

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность этой темы заключается в следующем. Японские работники одни из самых трудолюбивых, это связано не только с историческими особенностями и феодальным прошлым, но и с качественным управлением менеджеров. Японские предприятия типа Toyota, Сони электрик и др. являются мировыми лидерами в своей сфере. А ведь Российские предприятия могут добиться ровно такого же успеха, внедрив такие же методы управления. В Японии люди преданные своим предприятиям, для них огромная честь служить во благо компании, в которой они работают благодаря особым методам управления. Карьерное продвижение, способы коммуникации и оплата труда и многое другое влияет на эффективность труда работника.

Внедрив эту модель в Российские компании, россияне получат многократный потенциальный рост.

Теоретическая часть представлена следующими статьями, книгами известных авторов.

Краткая характеристика источников в курсовой работе. Используемая мною литература - это научные статьи, тема которых либо японская модель менеджмента, либо сравнение японской модели с другими моделями. А также книги, авторы которых долгое время изучали Японскую модель менеджмента, такие как: Аскарлов В.В., Бовыкин В. Б., Шонбергер Р. и др.

Краткая характеристика некоторых сайтов, с которых я брал информацию:

<http://quality.eur.ru> статьи и материалы по менеджменту, качеству, аудиту и сертификации;

www.profiz.ru Профессиональное издательство и подписка на специализированные журналы для кадровиков, экономистов, секретарей, офис-менеджеров, руководителей и специалистов торговых компаний, инженеров-экологов;

<https://hr-portal.ru> Проект HR-Portal – для тех, кто хочет стать профессионалом в сфере управления персоналом и менеджмента в целом, интересуется современными тенденциями в этой сфере и активно работает в этой области;

<http://www.top-personal.ru> различные статьи об управлении бизнес-процессами и человеческими ресурсами, системе компенсаций, подбора, оценки, мотивации и стимулирования персонала.

В 1 главе рассказывается об исторических аспектах Японской модели, контроле качества, управлении персоналом.

Во 2 главе представлены японский менеджмент на примере компании Toyota

Цель работы – повысить свой уровень образованности по взятой теме, т.е.

рассмотреть и проанализировать японскую модель управления. Для этого были поставлены следующие задачи:

1. Познакомиться с корнями японского менеджмента
2. Рассмотреть особенности японской модели управления.
3. Узнать о системах контроля качества

Глава 1. Главные особенности Японского менеджмента

1.1 Истоки японского менеджмента

Истории Азиатской модели менеджмента посвящена обширная литература, которая затрагивает темы администрирования стратегий, управления, а также лидерства. Например, история китайского менеджмента содержит в себе одно из самых древних определений этого понятия «Джинг Ёинг», что значит «управление собственностью». Концепции корейской модели управления Гёнунг Ёинг [51, с. 4] создавалась в ходе XX в. Ею обширно пользовались гильдии купцов, которые осуществляли операции со своими деловыми партнерами, а также со странами, находившимися недалеко от Кореи и с наиболее далёкими от нее арабийскими коммерсантами. Но так сложилось, что самой успешной и живучей моделью оказалась японская модель управления Кей Ёй, которая получила обширное распространение на Востоке.

Её история уходит корнями в XVI век, когда семьи Мицуи, Мицубиси и Сумитомо организовывали свое предприятие на базе хорошо систематизированных идей управления.

1.2 Послевоенное время

Находясь под постоянным влиянием США после второй мировой войны, японская экономика стала очень активно впитывать в свою модель передовые и рациональные идеи менеджмента того времени, а как нам известно, такие идеи были в Соединенных Штатах, поэтому большая часть моделей и систем являются Американскими, адаптированные под Японские культуру и особенности. Сформировалась же японская модель менеджмента в период с 40-х по 60-е гг. XX века, в тот период, когда экономика страны находилась в постоянном поиске путей для своего роста и развития. [4]

В 1946 году в Японии представителями компаний разных сфер индустрии была создана организация «Кэйдзай Дойюкай», которая устанавливала своей главной целью разработку основных направлений управления фирмами [44]. Эта организация отражала устремления и общие взгляды предпринимателей и управляющих. Опубликованные «Кэйдзай Дойюкай» исследовательские работы помогали им ориентироваться в собственной деятельности, строить её, следуя не только собственными интересами, но и интересами общества в целом. В одной из своих первых деклараций «Кэйдзай Дойюкай» заявила о необходимости введения на предприятиях строгого контроля работы компании на всех уровнях управления. Предлагалось гарантировать минимальный доход, как управляющим, так и рабочим. Началась политика, которая была направлена на равенство между управляющими и подчинёнными. Таким образом, мы можем считать, что эта декларация послужила началом систематизации идей управления в Японии. Самой главной и ключевой фигурой в японской модели управления считается К. Мацусита, создавший в 1947 г. творческую лабораторию «Кэйдзай Дойюкай» для исследования передовых управленческих решений. [9] В одном из первых трудов этой лаборатории И. Мацусита подмечал: «Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире [33]. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели».

Японский метод управления кардинально отличается от методов, которые использует Америка и большинство стран Европы, [45] прежде всего своей

направленностью: в основном предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которая назначается японскими управляющими,- повысить эффективность работы предприятия за счет увеличения производительности труда работников. По мнению Хидеки Йосихара (японского специалиста в области менеджмента) есть шесть точных признаков японского управления.

-Гарантирование полной занятости до самой пенсии и создание и поддержание обстановки доверия.

-Гласность и ценности корпорации.

-Информационное управление.

-Управление, ориентированное на высокое качество.

-Постоянное наблюдение за процессом производства.

-Поддержание чистоты и порядка. [10]

Если полностью понять японскую модель управления, то это даст анализ базовых направлений стратегии управления в японских фирмах. Данный анализ проводится согласно следующим характеристикам: поведение работника на предприятии; система управленческого контроля; управление трудовыми ресурсами; система управления качеством; профсоюзы. [51]

Поведение работника в компании характеризуется следующим:

Люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантийное обеспечение защищенности и безопасности, то есть базируется на потребности принадлежности к какой-либо группе на предприятии.

Основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединении сотрудников общими интересами и пониманием общих целей работы. После этого управляющие вкладывают в сознание работников нужды и цели компании; [8] .

Когда эта обстановка создана, она даёт возможность принимать решения коллективно, когда каждый участник группы вкладывает в достижение миссии свои способности и умения, то есть вовлечение сотрудников в проблемы компании. Система управленческого контроля.

Необходимо обозначить, что управленческий контроль над выполнением поставленных задач осуществляется не путем принятия определенных директив,

когда задача управляющего не наказать сотрудника, а помочь и указать на слабые стороны подчинённого ему, а путем оказания помощи и раскрытия слабых звеньев в процессе производства.

Управление трудовыми ресурсами базируется на отождествлении служащих с компанией. Это значит, что работники компания полностью проникаются интересами фирмы, отождествляя их с собой [8, с. 123]. Японская система управления направляет все свои усилия на это отождествление, которые доводят его вплоть до жертвенности своими собственными интересами, в обмен на интересы компании [12]. Японские корпорации гарантируют своим служащим полную занятость и используют систему вознаграждений, которая основывается на трудовом стаже для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. В Японии существует система «пожизненного найма», которая основана на гарантии занятости работника и в гарантии его продвижения. [52]

Поскольку фирма обязана функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего у менеджеров ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой [34]. Индивидуальность в Японских компаниях сознательно затушевывается. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности. Таким образом, японский менеджмент постоянно рассуждает с позиции группы и коллектива, компании делают все, чтобы создать атмосферу единства на предприятии.

Система управления качеством.

Первоначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основоположника и теоретика управления качеством в Японии Исикава Каору для того, чтобы организовать кружок качества, руководителям необходимо следовать таким принципам как: добровольность, саморазвитие, групповая деятельность, применение методов управления качеством, взаимосвязь с рабочим местом, деловая активность и непрерывность функционирования, взаимное развитие, атмосфера новаторства и творческого поиска, всеобщее участие в конечном итоге, понимание значимости повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области.

Существуют следующие особенности японской модели управления качеством: подготовка кадров и обучение методам управления качеством; деятельность кружков качества; инспектирование деятельности по управлению качеством [31] (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства); применение статистических методов; общенациональные программы по контролю качества. Для того, чтобы увеличить качество продукции, компания не нанимает

профессиональных сотрудников, а обучает их профессиональной деятельности. Профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а считаются союзом рабочих всех специальностей одной фирмы. В связи с этим они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, доходность и рост. [1] Профсоюзы в Японии регулярно отыскивают пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для компании, ведь они понимают, что условия жизни работников, в конечном счете, зависят от ее процветания. Вместе с тем профсоюзы очень пристально изучают и при необходимости подвергают сомнению цели и политику менеджмента. Так они могут развивать конструктивные отношения с менеджментом, сотрудничая с ним в социальной и благотворительной деятельности. Наконец, Профсоюзы в Японии регулярно стремятся повышать уровень сознательности рабочих, как профессионализм, так и зависимость от компании.

Профсоюзы и Компании, не ищут каждый свою выгоду.

Японский менеджмент в послевоенное время начал впитывать в себя лучшие идеи своего конкурента Американской модели менеджмента. В 1946 году была создана организация «Кэйдзай Дойюкай», [33] её задачами являлись выработка основных направлений управления предприятием, а также соединять Японскую модель управления с различными передовыми идеями [11].

1.3 Современный менеджмент

Страна Япония во всем мире известна как страна со своими особенностями и специфичной культурой. Оказавшись после войны на грани полного краха, Япония смогла не только восстановить свою экономику, но и развить её до мирового уровня. Всё это произошло в первую очередь из-за специфичности японского менеджмента. Благодаря своему собственному подходу к управлению производством и работниками стал возможным выход Японии на международный рынок. Теперь Страна восходящего солнца известна как наиболее главный производитель качественной и инновационной продукции. Всё это стало возможным даже при почти полном отсутствии природных ресурсов, что уж говорить о России с её мировыми запасами природными ресурсами. [10] Большинство экспертов выделяют ряд характерных только для японского менеджмента особенностей, которые просуществовали уже многие десятилетия и по сей день меняются под влиянием европейского менеджмента [13].

В первую очередь, моё внимание привлекает отношение работодателя к сотрудникам. Устраиваясь на работу, любой японец, даже юноша, четко понимает, какие карьерный рост, перспективы и возможности его ожидают в компании. Причина такой уверенности рождается благодаря такому подходу, как «пожизненный найм». Такая система в Японии популярна из-за поощрения приверженности своей компании, что выражается в системе вознаграждения и продвижения по службе.

Чем дольше ты трудишься, тем выше твой ранг, а следовательно, и заработная плата [52]. Однако и здесь имеются свои нюансы, которые вполне логичны и понятны. Так, продвижение по службе и увеличение уровня дохода напрямую зависит от качества работы сотрудника, что порождает крепкую конкуренцию внутри компании и как следствие- увеличение производительности и львиная часть продукции имеет высокое качество. Наиболее способные и активные сотрудники могут поощряться как материальными, так и нематериальными способами. К нематериальным ресурсам можно отнести направление на обучение или же повышение статуса в организационной иерархии. Все это ведёт к увеличению заработной платы. Вообще, об обучении персонала в Японии я хочу рассказать отдельно. Японские менеджеры, в отличие от европейских и американских, нанимают сотрудников, которые только что окончили институты или даже только школу, ведь японские управляющие предпочитают вкладывать в сотрудников свои ресурсы, чтобы повысить их профессиональность, а не нанимать сразу профессионалов, так как их станет необходимо переобучать в процессе.

Я хотел бы немного рассказать о японских работниках. Они универсальны, так как могут выполнять очень многие и различные функции на предприятии. Это происходит из-за специфического карьерного роста, который перед тем, как повысить сотрудника вертикально, переводит его на самые разные участки производства, причём это нужно проходить и сотрудникам, которые работали в компании десятилетиями. Так, например, руководство электротехнической компании «Мацусита Дэнки» каждый год изменяет профиль работы 5 % своих рядовых сотрудников и 1/3 менеджеров [12]. Современный период под воздействием экономических преобразований, стремлений фирм выжить в жестких условиях конкуренции, систему «пожизненного найма» начинают передвигать на задний план и приоритет отдают, как и в европейских странах, условиям работы и плате труда [31]. Раньше увольнение в середине карьерного пути считалось крайне неправильно и в большинстве случаев такая позиция улучшала материальный и социальный статус японца, а сейчас к этому относятся более лояльно. Здесь видно, как прослеживается влияние западного образа жизни на японский, где человек

может менять место деятельности в любом возрасте. Но японские компании все равно стремятся удерживать своих сотрудников, применяя различные способы, например, повышение единовременного выходного пособия, оплачиваемое при достижении работником пенсионного возраста. Предприятия в Японии, основная специальность которых - сборка различной техники, в частности машин, не имеют центральной администрации, отвечающей за качество продукции и перераспределение потока материалов [14]. Вместо нее используется система «канбан», то есть прямое и непосредственное общение начальников цехов, и поставка продукции «точно в срок». Система «канбан» была изобретена в 1920-е годы Генри Фордом и впервые использовалась на его заводе Ford Motor Company. Такая система внедрена в Японские компании сравнительно не давно, в середине XX столетия, и по сей день успешно используется компанией «Toyota», плановый отдел которой каждые две недели или же раз в месяц делает график выпуска новой продукции, который не является фактическим графиком производства для каждого цеха. Оперативный график, разрабатываемый каждый день, регулирует службу главного конвейера, а на остальные цеха не предусматривается. Остальные цеха сообщаются посредством системы «канбан».

