 2011. – 365 с.