Одной из причин всемирной популярности японской техники является высокое качество продукции. И на самом деле, такой системы контроля качества нет ни в одной другой стране. Японские рабочие все, как один, ощущают личную ответственность за изготавливаемую ими продукцию. Для того, чтобы контролировать качество, создаются так называемые кружки качества [19, с. 39-40], члены которых постоянно совершенствуют собственные знания и умения для дальнейшего применения. Каждый сотрудник выбирает вступать или не вступать в такие «кружки» [36]. Успешная практика применения такой системы служит компания «Toyota», в которой отслеживается качество продукции на каждом этапе и участке производства. Если следующий цех получает продукцию с браком, то он её просто не принимает. Японские менеджеры считают, что лучше заметить брак в самом начале производства, чем потом выявить неполадки в готовой продукции. Японский менеджмент особое внимание уделяет потребности общества и, в отличие от своего конкурента, стремится определить нужды потребителя [15]. В Японии стало применяться рекламное манипулирование, которое популярно в Европе и Америке, но все же оно носит несколько иной характер, нежели на Западе. Так, в фирме Sony преимущество отдается изготовлению только новой и технологичной продукции, которая будет, бесспорно, интересна потребителю. При таком раскладе потребитель становится ведомым, а компания Sony — ведущим. В современном мире, чтобы выжить, компании применяют планирование своих

действий на рынке. Лидером в планировании является Япония. Она очень хорошо использует этот метод на практике, обдумывая все возможные пути развития событий.

Японские компании планируют, как минимум, на год [4]. Это позволяет избежать в будущем резких ситуаций и минимизировать затраты при решении возникающих проблем. Например, фирма OMRON Electronics, разработав «модель предсказания будущего технологий», сумела установить потребности общества в контексте далекой перспективы. Это позволило ей производить продукцию, которая, безусловно, была интересна обществу. Если говорить о японском менеджменте, не возможно не заметить, что в каждой компании - полная открытость информации в предпринимаемых действиях. Каждый сотрудник может ознакомиться с планами организации на будущее, с поставленными целями и перспективами развития. Для того, чтобы это реализовать, формируются специальные стенды или же буклеты, на которых отражаются все графики и этапы развития компании. Такой подход предопределяет единство отношений в коллективе и усиливает корпоративные связи.

Япония все еще является страной традиций, хоть и частично. В большинстве предприятий можно встретить помещение основателя данной организации, которое служит для проведения деловых встреч. Так же осталась и традиционная корпоративная культура. Неотъемлемой частью в корпорациях являются, так называемые, «зарядки». Как правило, они бывают утренними и реже вечерними. В Японской модели есть и недостатки, которые есть и в моделях других стран [13]. Для меня наиболее заметным минусом является практика перераспределения квалифицированных кадров, что, в принципе, и так ясно, если профессионала в сварке перенаправить на должность уборщика помещения [45]. Это свойственно и для сотрудников зарубежных предприятий.

Но, несмотря на это, японские управляющие очень хотят и стремятся построить рабочий процесс так, чтобы он приносил удовольствие персоналу. Для этого им приходится сокращать часы работы в день. Правда, это негативно влияет на длительность отпуска, который становится на 7 - 9 дней короче чем, скажем, в России. Введение гибкого графика, аналогично многим европейским фирмам, позволяет японцам повысить свою производительность. [52] Например, компания «Аmano» позволяет своим работникам в любое время уходить и приходить при одном условии: они должны быть на месте в обязательные трудовые часы. При такой системе посещаемость работы отслеживается при помощи бланков, информация с которых поступает в электронный регистратор. Причем похожая система управления базируется лишь на доверии к сотрудникам и вполне

оправдывает себя.

В Японии установлено управлять рабочей деятельностью сотрудников и их свободным временем на предприятии. Широко используются психотерапевтические системы «Найкан» и «Морита», дающие возможность сотрудникам восстанавливать свои силы, находясь за пределами рабочего места [13].

Современный Японский менеджмент сильно отличается от того, который существовал до XX [10]. В первую очередь из-за влияния западной модели. Японские менеджеры поняли, что для того, чтобы достичь большего успеха, необходимо постоянно прогрессировать. В связи с этим постоянно меняется система управления фирмами. Так, разработав цель фирмы, менеджеры дают предпочтение формулированию основной задачи, для чего специально отбираются определенные сферы действия. Выбрав сферу, фирма акцентирует все собственные ресурсы на данное направление. Стал изменяться и сам подход к потребителю. Все больше стала цениться информация, которая касается потребительских предпочтений и интересов. На основе такой информации компания находит своего целевого клиента.

Иерархия отношений внутри японской компании тоже подвергается переменам. Очень часто менеджеры стали привлекать зарубежных консультантов для решения своих проблем, да и связь все больше строится не через систему «канбан», а посредством информационных сетей, как это принято на Западе[29].

Западное стремление к самостоятельности и независимости стало все больше выражаться и в Японии. Таким образом, если раньше финансирование компании шло из центрального «головного» банка, то сегодня многие фирмы самостоятельно распоряжаются своими финансовыми активами, что оказывает непосредственное влияние на развитие компании [10]. Меняется и портрет, и функции топ-менеджеров. Менеджером в компании устроиться стало гораздо легче, но для этого надо владеть харизматической речью и большим уровнем знаний и умений. Интересно выделить, что чем ближе Япония и западный мир, тем обширнее круг претендентов на руководящие должности. И если в начале XX столетия наличие женщины либо иностранца на руководящем посту было крайней редкостью, то сегодня это не вызывает ни у кого удивления. Наиболее ярким примером руководителя-иностранца считается Карлос Гон (род. в 1954 г.). Он был назначен начальником фирмы Nissan в 2001 г., после того, как компания Renault приобрела больше трети ее акций. Компания Nissan была на грани развала, имела долг более 20 миллиардов долларов и выпускала совсем никому не нужные машины. Благодаря своей активной позиции новый управляющий фирмы сумел вытащить

компанию из полного кризиса. Он начал внедрять в управление новые методы. Так, вместо установленной в Японии системы сокращения длительности трудового дня, К. Гон просто сократил штат компании, а также закрыл ряд филиалов, неприносящих прибыль, что уже принесло доход. Это решение не было популярным, но вскоре было признано как правильным. Изменился процесс автомобилестроения. [53] При сборке однотипных машин начали использовать одинаковые детали, что позволило сократить финансовые издержки и устранило некачественную продукцию. Вместе с этим К. Гон обрел прозвище «укротитель издержек», что, впрочем, очень даже помогло фирме Nissan. Сегодня популярность альянса Nissan и Renault достигла высочайшего уровня — это позволило данным компаниям попасть в пятерку лучших мировых производителей автомобилей [17]. Под руководством К. Гона многочисленные непопулярные модели Nissan были убраны с производства, что значительно повысило продажи. Но успешный руководитель на этом не останавливается. Он разыскивает новые пути развития компании. И тут немалое значение он придает сотрудничеству с зарубежными фирмами, в частности, с североамериканской фирмой Chrysler. В результате переговоров было принято решение, что в 2010 г. будет выпущен японский Chrysler, отличающийся маленькими размерами, а американцы станут собирать для Японии пикапы. Однако здесь не идет речь о слиянии 2-х фирм. К. Гон придерживается точки зрения, что слияние не может дать ничего хорошего, а лишь разрушит традиции и принятые ценности.

Секрет успешного выхода Nissan из кризиса заключается также в том, что К. Гон имеет собственную стратегию развития. Рассчитывая объемы производства на предстоящие этапы, он ориентируется на простой показатель: сколько машин приходится на 1 000 человек, имеющих водительские удостоверения, в конкретной стране [13]. Так, более перспективными государствами для сбыта продукции Nissan К. Гон видит Китай, Индию, Бразилию и Россию, где количество автомобилей на 1 000 человек колеблется от 50 до 250 штук. Причем под каждый рынок создается своя модель машины, что дает возможность быстро отвечать на появляющийся спрос. Например, автомобиль Logan планировалось поставлять только лишь на быстрорастущие рынки, такие как Индия, но вскоре выяснилось, что спрос на данный автомобиль есть и в ряде иных государств Восточной Европы [47]. Или другая модель — Nissan Versa, которая сначала не была интересна американцам из-за собственных малогабаритных размеров, но со временем потребительский спрос в США изменил свою нацеленность, и сейчас Nissan Versa считается одной из наиболее продаваемых моделей на американском континенте. Управленческий талант К. Гона обусловлен также его способностью предугадать будущие

потребности потребителей. В результате собственной многолетней работы К. Гон стал известен не только в Японии и Франции, но и по всему миру. В Стране восходящего солнца он почитается как герой и даже приобрел орден из рук императора. В завершение хотелось бы выделить, что в сегодняшнем японском менеджменте сочетаются традиционные и инновационные черты, что позволило японской экономике включиться в процесс мирового экономического сотрудничества и развития.

Несмотря на стремительное внедрение элементов европейского менеджмента использование также и традиционных способов управления дали возможность Японии выйти из кризиса на современный экономический уровень. Основное различие японского менеджмента от западного заключается в том [45], что японцы применяют систему гласности и контроля качества продукции. Они не пытаются повысить доход путем увеличения объемов изготовления продукции. Напротив, стараются отдавать приоритет отслеживанию качества, нежели сверхпроизводству. Практика открытого обсуждения планов развития фирмы позволяет внедрять новейшие методы управления и производства без сопротивления со стороны работников [50]. Ведь они уже осведомлены о предстоящих переменах и морально к ним готовы. Такой метод управления крайне отличается от западного, где руководство предпочитает ставить работников перед фактом внедрения изменений. Вообще, в Японии человек с его нуждами и особенностями стоит в центре управленческой концепции. Еще К. Мацусита подмечал необходимость правильной оценки потенциала человека и создания условий для его продуктивного роста.

Именно по этой причине в Японии преимущество отдается трем элементам производственного процесса: человеку, финансам и технологии.

Вывод к первой главе. Как мы видим, в Азии ещё в древности существовала своя модель и в каждой стране она отличалась. Японский менеджмент основали в XVIв. три семьи, которые стали использовать удачную модель управления. Но она значительно изменилась в послевоенное время.

После полного разорения Япония сумела выйти на мировой рынок благодаря, в первую очередь, специфичному японскому менеджменту и это не смотря на ограниченность ресурсов. Японцы в самом начале своей карьеры уже знают, что их ожидает, так как здесь действует система «пожизненного найма». В Японии много своих собственных характерных только для неё систем, таких как «Пять нулей» и «пожизненный найм». Но, несмотря на всю свою специфичность, Японский менеджмент становится похожим все больше на Европейский из-за сближения и открытость к внешнему миру. Ещё одно главное отличие японского метода

управления от остальных, это то, что в Японии добиваются увеличение дохода увеличением качества продукции.

В новой модели предлагалось гарантировать минимальный доход управляющим и рабочим. Основной ценностью в Японских компаниях является человек. По мнению японского специалиста Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления:

- гарантия занятости и создание обстановки доверительности;
- гласность и ценности корпорации;
- управление, основанное на информации;
- управление, ориентированное на качество;
- постоянное присутствие руководства на производстве;
- поддержание чистоты и порядка;

Глава 2. Кадровая политика

2.1 "Пожизненный найм". Поиск и наем работников

"Пожизненный найм". Поиск и наем работников. "Повторный найм".

Управление трудовыми ресурсами занимает самое главное место в Японских компаниях. Многие Японские менеджеры и приверженцы идей управления "Мацусита дэнки" придерживаются следующих лозунгов - "Кадры решают все!", "Предприятие - это кадры!", "В основе всего, что мы пытаемся сделать, стоят [8] люди".

Японские управляющие убеждены, что производительность полностью зависит от рабочих. Чтобы достичь высокой производительности, самое главное не в передовых технологиях, хотя они тоже важны в компании, а в правильном управлении персоналом. По замечанию В. Цветова, "американский бизнесмен вкладывает деньги сначала в капитальное строительство, в технологию, в оборудование и только потом в персонал, тогда как японский бизнесмен - прежде в персонал, а уж затем в капитальное строительство, технологию и оборудование." [2, с. 36]

Для того, чтобы понять из-за чего в Японии темпы развития происходят быстрее, чем в других странах, необходимо отметить, что высокое качество продукции достигается новейшим оборудованием и передовыми технологиями, это также связано с эффективным управлением трудовыми ресурсами. По мнению многих исследователей, основа всего Японского менеджмента - эффективное управление

персоналом, и именно успех в этой области дал огромный результат, поскольку НТР - зависит от человека.

Вместе с этим большое значение японские компании придают созданию эффективной системы стимулов. По словам Р. Хасимото, менеджера одной из японских компаний, "надо создать условия, которые побуждали бы главную производительную силу быть высокопроизводительной, то есть от менеджера зависит производительность труда. Японцы, понимая это, стали обучать менеджеров немного иначе, чем на западе, они устраивали их на небольшой срок на каждую должность, добиваясь этим большее понимание производственного процесса для эффективного управления [4]. Но важно также, чтобы именно условия, а не управляющие заставляли рабочих эффективно трудиться. Если появляются такие условия, сколь дорого они не обходились бы, тогда и вложения в капитальное строительство, в передовую технологию оказываются ненапрасными и прибыль многократно увеличивается." [3, с.36]

В японских компаниях применяется необычная для запада мотивационная система "Пожизненный найм". Правда, такую систему могут использовать большие и средние компании, так как они могут обеспечить стабильность. "Пожизненный найм" действует только на постоянных сотрудников фирм, а таковых в экономике страны 20-25%.

Смысл "пожизненного найма" заключается в том, что, принятый на работу человек, остается в компании до пенсии и никак не может быть уволен [9]. Связь сотрудника с предприятием усиливается и после выхода на пенсию, почти всегда применяется "повторный найм", о котором речь пойдет ниже. Работник может оставаться в компании практически до самой смерти, что и позволяет называть эту систему пожизненным наймом.

Историю системы "пожизненного найма" отследить очень трудно. Однако можно утверждать, что она зародилась в самурайской общине при феодализме. Нам известно, что самурай всегда служил одному хозяину и не искал себе лучшего. Аналогичная ситуация встречалась и в отношении между мастером и учениками, на которого они служили по 25-30 лет, терпеливо дожидаясь, когда тот даст им открыть свое дело. [10] Так или иначе, но мы точно знаем, что подобные системы пожизненного найма в Японии встречались ещё в древности. Современный вид эта система получила, вместе с самой моделью, после второй мировой войны, когда компаниям на государственном уровне было запрещено увольнять постоянных работников. И хотя закон был придуман и введен по настоянию американских реформаторов, система "пожизненного найма" получила дальнейшее развитие в Японии именно потому, что существовали необходимые для этого условия.

"Пожизненный найм" выгоден руководителям фирм, да и самим работникам. Мне хотелось бы выделить только самые существенные выгоды, Менеджерам эта система выгодна тем, что, когда компания нанимает новых сотрудников к себе на работу, компания обязательно тратит на их обучение свои ресурсы, [18] причем не маленькие, но благодаря этой системе сотрудник не уходит из компании, и ресурсы компании не потрачены зря. А для работников эта система выгодна тем, что работая в компании, рабочий получает гарантию занятости, и практически такого работника компания не может уволить. Более того, по достижении 60 (а в определенных фирмах 65) лет, когда сотрудники выходят на пенсию, фирма выплачивает им приличные выходные пособия. Даже если компания окажется в полосе затруднений, их не выгонят, как это установлено в странах Запада. Вот таким образом, сводится к минимуму текучесть рабочей силы. Отчасти из-за действия системы "пожизненного найма" текучесть кадров в Японии в 6-8 раз ниже, а в концернах "Мацусита дэнки", "Сони", "Тоёта", "Ниссан" она не превышает 1,5-2%. [3, с.125]

В крупных японских компаниях применяются различные способы выхода из кризиса, однако к увольнению стабильных работников стараются не прибегать. Для сотрудников японских компаний эти обстоятельства служат важнейшим мотивационным фактором. Японские рабочие принимают "пожизненный найм" как должное [18], более того, они активно стараются вступить в эту систему. Кроме указанных выше причин, здесь также действуют характерные черты национальных особенностей. Потеря работы в Японии рассматривается как личная проблема, которая не только наносит работнику материальный ущерб, но его также перестают уважать в социальном плане: увольнение ассоциируется с отсутствием традиционного для Японцев трудолюбия, а также с неспособностью сотрудника добиться признания со стороны компании. Уволенные или оставившие работу японцы обрекаются в известной степени на изоляцию, и им трудно себя реабилитировать в глазах членов своего окружения; подобные люди, как правило, становятся бременем для семьи и родственников, такая психология служит очень хорошим мотиватором для компаний [9]. В результате всех этих причин стабильность занятости для японцев имеет очень весомую значимость.

У системы пожизненного найма есть и негативные стороны. Одну из которых можно охарактеризовать так, когда сотрудник стареет, он, как правило, находится на высокой должности и становится менее полезным для компании, а та продолжает тратить на таких сотрудников свои ресурсы. Расходы на избыточное количество крупных служебных должностей, занимаемых персоналом старшей возрастной группы, становится тяжело тратить финансы на их содержание. И,

несмотря на все это, в начале 1990 года 85% японских компаний сохраняли у себя систему "пожизненного найма" [3, с. 137] : "пожизненный найм" является очень сильным средством мотивации для работников японских компаний, и это обеспечивает ему успешное будущее, если, конечно, он будет придерживаться её. Ежегодно в начале апреля, то есть по окончании учебного года, японские компании берут себе на работу выпускников школ или даже университетов, которые заполняют вакансии постоянного штата. Обычно в компании нанимают ещё молодых работников в возрасте около 22 лет. Так как работники в компании подбираются на долгое время, выбор подходящих кандидатур считается очень важным делом: отбор всегда проводится на конкурсной основе с помощью разнообразных тестов, проверок уровня интеллекта и способности к взаимодействию с коллегами. [32]

Я хотел бы выделить, что все те знания и опыт, полученные в учебном заведении, менеджера не интересуют. По мнению управляющих что действительно ценится, так это навыки общения и способность хорошо и быстро обучаться. Так как мы уже знаем, что компания нанимает сотрудников на долгосрочный период, и в этот период компания даёт образование своим рабочим. Поэтому вступительные экзамены и разнообразные тесты нацелены в основном на выявление способностей кандидата. Не менее важное значение также имеет оценка способностей коммуникации, так как на производстве сотрудник будет сталкиваться с необходимостью совместной работы.

В большинстве компаний успешное преодоление "вступительных экзаменов" пока ещё ничего не значит, и зачисления в штат работников пока не происходит [4]. На многих фирмах для того, чтобы узнать способности сотрудников, практикуется испытательный срок 1-2 года, и только лишь, когда все эти этапы кандидат прошел, становится, наконец, сотрудником фирмы. В крупнейшей фирме "Тоета дзидося" испытательный срок перед зачислением длится 3 года, но этот срок обязаны пройти все, от простых сотрудников до управляющих заводами. Японские компании стремятся брать надежных людей, на которых можно положиться. Важной характеристикой японской системы трудовых отношений в японской модели является то, что если человек однажды поступил в компанию, то он в ней работает до самой пенсии и даже больше [1]. В настоящее время эта система применяется как на больших предприятиях, так и на государственной службе. Однако это нигде не записывается с точки зрения юрисдикции, а базируется на честном соглашении между нанимателем и наёмным работником. Компании получают преданных работников, готовых работать на благо фирмы с наибольшей отдачей. Продвижение по службе в системе "Пожизненного найма"

происходит постепенно [33]. Те, кто перешёл с первой компании в другую, если они хотят снова вернуться в компанию, то им придётся начинать все заново. Впервые термин «пожизненный найм» использовал американский ученый Абегулен в книге «Японские заводы», который обратил внимание, что уже в 50-е годы XX столетия в Японии не действовала система увольнений, подобная американской, когда при необходимости увольняли работников, принятых последними. В таких ситуациях на японских фирмах занимались переподготовкой, переобучением сотрудников и использовали на других рабочих местах. Смысл пожизненного найма не в формальном правовом закреплении, а в реальном обеспечении заинтересованности сотрудников максимальное время работать на данном предприятии.

По этой причине предприниматель старается заинтересовать работников оплатой труда, доплатами за выслугу лет, премиями, повышением, социальными льготами, заботой о семье сотрудников [52].

В Японии большое распространение получила практика "семейного найма", когда на работу в компанию принимают даже детей и родственников уже работающих сотрудников. Поэтому выпускникам престижных университетов гораздо проще устроиться на службу, нежели выпускникам рядовых учебных заведений: так как считается, что если кандидат сумел успешно закончить высшее заведение, то он сможет справиться и с обязанностями на фирме. Большую роль при устройстве на службу играют рекомендации.

Следует также выделить, что для японских управляющих не естественно переманивать работников из одной фирмы в другую. Подобная политика, по мнению руководства большинства фирм, подрывает преданность сотрудников фирме, [24, с. 110-114] поскольку означает пренебрежительное отношение к людям, которые стараются продвинуться, то есть такие действия отражают отсутствие заботы управляющих о рабочих.

Вместе с системой "пожизненного найма" практикуется также и система "повторного найма". Цель этой системы заключается в том, чтобы компания не теряла сотрудников, имеющих большой опыт и высокую квалификацию, уже старых нанимают на работу заново. При этом платят им меньше, чем платили до пенсии. В такой системе сотрудник может работать до самой смерти [18].

Выход на пенсию в большинстве японских предприятиях происходит в шестьдесят лет, исключения распространяются только для управляющих высшего ранга. Покидая организацию, пенсионер получает от фирмы единовременное пособие в размере 4-5 годовых окладов, после чего больше ничего не оплачивается. Но тут есть минус. Продолжительность жизни в Японии (средняя) 83,3 лет на 2018 год. Единовременного пособия, выплачиваемого при выходе на пенсию, не достаточно и

поэтому, будучи пенсионерами, бывшие работники снова устраиваются на работу в свою компанию, где их принимают, но уже с меньшей зарплатой и в любое время могут уволить. Из-за этого система и называется "повторный найм".

Процесс оплаты труда считается составляющей частью, как её называют пять великих японских систем трудовых отношений (рис. 1). Эти системы стали произрастать после «революции Мэйдзи» (преобразование японской системы императором Муцухито) и сформировались уже после второй мировой войны.



Рисунок 1. Системы трудовых отношений

Важность и эффективность таких систем является в том, что они представляются не набором отдельных элементов, а являются единой системой, а именно каждый элемент зависит от другого. Поэтому важно, перед тем, как рассматривать японский опыт оплаты труда, нужно немного узнать поближе каждую из этих систем. [21].

Следующая важная составная часть японского механизма управления - система кадровой ротации. Ее суть состоит в перемещении сотрудников сначала в горизонтальной, а затем в вертикальной модели ротации. Ротация проводится без согласия работника. Перемещение по горизонтали подразумевает назначение на аналогичную должность в иной отдел (цех, участок) [18]. Характерно, что даже

выпускники наиболее элитных институтов, попав в ту или иную компанию, не ставятся сразу на руководящие должности, а начинают трудовую биографию с самых низко квалифицированных рабочих мест. В этом есть бесспорное преимущество, так как в будущем такого специалиста, знающего все нюансы компании, трудно ввести в заблуждение, и вероятность принятия им непрофессионального решения сводится к минимуму [52]. Как правило, после 2-3 перемещений по горизонтали следует ротация по вертикали (т.е. повышение в должности, переход в более высокооплачиваемое рабочее место). Ротация способствует расширению кругозора, выявлению перспективных участков производства, резервов его роста и факторов повышения качества продукции.[20, с. 208]. При переходе каждого сотрудника на новое рабочее место по системе кадровой ротации на него составляется письменная характеристика, т.е. подключается система репутаций. Суть ее в том, что на любом рабочем месте сотрудник обязан зарекомендовать себя добросовестным, инициативным, исполнительным и ответственным работником. Объективность характеристики обеспечивается регулярными опросами коллег, руководителей, подчиненных, клиентов. Репутация оказывает большое влияние на ротацию и определяет дальнейшую трудовую карьеру [27].

Следующая часть механизма - система подготовки на рабочем месте. Японские предприятия не требуют от школ и институтов специальной подготовки. Они сами «доводят» обучение своего новичка до уровня, нужного этому предприятию. Образовательные функции четко разделены между школьным обучением, обеспечивающим фундаментальные знания, и «внутрифирменным», обеспечивающим высококлассное обучение.

Японские предприятия принимают на службу молодежь, только что окончившую учебные заведения, обучают и готовят у себя, исходя из собственных нужд с учетом дальнейшей перспективы работы до предельного возраста (60 лет). При найме выпускников учебных заведений большее внимание уделяется не столько на то, что в данный момент человек умеет делать, сколько на его способность к обучению, адаптационные способности и общительность [12]. Это принципиально выделяется от существующей практики найма на работу в Европе и соединенных штатах Америки, где определяющим фактором является специализация.

Именно системы пожизненного найма, ротации, репутации и подготовки на рабочем месте определяют особенности системы оплаты труда.

2.2 Система заработной платы

В Японской модели управления существует своя система оплаты труда, В данной модели есть пять характерных особенностей [17], которые существуют только у неё:

1) Японская система оплаты труда традиционно основывается на зависимости величины заработной платы от возраста и трудового стажа работника. Это значит, что зарплата работника будет увеличиваться или уменьшаться от того, сколько лет человек проработал на предприятии и какой его ранг должности. [21]

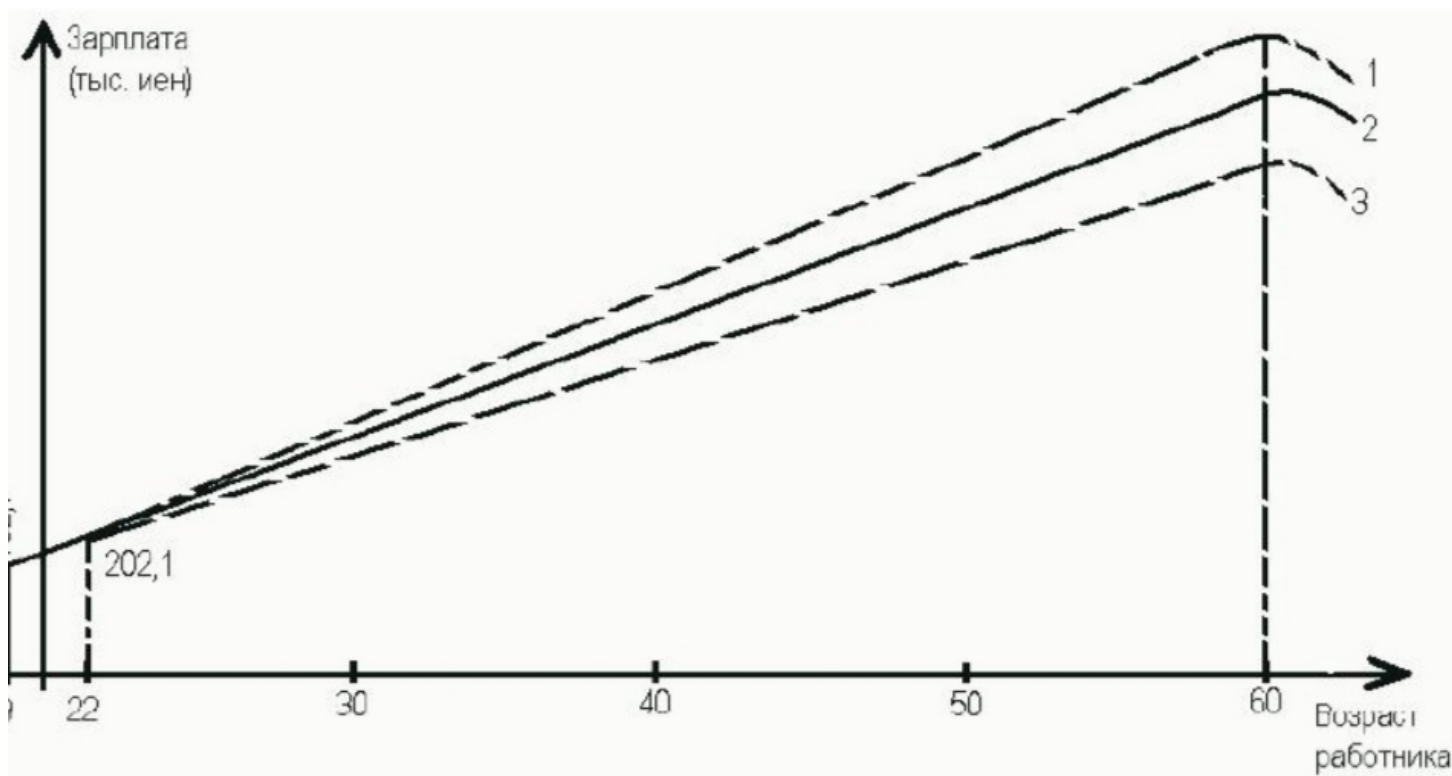


Рисунок 2. Японская система оплаты труда.

На Рис. 2 видна прямая зависимость заработной платы от возраста работника. Как мы видим на графике показаны три кривые, характеризующие различные отрасли, то есть заработанная плата, как и в других странах, зависит ещё и от отрасли, в какой сотрудник работает. При прочих равных условиях все зависит от ставок этих отраслей [32].

В Японии взято за основу, один раз в год (на 1 апреля) заработная плата работников должна повышаться на всех предприятиях на 1-3 %, что менеджеры и

делают [17]. Так же практикуется, уже давно, надбавки за стаж, которые выплачиваются сотрудникам в течение всего периода работы, но коэффициент увеличивается скачкообразно, то есть то больше, то меньше: темп его роста у молодых сотрудников очень мал, в самом активном жизненном возрасте (30-40 лет) он достигает своего предела и перестаёт скакать в предпенсионном (60-65 лет) .

Оплата труда за выслугу лет, непрерывный срок службы в компании создаёт обстановку сотрудничества и взаимопомощи работников, не устанавливает прямой связи между трудом и его оплатой и формирует гибкое отношение рабочих к их перестановке. [29] Но не стоит прямо понимать зависимость оплаты труда от возраста и стажа, так как, когда увеличивается стаж, вместе с ним увеличивается профессионализм работника, что, само собой, требует более высокой оплаты.

2) Прямая Зависимость оплаты труда от "жизненных пиков", то есть жизненных обстоятельств, таких как: покупка дома (очень часто в кредит), изменение семейного положения, рождение ребёнка, получение образования и так далее.

3) Зависимость оплаты труда от реальных результатов работы и фактического трудового вклада. Сегодня оплата по результатам составляет около 60% вместе с заработной платой. Работник также получает некоторый процент от того дохода, который он принёс фирме. Это бонусы, они прибавляются к зарплате, в рамках которых выделяются коллективные (групповые) и индивидуальные бонусы.

Групповые бонусы начисляется на рабочую группу (отдел, цех, бригаду) и зависят от общего результата труда. Индивидуальный бонусный заработок, который является частью общего бонуса, зависит от личного вклада работника, который оценивается руководителем. [21]

4) Зависимость окладов менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях используется система «плавающих окладов». Основные ставки директора, менеджеров, начальников отделов зависит от динамики себестоимости, объема производства, номенклатуры и так далее.

5) Низкая дифференциация в оплате труда. Как правило, заработная плата директора не превышает заработную плату работника самой низкой квалификации более, чем в 10 раз (без учета дивидендов, премий и др.).

Таким образом, оплата труда зависит от категории, разряда, должности, возраста, стажа, семейного положения, места жительства сотрудника и ряда других факторов. В общем виде структура заработной платы представлена в таб. 1. [32]

Год	Среднее число	Среднее количество дней, фактически использованных
-----	---------------	--

Общее количество	1981 15,0	8,3
Общее количество	1980 14,4	8,8
На предприятиях с числом занятых: от 1000 и более	1980 16,6	10,4
	1981 17,1	9,9
От 100 до 999	1980 13,7	8,4
	1981 14,3	7,8
От 30 до 99	1980 12,1	7,1
	1981 12,6	6,6

Таблица 1

Как мы видим из таблицы, экономическое побуждение работника к труду в значительной степени основывается на соединении работника с компанией. Организация системы заработной платы отражает характер потребления японского работника на протяжении всей его жизни. Как мне известно, месячную зарплату человек тратит на свои нужды в краткосрочный период, а уже годовой (с учетом бонусов, выплачиваемых дважды в год) - на покупку товаров длительного пользования, а также на личные сбережения [32]. Выходные пособия считаются частью его пожизненно заработанной платы. Больше всего распространён метод расчета выходного пособия, является умножением суммы последнего месячного тарифного заработка на коэффициент, размер которого зависит от причины увольнения, уровня образования и длительности стажа [52]. Этот коэффициент увеличивается тогда, когда причина увольнения является уважительной, а так же выше уровень образования и длиннее постоянный стаж работы. Когда сотрудник уходит из компании он может получить от 10% до нескольких десятков полных месячных заработков. На рис. 3. представлена организация оплаты труда. [17]



Рисунок 3 .Организация заработной платы.

Споры о возможности заимствования японской модели организации и оплаты труда предприятиями иной социокультурной среды ведутся не одно десятилетие. И в России существует опыт адаптации по заимствованной японской системе оплаты труда на отечественных предприятиях. Интересен опыт ООО «СП Игирма-Тайрику» - первого советско-японского СП, [23] созданного в 1987 г. Сегодня оно является одним из крупнейших лесоперерабатывающих предприятий Иркутской области и основным российским экспортером пиломатериалов в Японию [26] . На этом предприятии ещё в самом начале применялась японская система оплаты труда. Обязательной частью заработной платы является оклад, размер которого устанавливается в соответствии с требованиями трудового законодательства [17]. Львиную долю заработной платы составляет мотивирующая выплата - бонус. Бонусный фонд цеха зависит от цены продукции, которую произвели все работники цеха или подразделения. Индивидуальная часть дохода сотрудника каждого из членов коллектива определяется с учетом:

- количества начисленных баллов (оценка, сколько работник произвел продукции, в баллах производят руководители линейных подразделений);
- количества рабочих дней, которые сотрудник проработал;
- стажа работы на предприятии, с увеличением стажа увеличиваются надбавки;

- профессии и квалификации, величина дохода сотрудника зависит от должности и какой деятельностью он занимается. [6]

Кроме поощрения, на предприятии предусмотрены и санкции, направленные против рабочих, не выполнивших свои обязанности в отношении произведённой продукции. Санкции в таких случаях осуществляются посредством уменьшения количества баллов или лишения части балльного приработка (вплоть до 100%). Снятые баллы с одного работника распределяются на ту группу, в которой он работал, т.е. остальными рабочими пропорционально заработанным ими «баллодням». Но такая система оправдывала себя лишь только в начале своего существования, когда производство в СП было организовано, так как это принято в Японии. Но вскоре из-за недостатков японская система оплаты труда была существенно трансформирована и адаптирована применительно к условиям преобразованного предприятия.[26]

Потому что, во-первых, совсем другим стало содержание бонусной части зарплаты. Если в японской системе балльный приработка является мотивирующей выплатой, то в ООО «СП Игирма-Тайрику» баллы используются исключительно, как инструмент наказания: в общей сумме заработной платы доля оклада составляет менее 10% (у японского работника -40-50%, реже - 30%), а на остальную часть заработка напрямую влияет балльный приработка. [23]

Во-вторых, по-другому стали определять величину бонусного фонда. До конца 90-х годов размер общего бонусного фонда, распределяемого начальником смены между рабочими в соответствии с индивидуальной оценкой труда, так же как и в Японии, напрямую зависел от стоимости произведенной продукции и прибыли предприятия. Теперь между этими показателями такой зависимости нет. Это было возможно отследить, когда в компании был простой цикл производства, но сейчас в условиях многоступенчатой переработки невозможно точно определить объем или стоимость готовой продукции, которую произвёл тот или иной цех или группа, что уж говорить об индивидуальной производительности. В ситуации усложнившегося производственного процесса были введены ограничения на величину коллективного бонусного фонда, изначально определяемому пропорционально общей выработке. [1]

В-третьих, адаптированная система оплаты труда дополнительно была преобразована и доработана для использования подразделениями, не типичными для японских предприятий. Так, на лесозаготовительном участке со специальным режимом работы (вахтенный метод) и с людьми, которые без высшего образования, бывшими заключенными применяется сдельная оплата труда (характерная для леспромхозов).

В-четвертых, персональная оценка труда сохранила практическое значение только для рабочих, которые работают на основном производстве, и которые считают существующую систему эффективной и отмечают прямую связь между оплатой и результатом труда (как индивидуального, так и группового). Для специалистов и занятых в непрофильных подразделениях балльная оценка труда существует номинально и от результата их труда просто не зависит: при найме работника сначала оговаривается величина заработной платы, а потом, в зависимости от установленной суммы, определяется необходимое для начисления количество баллов [32].

Таким образом, данный опыт внедрения на российском предприятии японской системы оплаты труда нельзя оценить только односторонне. С одной стороны, заимствованная схема является более, чем эффективной с точки зрения контроля работы персонала, так как основную часть зарплаты составляют стимулирующие начисления, размер которых может быть уменьшен в случае рабочих недочетов. С другой стороны, при адаптации ее к российским условиям изменилась суть системы стимулирования труда, превратившейся из средства мотивации в средство наказания; кроме того, значительно сузилась сфера ее применения [17]. Как считают многие специалисты в области управления, огромным минусом в кадровой политике Японии является политика в отношении женщин, их просто не берут на работу, а если берут, то дискриминируют, то есть платят при всех прочих равных условиях гораздо меньше. [32]

2.3 Служебная карьера

Сегодня в управлении персоналом одним из самых серьёзных вопросов является вопрос связанный с построением служебной карьеры. Он появился, когда общество в Японии стало более демократизированным и произошло увеличение независимости и свободы выбора каждого человека. [3] Как правило, абсолютно все люди в определенное время начинают строить собственные планы для того, чтобы занять конкретное желаемое место в обществе. И самым главным при создании планов на своё будущее является построение карьеры и выбор интересующего вида деятельности, который будет приносить желаемые результат и удовольствие.

Совсем недавно в теории и практике управления человеческими ресурсами огромный интерес вызывали пути , по которым идут работники при прохождении

карьерной лестницы, а также вид планирования, для целенаправленного получения определенного результата. [14, с. 100] И чтобы решить эту проблему, нам надо понимать, что на успешность или не успешность прохождения карьеры оказывают способы связи, а не сами факторы или усилие человека.

Многие компании пренебрегают построением карьеры своего сотрудника, последствием чего является то, что либо компания становится менее конкурентоспособной и теряет всех своих сотрудников, либо она вообще уходит с рынка. И основанием этому является то, что руководители считают управление карьерой не своей задачей, а задачей работника. В большинстве предприятий управлением трудовой карьерой должен заниматься не он, а сам работник, они считают, что это его жизнь и его личный выбор. Это в корне неправильное понимание, потому что от карьеры сотрудников зависит качество и уровень работы всей организации. Также руководители просто не берут на себя эту задачу из-за боязни взять ответственность на себя, так как у них нет достаточного уровня знаний в области управления карьерой.

Руководители организаций должны понимать, что результат работы компании полностью зависит от качества работы сотрудников [7], повышение которого можно добиться за счет грамотного управления служебной карьерой. Сотрудники, которые нацелены на определенный результат в прохождении карьерной лестницы, работают более качественно и продуктивно, так как они четко знают, чего именно им нужно добиться. В организациях, где руководители занимаются продвижением карьерного роста своих кадров, четко видна стабильность и, как правило, сокращаются расходы на найм новых сотрудников.

Акцентирование внимания на продвижении работников, их активности и карьерном планировании дает успех организации в инновационном стратегическом управлении персоналом. Сотрудникам даются шансы для достижения личного и карьерного роста [13].

В Японии процесс управления карьерой является наиболее главным, ему уделяют необходимое внимание. Там считают, что руководитель просто обязан быть специалистом, который сможет выполнить все необходимые функции в любом отделе компании, а не специализироваться по какой-нибудь единичной функции. Когда работник идет по карьерной лестнице, ему необходимо со всех сторон посмотреть на свою компанию, для этого сотрудника устраивают на разные должности, но, не задерживаясь на них долго. Конечно, в результате этого, гораздо меньше количество знаний по отдельной специальности, но зато руководитель будет иметь достаточный опыт и объемное представление об организации для успешного управления ею [27].

Карьерный рост работников в Японии имеет в себе следующие стадии. Устройство на работу (в возрасте 20–25 лет), где работник сдает квалификационный экзамен, адаптируется и ориентируется в деятельности компании. Найм на постоянную работу (в возрасте 26–35 лет): сотрудник проходит у лучших менеджеров фирмы и выполняет различные задачи, которые могли бы случиться на фирме, а также повышаются по должностям на фирме. [29]

Продвижение происходит в соответствии с профессиональным и квалификационным выбором (в возрасте 36–65 лет): работнику дается на выбор кем быть: специалистом либо руководителем

К третьей стадии работник приходит с приобретенными знаниями, он уже достаточно известен в своей компании и может не спеша и обдуманно решить для себя: выбрать продвижение по должностям руководителей или же по специальному профессиональному росту.

Как правило, прохождение по служебной иерархии следует по двум вариантам. Один из них заключается в иерархии должностей, а второй – в иерархии статусов, благодаря этому сотрудник имеет огромное количество шансов, чтобы успешно продвинуться по своей карьере.

Последовательность оперативных должностей производится методом формальной оценки работ [52]. Прохождение сотрудника по служебной лестнице осуществляется исходя из рабочего стажа в своей сфере и личных достижений, достигнутых на производстве. Затем высчитывается минимальный период времени, сколько сотрудник находился на этой должности, а затем и максимальное время, по прошествии которого сотрудник автоматически переходит на следующую ступень.

Продвижение сотрудника по карьерной лестнице осуществляется автоматически. Но при этом принимается во внимание и сущность работы, должностной уровень, умения, навыки, знания и стремление сотрудника.

Но работник не всегда продвигается по службе, по иерархии статусов сотрудник имеет возможность проходить в соответствии со своими собственными умениями, оставаясь на той же должности, то есть ни какого продвижения не будет. [30]

На всех должностях работа сотрудника постоянно проверяется выше стоящими. При получении положительного отзыва, самым главным являются квалификационные умения, качество работы и способности сотрудничать и правильно общаться с другими сотрудниками, а не быстрое и недолговечное получение прибыли [33].

Такая оценка получается вследствие субъективной точкой зрения, но так как она происходит очень часто, то превращается в объективную. Правильность

проведения непрерывно контролируется: сотрудника могут оценивать сразу несколько начальников разного уровня должностей и у каждого есть свое объективное мнение. Затем они сравнивают между собой свои мнения о работнике. Претендента на должность руководителя оценивают, как правило, шесть менеджеров. Постоянная оценка позволяет получать все возможные данные о сотруднике, но их невозможно было бы получить в краткосрочный период времени, поэтому она, оценка, проводится в долгосрочный период [14].

Заработная плата (далее ЗП) в компании повышается за счет трудового стажа, качеств и способностей сотрудника. Третья часть ЗП устанавливается за счет уровня должности, которую занимает сотрудник, а две трети — за счет его статуса. Постоянное повышение ЗП происходит за счет статуса сотрудника, и чем он выше, тем больше премия и выплат. Отсюда следует, чем выше статус, тем больше повышения выплат по выслуге лет. Когда ЗП абсолютно зависит от должностного уровня, то в таких случаях количество этапов равно пяти — шести, но масштаб показателей ЗП не имеет границ. ЗП всегда повышается каждый год, в зависимости от стажа и статуса в занимаемой должности.

Система найма в компании и карьерного продвижения в России в корне отличается от Японской. Просто в России нет определенной концепции составления плана карьерного роста. [24] Здесь устроиться на фирму можно без специальных знаний и навыков, а так же без определенного специализированного образования. Известно, когда фирмы брали на работу людей без специального образования, которое очень необходимо при работе на предприятии или вовсе без никакого. Также в России распространена система устройства на работу по «связям», что практически ведёт к ненужному количеству работников и, как следствие, к неоправданным расходам на сотрудников. Конечно же, это оказывает влияние на качество работы. Возьмём, к примеру, банки.

Сотрудники в банках России не поддерживаются руководством, здесь нет заботы о сотрудниках. Они не видят, что в таких компаниях можно осуществить свой карьерный рост. Всё это происходит из-за того, что главной задачей перед собой управляющие ставят извлечение прибыли. [27] Работникам не дают выбора своей дальнейшей деятельности на предприятии. В конце концов они перестают самосовершенствоваться, начинают выполнять свои должностные обязанности по шаблонам, не заботясь о качестве оказываемых услуг и, наконец, просто увольняются. Это результат использования неправильной модели управления персоналом и его будущим. [7]

Сегодня в России существующий стиль построения карьеры постепенно стал уходить в прошлое, и настало время использования передовых методов управления и

организационно-структурной деятельности. Для того, чтоб усовершенствовать этот процесс, необходимо провести улучшение управленческого процесса, а также переделать внутриорганизационные отношения и систему поощрений сотрудников [33].

Вывод к главе 2. Центральное место в японской модели менеджмента является управление трудовыми ресурсами. Многие знаменитые Японские менеджеры подчеркивали важность человеческих ресурсов в компаниях. Японские предприниматели при создании своей организации уделяют внимание в первую очередь кадрами, в отличие от американских предпринимателей. По мнению большинства учёных специалистов в области менеджмента основа японского менеджмента - управление персоналом. Менеджеры в японских компаниях убеждены, чтобы добиться высокой эффективности ,производства надо ,в первую очередь, максимально эффективно управлять трудовыми ресурсами. Особым средством мотивации в Японских компаниях является система "пожизненного найма" . Она зародилась ещё в древней Японии, когда существовал феодализм. Эта система выглядит таким образом. Работник предприятия работает на компанию всю жизнь, а та фактически не может его уволить , обеспечивая его занятостью до самой пенсии и даже после нее. Система выгодна для обеих сторон, фирма не теряет профессиональных работников, на обучение, которых она затратила свои средства, а работники обеспечены занятостью до самой пенсии (60-65 лет), после чего возможен повторный найм. Найм при такой системе, конечно же, происходит со специальными мероприятиями. Если человек и прошёл отбор, это не значит, что его возьмут на работу. Сотрудник ,даже если он окончил престижный институт, все равно, должен пройти испытательный срок 1-2 года. После выхода на пенсию сотрудникам выплачивают выплату на 4-5 лет, но поскольку средняя продолжительность жизни в Японии 82,3 лет [25], это очень маленькая сумма на такой срок жизни, поэтому Японские работники после выхода на пенсию снова идут на работу. Такая же система называется [Повторный найм], когда пенсионера нанимают второй раз на его фирму. Также отдельно стоит рассказать и об оплате труда. В результате проведенного мной исследования особенностей системы оплаты труда в Японии и возможностей ее применения в России можно сделать следующие выводы. Руководству российских предприятий необходимо обратить особое внимание на японскую систему оплаты труда, основанную на использовании двухфакторной модели Ф. Герцберга. В соответствии с его моделью на персонал воздействуют разные группы факторов. Создание мотивационной среды на японских предприятиях заключается, прежде всего, во внедрении стимулирующих методов оплаты труда. Тогда как на большинстве российских предприятиях,

оплата труда сотрудников не носит мотивирующего характера. Она включает в себя такие формы оплаты, как оклад, премии, неэффективные формы тарифного стимулирования, и практически не зависит от квалификации сотрудника, его фактического трудового вклада и результатов деятельности предприятия. Очевидно, что российским предприятиям целесообразно заимствовать наиболее рациональные методы японской системы оплаты труда, оказывающие мотивирующее воздействие на поведение людей в организации. К таким методам можно отнести «плавающие» оклады, распределение доходов работника на основе экспертной оценки, бестарифную оплату труда. Экономическая рациональность, присущая данным методам, обуславливает желательность их использования в российских организациях. Управлении персоналом-это планирование карьерного роста. От карьеры одного сотрудника может ничего и не зависеть, но от десяти или от ста зависит уже успех всей компании.

В Японии руководитель компании, как правило, должен уметь не только управлять рабочими, но и обязан планировать успешную для них карьеру. Для того, чтобы управляющий обладал такими знаниями, его устраивают на разные должности в компании ненадолго. Личная карьера сотрудника зависит от его знаний и умений в своей сфере, но толчки продвижения по карьерной лестнице даёт забота управляющих о своих сотрудниках. Продвижение по карьерной лестнице происходит автоматически. Необходимо впитывать в свою собственную модель только правильные идеи, которые принесут компании успех. В России же большинство компаний этим пренебрегают или уделяют очень маленькое значение. Японскую систему заработной платы следует применять в России.

Глава 3. Управление качеством

3.1 Практическое применение системы "канбан"

Теоретическая основа «канбан»-это идеи одного из основателей научного менеджмента, учёного из США Ф. Тейлора (1856-1915) и основателя массового автомобилестроения Генри Форда (1863-1947).

Значение этого слова с английского языка-«запись» или «табличка». [42]Но все-таки в основном под словом «канбан» понимают карточку, предназначение

которой-это аналитика затраченных или необходимых ресурсов на производстве. Компания Toyota позаимствовала эту систему у компании «Ford Motor», далее Toyota адаптировала ее под свою культуру. Теперь эта система связана с использованием такой карточки как сигнальной [20] информации, предназначенная для указания на необходимость дополнительно определенное число деталей. Подобная карточка используется для передачи информации о необходимости на производстве дополнительного количества деталей или ресурсов другого типа.

Итак, зачем нам надо действовать по системе "канбан"?Когда на какой-нибудь фазе производственного цикла требуется узел или деталь, мы смогли бы поставить именно то количество деталей и в то время, в которых нуждается производство, то есть «точно во время», а готовые изделия производятся и отправляются в тот самый момент, когда в них есть потребность на рынке .

Система «канбан» планирует выполнение производственных заказов не только по дням, но даже и по часам. При этом производственный контроль и контроль качества заказов выполняют сами рабочие . [33]

«Канбан» представляет собой прямоугольную карточку в пластиковом конверте. На производстве применяются два типа карточек: карточка отбора и карточка производственного заказа. В карточке отбора указывается количество деталей, которое должно быть взято на предыдущем участке обработки, а в карточке производственного цикла указано количество деталей, которое должно быть изготовлено на предшествующем участке. Суть всего этого-аналитика на производстве. Эти карточки применяются не только внутри завода, но и между поставщиками.

Они поддерживают функционирование производства по системе «точно в срок» (ТВС) [36]. В системе «канбан» сводный план не регламентирует строгой задачи производства, он намечает лишь общую схему для проведения общезаводского расчета потребности в материальных и рабочих ресурсах на каждом производственном участке, то есть служит расчётной базой. Сравнение объемов выпуска, которые были запланированы с реальным количеством, которое произвели в конце каждого временного цикла, то есть суток, не требуется, поскольку план постоянно и автоматически изменяется в процессе производства. [41]

Система «Канбан» включает:

1. Систему ТВС, которая служит для производства продукции в требуемом количестве и в нужное время [28];
2. Информационную систему, служащую для оперативного управления

производством;

3. Систему «тодзика», которая заключается в регулировании количества задействованных на участках рабочих при колебании спроса на продукцию, то есть увеличивает или уменьшает их;

4. Систему «дзидока», когда работники сами осуществляют контроль за качеством. Такая система основывается на очень строгом контроле качества на всех стадиях производства; профессиональных навыках работников и их повышенной ответственности; постоянном и тесном сотрудничестве и прочных связях с поставщиками. [41]

Система «канбан» предполагает нестандартный способ выбора и оценивания поставщиков, которой предусматривает работу только с узким кругом поставщиков, отбирающихся по их способностям гарантировать поставку "точно вовремя" комплектующих изделий высокого качества [47]. Количество поставщиков со временем сокращается в два и более раз, а с поставщиками которые, остались и прошли специальные процедуры. Устанавливаются длительные деловые связи.[49] Главная фирма в последствии всячески оказывает помощь поставщикам, направленную в первую очередь на повышение качества поставляемой ими продукции.

Главными принципами функционирования системы «канбан» являются следующие:

-предоставление всех материалов в необходимом количестве, качестве и ассортименте к моменту и месту их потребления;

- замена запасов материалов информацией и возможности их быстрого приобретения;

- замена политики продажи произведенных товаров политикой производства продаваемых товаров, то есть отказ от выпуска во имя выполнения задания ненужной, излишней продукции, которая приводит к росту незавершенного производства: «Не делай ненужной работы только затем, чтобы не простаивать»; [50]

- обеспечение гибкости производства, его быстрой приспособляемости к изменяющимся требованиям рынка: выпуск смешанных моделей и гибкость использования высококвалифицированной рабочей силы благодаря тому, что японские рабочие, как правило, обладают смежными профессиями; выпуск небольших и недорогих специализированных станков вместо приобретения одного крупного и универсального.

- стремление к устранению бюрократизации, устранению лишнего бумаготворчества там, где можно обойтись устным распоряжением по телефону;

отказ от ненужных административных звеньев, наличие которых усложняет процедуру принятия решений. Как указывает Р. Шонбергер, «простота японской системы не терпит излишних административных звеньев и бюрократической волокиты»;

- сокращение числа поставщиков комплектующих изделий;

- выполнение всех заказов с высшим качеством и в короткие сроки. [48]

Самое высокое качество продукции в Японии – главный принцип японского менеджмента. «Качество – прежде всего!» – это не просто лозунг, а стратегия организации производства [16]. Для того, чтобы производить продукцию надлежащего качества, необходимо решить главную задачу-обеспечение качеством продукции, а производство этой продукции занимает только второе место. Для обеспечения высокого качества рабочим даётся право останавливать всю производственную линию, если они не успевают или не могут качественно выполнить свою операцию. Здесь планируют выпуск, исходя из недогрузки мощностей, чтобы в рабочую смену оставалось время для решения возникающих производственных проблем, и пока не выявлены причины брака, обнаруженного на конкретном участке, производство приостанавливается

Применение системы «канбан» рационально практически на всех предприятиях, производящих штучные товары, и невозможно в отраслях с непрерывным циклом, так как процесс постоянно может приостанавливаться. Однако эта система дает выгоды лишь при следующих условиях.

1. Система «канбан» должна являться составной частью производства по системе «точно вовремя». Не имеет особого смысла применять систему «вытягивания» там, где для того, чтобы «вытянуть» необходимые детали с участка их производства, требуется значительное время, а именно такая ситуация складывается на предприятиях, производящих продукцию партиями и затрачивающих многие часы на переналадку оборудования. Главная черта системы «точно вовремя» – сокращение времени наладки и размера партии продукции, благодаря чему становится возможным быстро «вытягивать» детали с участков их производства [50].

2. Детали, поставка и производство которых организуется на основе «канбан», должны использоваться в производстве ежедневно. У станочника под рукой всегда имеется, по крайней мере, один полный контейнер с деталями, и такой запас нельзя считать слишком большим при условии, что содержимое контейнера используется в тот же день, в какой оно произведено. Поэтому компании обычно используют систему «канбан» в производстве особенно ходовых деталей, а запас менее ходовых деталей пополняют обычными методами, которые применяются и

на Западе.

3. Система «канбан» не применяется в производстве дорогостоящих или крупноразмерных деталей. Содержание и хранение таких деталей обходится очень дорого, поэтому их производство и поставка осуществляются под непосредственным контролем плановых служб или заказчиков . [46]

Главное преимущество системы «Канбан»-это простота, однако встроить ее не так просто [11]. Например, применение этой системы невозможно без существенного сокращения времени переналадки и переоснащения производственного оборудования, а также без выполнения ряда других предварительных условий. Как мы видим, чтобы внедрить эту систему, требуются специальные условия, достижение которых стало возможным лишь на базе НТП. [37] Предварительно необходимо провести инженерные работы по сокращению времени наладки и осуществить реорганизацию производственного процесса. Сокращению производственного цикла и приведение потребности в узлах и деталях в соответствии и объемом производства на конечную продукцию способствовало бы также применение системы всестороннего управления качеством. Эта система направлена на сокращение перебоев в производстве и доделок дефектной продукции на автономный контроль качества продукции, а также на обеспечение высококачественной работы оборудования, распространение кружков качества. Применение системы «канбан» требует больших затрат, однако после ее внедрения затраты с лихвой окупаются и достигается большой экономический эффект за счет рационального использования материалов, повышения производительности труда и качества продукции . [35]

Новыми условиями ее реализации являются:

- рациональное (V-образное или линейное) расположение оборудования;
- наличие хорошо подготовленных рабочих-многостаночников, владеющих различными специальностями;
- наличие системы профессиональной ротации, предполагающей обучение рабочих нескольким специальностям с целью превращения их в хорошо подготовленных "универсалов", которых при необходимости можно задействовать на любой операции, выполняемой в цеху;
- общая эксплуатационная система, нацеленная на максимальную эффективность использования оборудования, позволяющую сократить потери, связанные с незапланированными сбоями, с переналадкой оборудования, потери от выпуска брака.

Практическое применение системы «канбан» дает японским машиностроительным фирмам значительный эффект. Многие российские и западные специалисты

считают, что высокая конкурентоспособность японской промышленной продукции ,в первую очередь, обусловлена применением идей и методов системы «канбан» [11]. .

Основными преимуществами от использования системы «канбан» можно отметить следующие:

- производство ориентировано на рынок - сокращение излишних производственных запасов ведет к уменьшению всего производственного цикла, что ведет к более быстрой реакции на рыночные изменения, позволяет более оперативно менять объем и ассортимент выпускаемой продукции, точнее прогнозировать изменение спроса на рынке [16];
- налаживание долгосрочных партнерских отношений с поставщиками;
- сокращение простоев оборудования (так как на рабочих местах постоянно имеются необходимые для работы материалы);
- оптимизация запасов;
- уменьшение объема обрабатываемых партий;
- сокращение брака и повышение качества выпускаемой продукции.

Существует простое объяснение этого преимущества: так как продукция производится мелкими партиями, то ,если рабочий изготавливает только одно изделие и сразу передает его следующему рабочему, он будет сразу поставлен в известность, если его деталь окажется непригодной. Таким образом, бракованные детали выявляются немедленно, брак пресекается в корне, что ведет к:

- сокращению заделов [46];
- практической ликвидации незавершенного производства;
- улучшению использования производственных и складских площадей;
- повышению производительности труда - рабочие постоянно занимаются сбором данных по различным производственным проблемам, так как при успешном решении какой - либо проблемы их поощряют. Чтобы заслужить поощрение, избежать критики, получить удовлетворение от работы и не трудиться сверхурочно, рабочие, трудящиеся в условиях системы «канбан», как правило [11] , с одобрением реагируют на любые совершенствования, ведущие к повышению производительности труда .

Недостатками считаются следующие особенности:

- предприятие, сталкивается с ограничением возможностей планового согласования и корректирования планов, а также действий всех производственных подразделений на будущие периоды;
- до момента поступления заказа от предыдущего технологического звена присутствует неопределенность в планировании действий производственных

подразделений. [40]

3.2 Система «5 нулей»

Система 5 нулей-это Японское изобретение. Эта система управления качеством на производстве ориентирована на предотвращение возможности допущения дефектов в компании Toyota. В Японских предприятиях большую популярность завоевала именно эта программа «пяти нулей», её главной задачей является предотвращать дефекты, а именно говорит что работник НЕ ДОЛЖЕН делать следующее:

- принимать некачественную продукцию с прошлой операции;
- создавать условия для появления дефектов;
- передавать дефектную продукцию на следующую операцию;
- вносить изменения в технологию;
- повторять ошибки. [41]

Программу «пяти нулей» реализуется, только при максимальным и эффективным управление человеческими ресурсы. Эффективность это системы доказал на практике вице-президент фирмы «Toyota» по производству Таичи Охно, который и создал систему Just-In-Time (JIT) - «делать все вовремя», обеспечивающая поддержку «пять нулей» (ноль запасов, ноль отказов, ноль дефектов) [42] в организации производства, а также она позволяет сократить время от момента получения заказа до момента поставки готового продукта покупателям. Именно совместная оптимизация качества, издержек производства, пунктуальность и тщательность в выполнении работ позволяют в конце увеличить долю компании на рынка, производительность и прибыльность производства.

Система JIT ведёт производство к эффективным действиям по доставке только требуемых товаров или услуг в «правильном» количестве, в «правильное» время и место. При этом под «правильными» подразумевается характеристики, которые ожидают как внутренние, так и внешние потребители. Каждый этап производства в системе JIT заканчивается изготовлением нужной («правильной») детали именно тогда, когда она требуется для последующей операции. [54] Если, деталь которую изготавливают будет нужна через час, то она и должна быть изготовлена не раньше, чем через час. Именно так, это, система позволяет экономить время и ресурсы. Все запасы, которые не используются какое-то время являются непроизводительными расходами и составляют расходы производителя.

Складирование впрок – это неоправданные расходы, затраченное время и нерациональное использование площади: таков принцип компании «Тойоты». В этом и заключается весь смысл концепции JIT, означающей все делать только в том количестве, с тем качеством и в то время, которое требуется непосредственно потребителям (внутренним и внешним)[28].

Вывод к главе 3. Делая вывод, необходимо отметить, что система "канбан" не была изобретена в Японии, но система, которая применяется в Японии, была переделана компанией Toyota. Смысл работы по системе "канбан" заключается в том, чтобы произведённые детали или узлы приходили точно в срок, а так же произведённый продукт доставлять на рынок, когда это необходимо. Система "канбан" намечает потребность в материалах и рабочей силе. Она предусматривает специфический подход к выбору поставщиков и строгий контроль качества на протяжении всех этапов производства. Её применение целесообразно практически на всех предприятиях, производящих штучные товары, и невозможно в отраслях с непрерывным циклом. Внедрить такую систему отнюдь не просто, но после внедрения она быстро окупает все затраты. Система «канбан» используется такими известными фирмами, как «Дженерал моторс» (США), «Рено» (Франция) и многими другими. Анализ опыта ряда фирм Западной Европы, внедривших систему «канбан», показал, что она дает возможность уменьшить производственные запасы на 50%, товарные запасы – на 8 % при значительном ускорении оборачиваемости оборотных средств и повышении качества продукции. В Японии, кроме системы «канбан», существует ещё и система «5 нулей», которая поддерживается ещё одной системой JIT, они. Получили широкое распространение среди большинства Японских компаний. Обе модели – личное изобретение Toyota. Сутью системы является ограничение действий работника для повышения качества продукции. В системе "5 нулей" необходимо задействовать максимальное количество работников. Эта система также обеспечивает и производство качественной продукции и всегда во время поставляет её на рынок, когда это нужно потребителю.

Глава 4. Японский менеджмент в компании Toyota

4.1 Идеология и топ менеджмент в компании Toyota

Когда компания Toyota была создана, её руководители понимали, что ключ к успеху-инвестиции в человеческий капитал. Сущность производственной системы Toyota-это, в первую очередь, корпоративная культура. Как люди мыслят и ведут себя-это основание философии и принципы компании. Центр внимания – почтение к людям и постоянное совершенствование.

Когда Toyota создаёт производство в новой стране, она детально изучают местные традиции, условия, культуру и как можно к ним адаптировать свою корпоративную культуру. Например, на заводе Toyota в Джорджтауне, штат Кентукки, США, только для того, чтобы рабочие были адаптированы под культуру, компании ушло целых 15 лет. [9]

На протяжении длительного периода фирма Toyota существовала исключительно в Японии и не записывала все свои методы, системы, разработанные, непосредственно, в компании. Традиции, установки и методы, пришедшие от отцов-основателей, передавали эту информацию только устно, письменные рабочие процедуры и руководства просто не применялись. Но вскоре из-за очень активного роста стало необходимо распространять их не только на местные предприятия в самой Японии, а так же своих поставщиков и клиентов, но и на предприятиях по всему миру. [26] Для достижения этой цели было принято записать все методы и системы в один документ. На документирование под руководством президента Toyota Фудзиро Тё потратили почти десять лет. Этот документ под названием «Философия Toyota 2001» был результатом горячих споров, было создано около двадцати вариантов этого документа, но остановились на последней; было признано, что данная версия только фиксирует то, что можно описать по состоянию на 2001 г., а сама система все ещё развивается и изменяется. Этот документ состоит всего из 13 страниц и содержит разъяснение принципов, представленных на рис. 4.



Рисунок 4. Философия Toyota 2001 г.

Toyota раскрывает эти принципы следующим образом:

- Вызов. Компания формирует видение на длительную перспективу, смело и творчески решает проблемы, чтобы реализовать свои цели.
- Кайдзен. Toyota непрерывно совершенствует операционные процессы, постоянно стремясь к инновациям и развитию.
- Генти генбуцу. Toyota считает, что при появлении проблем следует лично изучать место их возникновения и делать это максимально быстро, чтобы производство не остановилось надолго.
- Уважение. Toyota уважает других, прилагает все необходимые усилия, чтобы понять друг друга, берет на себя ответственность и выстраивает систему взаимного доверия в коллективе.
- Командная работа. Компания стимулирует личностный и профессиональный рост, совместно использует имеющиеся возможности развития и максимизирует индивидуальные и коллективные результаты деятельности. [20]

Под каждым из этих пяти основополагающих принципов располагаются детализирующие концепции. Например, под принципом «кайдзен» имеется три подкатегории: настроенность на непрерывное улучшение и инновационное мышление, построение «бережливых» систем и структуры и стимулирование обучения в организации. Интересно, что подкатегория «построение бережливых систем и структуры» находится всего лишь на третьем сверху уровне в модели Toyota и не является ее главной составляющей. [23]

Toyota убеждена, что без сильной культуры во всей компании она потеряет своё конкурентное преимущество.

Для Toyota важно наличие базовых ценностей и убеждений, относящиеся к работе в компании, и чтобы их разделяли все работники. [12] Ошибка предполагать, что Toyota преуспела в разработке единой производственной культуры даже в рамках одного предприятия. На предприятии естественным образом возникают разные культуры, причем культура руководителей отличается от культуры рабочих. Toyota все ещё на пути создания единства между менеджерами и работниками. [9]

Toyota много делает, чтобы выработать общую производственную культуру даже между цеховыми и административными службами. Например, сотрудники отдела кадров обычно некоторое время работают как руководители в цехах, для того, чтобы менеджеры могли правильно выполнять свою деятельность. [12] В компании Toyota не принято, чтобы человек проводил большую часть своего времени за компьютером, изолируясь от сотрудников фирмы, выполняющих основную работу.

Toyota рассматривает два важнейших направления созидательной деятельности: Продукт и Люди.

Корпоративная культура Toyota является неотъемлемой частью компании, позволяющей устойчиво открывать бизнес в различных странах, в то же время избегать потенциальные угрозы, связанные с упрощением ее принципов. В центре этой модели находится поток создания ценности сотрудника. В этом заключается причина успеха Toyota, объясняемая подходом к работе со своими сотрудниками, через обучение их не только на рабочем месте, а также и глубокому анализу проблем в профессиональной деятельности и воспитании приверженности корпоративным ценностям. [12] Таким образом компания закладывает свои принципы в сознание работников. На Toyota термин «система» используется очень часто: поток создания ценности продукта и поток создания ценности человека тесно переплетаются, образуя систему, которая представляет собой ДНК

корпоративной культуры Toyota. Ключом к успеху является наличие производственной системы, которая выявляет проблемы сотрудников и их развития и проблемы «бережливого производства» (рис.5).

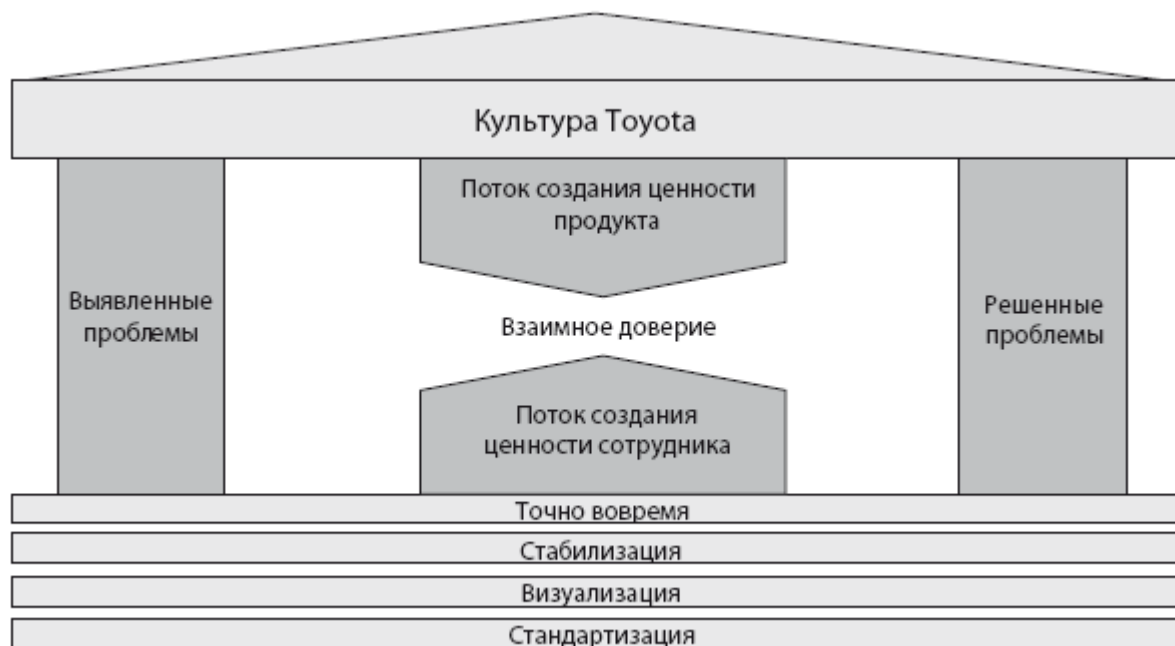


Рисунок 5. Потоки создания ценностей

Ресурсами корпоративной культуры Toyota являются:

- система общих принципов;
- ценности;
- партнерские связи;
- принципы производственной системы;
- профессиональная квалификация;
- соответствующие людские ресурсы.

Начиная со дня основания в 1937 году, «ТОУОТА МОТОР КОРПОРЕЙШН» и все дочерние предприятия компании, постоянно стремились вносить свой вклад в устойчивое развитие общества, производя и предлагая инновационные товары и услуги высочайшего качества. Благодаря этому стремлению, Toyota смогла разработать собственную философию ценностей и методов управления, которые были названы «Руководящими принципами Toyota» и стали передаваться в компании от поколения к поколению, а также они добились своих целей [46]. Выглядят они следующим образом:

1. Чтить букву и дух закона каждой страны, вести дела открыто и честно для того, чтобы быть достойным корпоративным гражданином мира, чтить все законы страны, в которой открыто предприятия.
2. Уважать культуру и традиции всех наций и способствовать своей деятельностью экономическому и социальному развитию общества. Почитать все национальные особенности стран.
3. Направлять усилия на производство экологически чистых и безопасных товаров, на повышение качества жизни во всём мире. Уважать природу, экологию стран.
4. Разрабатывать и развивать передовые технологии и предлагать товары и услуги высочайшего качества. Обеспечивать потребителей только качественной продукцией.
5. Развивать корпоративную культуру, которая стимулирует личное и коллективное творчество и способствует взаимному доверию и уважению между рядовыми сотрудниками и руководством. Делать ставки на взаимное доверие.
6. Стремиться к росту в гармонии с мировым сообществом при помощи новаторских методов управления.
7. Сотрудничать с деловыми партнерами в области исследований и разработок с целью стабильного долгосрочного роста и взаимной выгоды, оставаясь в то же время открытыми для новых контактов. То есть быть открытыми для общества. [54]

Ключевой элемент культуры Toyota связан с минимизацией социальных различий, то есть согласно философии компании все являются частью одной команды и между сотрудниками и руководителями нет различий, кроме положения, которое они занимают в компании. Toyota воплощает свои принципы в жизнь несколькими путями, например:

Одинаковый дресс-код для всех;

Отсутствие парковочных мест и зон для руководителей: те, кто приезжает раньше всех, занимает ближайшие к офису места для парковки;

Отсутствие специальных туалетов для руководителей;

Отсутствие обеденных залов или столовых для руководителей, все едят в одном месте;

Отсутствие специальных офисов для руководителей: все столы находятся в открытом офисном пространстве;

Одинаковые базовые бонусы для всех сотрудников.

Как мы видим компания одинаково ценит и рабочих, и руководителей, не унижая ни того, ни другого.

Toyota также уделяет огромное внимание чистой, приятной и безопасной

обстановке на рабочем месте каждого сотрудника. В культуре Toyota это является целостной концепцией, которая включает в себя следующие категории:

1. Физическая рабочая обстановка: чистое, хорошо освещенное и удобное рабочее место.

2. Физически безопасные процессы: проектирование безопасных операций; стандартизированная работа; проведение рабочего инструктажа, чтобы гарантировать отсутствие травм.

3. Психологическая безопасность: обстановка уважения на работе; защита от чрезмерного стресса на работе.

4. Личное здоровье и безопасность: доступность качественного медицинского обслуживания, доступность нужных лекарственных средств.

Система управления производством фирмы «Toyota».

Она была изобретена и усовершенствована «Toyota Motor Корпорэйшн» и после 1973 г [54]. Многие компании стали её заимствовать. Основной целью системы является снижение затрат на производство. Она помогает также увеличить норму оборота капитала (отношение общего объема продаж к общей стоимости основных производственных фондов) и делает эффективнее работу фирмы в целом. Даже в периоды замедленного роста система управления производством «Toyota» позволила обеспечить доход посредством уменьшения цен нестандартным образом: с помощью устранения лишних материальных запасов или рабочей силы.

Система управления производством «Toyota» привлекает внимание тем, что, ставя целью снижение затрат на производстве, она устраняет из производства ненужные элементы. Базовый принцип гласит: производство необходимых деталей в точное время и в точном количестве. Это система 5 нулей.

Реализация этой концепции позволяет устранить ставшие ненужными промежуточные узлы и готовую продукцию, уменьшая расходы компании. [22, с. 21]

Хотя снижение издержек производства является главной задачей на «Toyota», её реализация не возможна без выполнения трех промежуточных подзадач:

1) оперативное регулирование объема и номенклатуры производства, что помогает системе приспособливаться к ежедневным и ежемесячным изменениям в

количестве и номенклатуре спроса;

2) обеспечение качества, это позволяет организовать снабжение каждой последующей операции деталями высшего качества со стороны смежников;

3) активизация работников, которая должна осуществляться, когда система быстро использует трудовые ресурсы на пути к главной цели.

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

Один из главных принципов деятельности компании Toyota – Kaizen (Кайзэн), постоянное совершенствование. Компания всегда работает над улучшением выпускаемой продукции, оказываемых услуг, методов ведения бизнеса. [55]

Поддерживать высокое качество продукции при конкурентоспособной цене компании позволяет производственная система Toyota, входящая в топ самых успешных систем управления производственными процессами. [46]

Ее целями являются:

- уменьшение различных потерь: оптимизация количества расходуемых материалов, необходимых перемещений, количества используемого инструмента и так далее;
- достижение равномерной загрузки производства, исключаяющей как пиковые нагрузки, так и простои, с помощью поминутного планирования, постоянного визуального контроля руководителя и четкой стыковки последовательных производственных операций;
- контроль статуса выполнения и времени, затрачиваемого на каждую операцию, что означает непосредственно стандартизация каждой отдельной операции и производственного процесса в целом.

Все заводы Toyota применяют эту систему, поэтому везде, где бы ни был произведен автомобиль Toyota, качество и надежность продукции остаются неизменными.

Система 5S или «пять шагов для поддержания порядка», была изобретена в производственной системе фирмы Toyota. [48]

Стандартизация, 5S (поддержание порядка) и устранение потерь – три столпа японской концепции кайзен, основополагающиеся на здравом смысле и малозатратном подходе к совершенствованию.

Пять шагов для поддержания порядка (5S), обозначенные японскими терминами, заключаются в следующем:

1. Сейри (Seiri): Осознать, что для производства обязательно, а что излишне, и отказаться от последнего.
2. Сейтон (Seiton): Упорядочить все предметы, которые остались после осуществления сейри.
3. Сейсо (Seiso): Содержать в чистоте станки и производственную среду.
4. Сейкецу (Seiketsu): Распространить концепцию чистоты на самого себя и непрерывно повторять три предыдущих шага.
5. Сицукэ (Sitsuke): Воспитать самодисциплину и выработать привычку участия в 5S с помощью стандартов.

Производственная система Toyota — основная философия машиностроения на Toyota, охватывающая все этапы производства и основывающаяся на минимизации издержек, поиске наиболее эффективных методов работы и многолетних постоянных и непрерывных улучшений процесса производства. [49, с. 222]

Базу Производственной системы Toyota составляют следующие принципы:

Just in time («Точно вовремя») — в ходе каждого процесса производится только то, что требуется для следующего этапа в непрерывном производстве. Это философия полного устранения потерь и обеспечения качества. Производство только того, что нужно, когда нужно и в нужном количестве без образования трудноконтролируемых складских запасов. [41]

"Kanban" (Система «канбан») Для соблюдения принципа «точно вовремя» в компании Toyota используется уникальный метод снабжения производства деталями, известный как "канбан". На заводе "канбан" — это система снабжения линий деталями, основанная на эффективном обмене информацией между отделом логистики и операторами производства. За каждой деталью закреплена карточка с ее номером, названием, информацией о получателе. Беря деталь, оператор вынимает карточку "канбан" и оставляет ее в специальной коробке, которая в определенное время собирается сотрудником логистики. Собрав карточки от использованных деталей, отдел производственного контроля и логистики имеет точную информацию о количестве, типе деталей и времени, к которому их необходимо доставить на линию.

Jidoka — это внедрение различных приспособлений для оборудования (от самых простейших до сложных), которые позволяют останавливать работу оборудования при возникновении нарушения в процессе.

Andon (Андон) — сигнальная система для остановки линии в случае обнаружения любого отклонения в процессе. Андон — это шнур, протянутый вдоль линии конвейера. Если происходит даже малейшее отклонение от процесса, оператор обязан дёрнуть за шнур над линией. При этом раздаётся звуковой сигнал и на экране над линией появляется информация, на каком отрезке произошла проблема. Это позволяет руководителю быстро отреагировать и прийти на место, где возникло нарушение процесса. Руководитель принимает решение, возможно ли решить проблему на движущемся конвейере или необходима остановка линии.

[50]

Genchi genbutsu (Гэнти гэнбуцу) — принцип, который предполагает, что для понимания производственной ситуации или проблемы необходимо лично прийти на место и изучить процесс и результат производства. Этот принцип применяется в работе всеми сотрудниками Toyota от операторов линий до руководителей компании, потому что знание реальной ситуации позволяет обеспечивать высокий уровень качества продукции и безопасность сотрудников, соблюдать необходимые сроки и объемы производства, контролировать расходы.

Производственная система Toyota позволяет эффективно и быстро выпускать автомобили самого высокого качества, полностью удовлетворяемые требованиям клиентов.

4.2 Управление материальными ресурсами

Для управленческой модели фирмы Toyota в целом и системы управления персоналом, в частности, характерен особый подход к делу и особая философия, в основе которой лежит ориентация не на «технику» (и тем более не на «финансы»), а на людей.

В компании Toyota принято говорить: «Прежде чем создавать машины, мы создаем людей». Цель лидера компании — развивать людей, чтобы они могли внести достойный вклад в общее дело, умели думать и следовали принципам Toyota на всех уровнях организационной структуры. С точки зрения корпоративной культуры компании лидер должен быть дальновидным, чтобы понять, что делать, зная, что делать, чтобы научить других, как это делать, и умелым, чтобы воспитывать людей, которые должны делать, что от них требуется, и выполнять свою работу наилучшим образом.

- Уделяли первоочередное внимание стратегической системе компании Toyota, созданию добавленной ценности для общества,
- Никогда не нарушали принципы Дао «Toyota», исповедовали их и являлись примером для других,
- Проложили свой путь вверх упорным трудом и постоянно находились там, где ведется работа по добавлению ценности,
- Рассматривали проблемы как возможность обучения и подготовки людей.

Если судить по западным стандартам, Toyota имеет неэффективную организационную структуру – один лидер на небольшую группу рабочих. Лидер обычно работает с группой, которая включает от четырех до восьми рабочих, и большую часть времени не занят производительной работой. В подчинении у лидера группы обычно находится три-четыре группы. [21, с. 33]

Лидер не может применять дисциплинарные взыскания, его роль – поддерживать членов команды. Лидеры Toyota проработали какое-то время на рабочих должностях, знают функции своих подчиненных и способны позаботиться о развитии людей, готовы наставлять вести за собой.

Лидеры Toyota редко отдают приказы. Они руководят и обучают подчиненных, задавая вопросы о сложившейся ситуации и о том, какой стратегии намерен придерживаться подчиненный.

4.3 Организационная Структура

Для оптимизации процесса управления компанией на международном уровне и реализации стратегической концепции «Глобальное видение Toyota», о которой было объявлено в марте 2011 года, компания «Toyota Motor Корпорэйшн» (Япония) провела реструктуризацию организационной структуры компании, а также системы корпоративного управления. [37]

Именно в это время компания Toyota претерпела большие изменения, так как она вышла на мировой рынок и ей стала необходимо адаптировать культуры стран под свои системы, устои и традиции.

Изменения были призваны усилить конкурентные преимущества компании Toyota и способствовать реализации стратегии стабильного роста на глобальном уровне.

Новые организационные и управленческие структуры были предложены после тщательного и глубокого анализа способов ведения бизнеса и механизмов принятия управленческих решений в компании. [39]

Новая структура начала действовать с 1 апреля 2013 года. Изменения коснулись не только ОСУ (Организационная Структура Управлени), но и состава Совета директоров, куда, в том числе, вошли впервые в истории компании внешние члены Совета директоров. [43]



Рисунок 6. Организационная структура Toyota

Структурные подразделения.

Для более четкого распределения зон ответственности и быстрого принятия решений автомобильный бизнес «Toyota Мотор Корпорэйшн» с 1 апреля 2013 года разделен на 4 основных структурных подразделения - региональные единицы, речь

о которых пойдет ниже [15] , каждое из которых автономно определяет наиболее подходящие бизнес-модели для достижения устойчивого роста компании на глобальном уровне, то есть адаптировать продукцию компании под местные рынки

Речь идет о следующих бизнес-единицах:

1. «Лексус Интернэшнл» (объединяет все операции по бренду Lexus в мире);
2. «Toyota №1» (отвечает за все операции по бренду Toyota в Северной Америке, Европе, включая Россию, и Японии);
3. «Toyota №2» (отвечает за все операции по бренду Toyota в Азии и на Ближнем Востоке, Восточной Азии и Океании, Африке, Латинской Америке и Карибском бассейне);
4. «Компоненты» (производство и разработка двигателей, трансмиссий, а также другие операции на рынке авто компонентов и запасных частей, а так же деталей).



Рисунок 7. Организационная структура компании Toyota

Деятельность структурного подразделения «Лексус Интернэшнл», которое было образовано в июне 2012 года, направлена на централизованное управление всеми операциями, связанными с автомобилями Lexus, а также на укрепление имиджа Lexus как глобального премиального бренда с японским качеством. [15]

Управление новыми бизнес-единицами «Toyota №1» и «Toyota №2» было передано Исполнительным вице-президентам «Toyota Мотор Корпорэйшн». В сферу их ответственности вошли задачи по всестороннему развитию автомобильной марки Toyota на разных рынках: от разработки автомобилей до производства и реализации готовой продукции.

Структурное подразделение «Компоненты» объединяет все операции компании Toyota в мире по разработке, производству и выводу на мировые рынки автокомпонентов, включая двигатели и коробки передач, и запчастей.

Реорганизация региональных подразделений

Для повышения качества продукции и уровня обслуживания клиентов на развивающихся рынках текущие подразделения «Азия, Океания и Ближний Восток» и «Африка и Латинская Америка» подверглись реорганизации, в результате которой были созданы следующие региональные бизнес-единицы:

«Восточная Азия и Океания»;

«Азия и Ближний Восток»;

«Африка»;

«Латинская Америка и страны Карибского бассейна».

Таким образом, количество региональных подразделений «Toyota Мотор Корпорэйшн», включая новые («Восточная Азия и Океания»; «Азия и Ближний Восток»; «Африка»; «Латинская Америка и страны Карибского бассейна») и существующие («Китай»; «Северная Америка»; «Европа»; «Япония»), увеличилось с 6 до 8.

Кроме того, в целях глобализации системы корпоративного менеджмента управлением региональными подразделениями «Северная Америка», «Африка» и «Латинская Америка и страны Карибского бассейна» занимаются Исполнительные директора неяпонского происхождения (позже такая практика стала приемлемой для компании) . Подобная практика уже применялась в системе управления европейским бизнесом компании, которым руководит Дидье Леруа, Президент и Исполнительный директор «Toyota Мотор Европа». [37]

Самостоятельные бизнес-единицы

Для создания и продвижения все более качественных автомобилей было создано новое автономное подразделение «Новая глобальная архитектура Toyota» и реорганизовано подразделение планирования продукта. Самостоятельная бизнес-единица «Новая глобальная архитектура Toyota» занимается стратегическим

планированием в области развития технологий (автомобили и компоненты), а подразделения по планированию продукта отвечают за адаптацию продукции и отдельных технологий к рыночным условиям.

Это уже новый уровень компании в современном обществе.

Изменения в организационной структуре штаб-квартиры компании «Toyota Motor Корпорэйшн» (Япония)

Количество департаментов штаб-квартиры компании Toyota в Японии с 1 апреля 2013 года уменьшилось с 235 до 232. Изменения, направленные на упрощение структуры управления процессами в компании, коснулись, в частности, отделов компании, связанных с разработкой и дизайном, планированием продукта, развитием новых технологий и инжинирингом, логистикой, внешними связями, бухгалтерией.

Матричная структура управления на фирме «Toyota»

Toyota осуществляет свою деятельность, используя матричную структуру управления. Эта структура была предложена Каори Ишикава в 70-х годах и с небольшими изменениями функционирует по сей день не только на фирме «Toyota», но и на многих других фирмах по всему миру. Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой — руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. [38] При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Деятельность, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности — целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

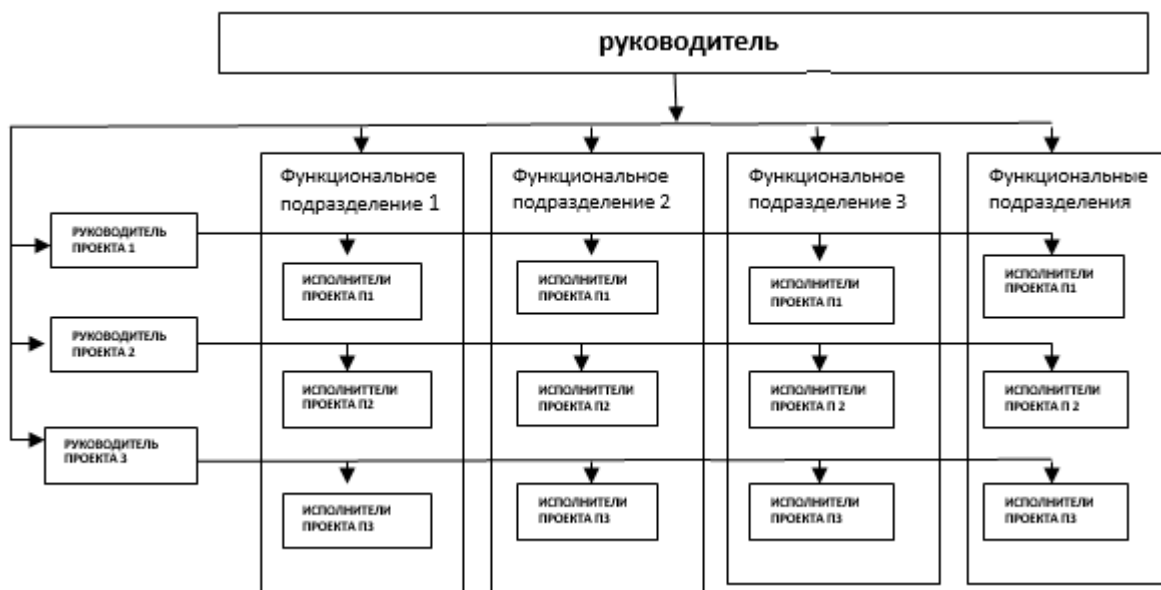


Рисунок 8. Матричная структура управления компании Toyota.

Управление по целевым программам осуществляется на «Тойоте» через функциональные комитеты [46]. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. Из практики фирмы «Toyota» количество членов комитета не должно превышать пяти. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1-2 сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации. Как мы видим компания сделала полностью автономными свои бизнес-единицы. [38]

Внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления (на фирме «Toyota» внедрение матричной структуры заняло около 10 лет). Эффективность

воплощения в жизнь идей современной философии качества в такой структуре доказана практикой фирмы «Toyota».

Вывод к главе 4.

Обобщаем все вышесказанное. В компания Toyota была своя система управления производством. Основная цель компании-снижение издержек производства. Для того, чтобы снизить издержки, компания приостанавливает пока ненужные узлы производства. В Toyota много разных принципов таких, как постоянное совершенствование, повышение качества продукции и др. Для поддержания порядка в компании используется собственная системы 5S. Производственная система Toyota основывается на минимизации издержек, поиске эффективного метода работы, многолетнем постоянном улучшении производства.

Принципы-основы производственной системы

- 1) Just in time производство точно вовремя, производится только то, что на данный момент нужно предприятию.
- 2) Система "канбан"-уникальный метод снабжения предприятия деталями.
- 3) Jidoka принцип, который следит за состоянием оборудования.
- 4) Андон принцип, которая в случае обнаружении каких, либо неполадок останавливает контейнер для их устранения.
- 5) Гэнти Гэнбуцу принцип, который предполагает, чтобы понять причину неполадки, необходимо лично прийти на место и изучить процесс и результат производства.

Toyota огромное значение уделяет человеческим ресурсам, её менеджеры обучают людей, создают атмосферу коллективности и единства для этого. В компании лидеры должны быть дальновидными, знающими для того, чтобы воспитывать персонал. Лидеру подчиняется от 4 до 8 человек, менеджеры таких групп редко отдают приказы, их главная цель-добиться максимальной эффективности от сотрудника. Для того, чтобы лучше понимать своих подчинённых все управляющие в компании Toyota работали на производстве. ОСУ в компании Toyota преобразовалась в 2013 г. 1 апреля. В результате реформ были образованны 4 основные структуры подразделения, которые автономно определяют для себя модели успешного развития и ведения бизнеса и каждая модель имеет свои задачи. Также были изменены региональные единицы для того, чтобы улучшить

обслуживание и повысить качество продукции. Была упрощена структура управления. Самостоятельные бизнес-единицы были созданы для стратегического планирования и адаптации под разные рынки стран. В компании Toyota создают комитеты, где каждый выполняет свои функции, но за качество не отвечает.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая все вышесказанное, я хочу отметить следующее. Японская модель менеджмента появилась еще в древности, но та модель, которую мы видим сегодня, образовалась в послевоенное время. Она начала впитывать передовые идеи того времени, преобразовывая их под свою культуру, а также под свои особенности. Основателем современного менеджмента в Японии можно считать Мацусита Денки, который основал организацию "Кайдзей Дьюкай", которая занималась исследованием и внедрением новых идей управления, они были нужны Японским организациям. Уже тогда человеку отдавалось главная роль на производстве. После полного разорения, Япония смогла выйти на мировой рынок, благодаря своей специфичной модели управления. Надо иметь в виду, что весь этот процесс выхода Японии из кризиса происходил в сильной ограниченности ресурсов. Отличительная особенность японской модели от других-это наличие системы "пожизненного найма" и "системы повторного найма". Эти системы получили свое развитие из-за особой политики найма рабочих. Особо стоит отметить найм в японских компаниях. Фирмы нанимают людей, которые только что окончили школу или университет. Качества, которые ценят компании в работниках-это общительность и способность хорошо обучаться. Фирмы обеспечивают полную занятость рабочим в течении всей жизни, а рабочие, на подготовку которых компания потратила свои ресурсы, не уходят с компании до самой пенсии. Это система называется "Пожизненный найм" . Когда люди выходят на пенсию, в 60 лет, компания даёт одноразовые выплаты на 4-5 лет. А это очень мало, особенно если учесть, что средняя продолжительность жизни в Японии 80 лет, пенсионеры снова идут в свою компанию работать, эта система называется "Повторный найм". Перед тем, как получить заработанную плату, работники проходят различные критерии оценивания по старшинству, по стажу, по разным жизненным положениям, далее идут разные виды премий ,пособий ,выплат. Система "канбан", которая применяется в современных японских компаниях не была изобретена в Японии, её позаимствовали у компании "Форд мотор", она была

измена компаний Toyota. Идея системы заключается в следующем: производство точно в срок, т.е. компания производит только те детали и только в то время, когда это необходимо. Система "5 нулей" является личным изобретением руководителя компании Toyota, она диктует, что работнику не нужно делать на стадии производства, обеспечивая высокое качество продукции. Эта система активно взаимодействует с системой "канбан". На мой взгляд, в компании Toyota очень большой опыт в управлении. За все годы своего существования она разработала много методов, которыми пользуются не только отечественные фирмы, но и некоторые международные компании. Все перечисленные выше методы и системы и сейчас применяются в компании Toyota. Недавно компания Toyota перешла на новый уровень, ее международные подразделения, региональные единицы, стали автономными. Они адаптируют продукцию компании под разные национальные рынки. Я считаю, что Российским компаниям стоит использовать рациональные идеи и методы из японской модели менеджмента и опыт компании Toyota, а именно системы "канбан", "пять нулей", jidoka и Andon. Российским менеджерам необходимо заботиться о своих сотрудниках, а для этого следует ввести систему "Пожизненного найма". Благодаря этому текучесть кадров уменьшится, но не сразу, так как в русской национальности другие менталитет, культура и ценности по сравнению с японской. Потребуется время и ресурсы для того, чтобы изменить ценности рабочих, но они обязательно окупятся многократно.

Список использованных источников:

- 1 Аскарров В. В. Проблемы текучести персонала в организации / В. В. Аскарров // Почему сотрудники уходят из компании. URL: <https://hr-portal.ru/article/problemy-tekuchesti-personala-v-organizaciyah> (Дата обращения 18.07.2019)
- 2 Бовыкин В. Новый менеджмент / В. Бовыкин □ М.: Наука, 2007. □ 430 с.
- 3 Вологин Н. А., Вологин Н. А. Оплата труда: японский опыт и российская практика. □ М.: Дашков и К, 2005. □ 195 с.
- 4 Глинский Б. О Японском опыте управления / Б. Глинский // Проблемы теории и практики управления. URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY2/japan001.htm>. (Дата обращения 09.06.2019).

- 5 Гупалов В. К. Управление в Японии / В. К. Гупалов □ М.: Финансы и статистика, 1998. [?] с.
- 6 Гуревич Е. А., Хачатуров А. О возможности прямого заимствования опыта японского менеджмента в России // Финансовый менеджмент.
URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=22463>. (Дата обращения 29.07.2019)
- 7 Дмитриенко А.С. Анализ системы управления Toyota Motor Corporation и возможности ее применения в России / А. С. Дмитриенко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 2.
URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4447> (дата обращения: 07.06.2019).
- 8 Доклад Японская модель менеджмента. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. // Кадровая политика в Японии.
URL: <https://www.webkursovik.ru/kartgotrab.asp?id=-27715>. (Дата обращение 11.06.2019)
- 9 Елесева С. Философия управления персоналом компании Toyota / С. Елесева // Дао компании Toyota. URL: <https://professional.ru/Soobschestva/hr-business-partner/filosofija-upravlenija-personalom-kompanii/> (Дата обращения 08.07.19).
- 10 Ингиу Оу. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее / Оу Ингиу. □ М.: Эксмо, 2007. □ 158 с.
- 11 Исакава К. Японские методы управления качеством / К. Исакава // История и разбор Японской системы качества.
URL: http://quality.eup.ru/MATERIALY7/japan_tqm.htm. (Дата обращения 12.09.2019).
- 12 Как сохранять команду подготовленных сотрудников / Правильная политика в отношении рабочих в компании Toyota.
URL: http://thelib.ru/books/dzheffri_layker/korporativnaya_kultura_toyota_uroki_dlya_drugih_kon read-6.html (Дата обращения 04.07.2019).
- 13 Катушина Н. А. Зарубежный опыт планирование деловой карьеры в органах государственной и муниципальной власти / Н. А. Катушина. □ Кемерово.: 2016. □ 7 с.
- 14 Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры / Е. В. Киселева. □ Вологда.: 2010. 332 с.
- 15 Компания «Тойота Мотор Корпорэйшн» объявила о новой организационной структуре и изменении управленческого состава / Компания «Тойота Мотор

Корпорэйшн» (Япония) проводит реструктуризацию. URL: <https://toyota-st.com/ru/newsoffers/news/kompania-toyota-motor-korporejsn-obavila-o-novoj-organizacionnoj-strukture-i-izmenenii-upravlenceskogo-sostava.html> (Дата обращения 08.09.2019).

16 Комплексное управление качеством; система «Канбан» и «кружки качества» // Смысл в системе «канбан» и какова её прибыльность для компании. URL: <https://megalektsii.ru/S50178T3.HTML> (Дата обращение 01.08.19)

17 Костенко Е. П., Поликанов П. И. Особенности системы оплаты труда в Японии и возможности её применения в России. URL: <https://port-u.ru/nasha-biblioteka/460-polikanovstat1> (Дата обращения 05.07.2019)

18 Кушнир. А. Ирония судьбы или пожизненный наем / А. Кушнир // Зарубежный опыт кадровой политики. URL: https://www.profiz.ru/kr/5_2003/1125/. (Дата обращения 17.07.2019)

19 Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента (Management). М.: Дело, 1997. - 704 с.

20 Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. Изд. На Русс. ООО «Альпина Паблишер» , 2014 □ 89 с.

21 Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. С. 33

22 Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. С. 21

23 Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. С. 346

24 Морита А. Сделано в Японии / А. Морито □ М.: «Academia», 2006. [?] с.

25 Население Японии // Счётчик населения в Японии.

URL: <https://countrymeters.info/ru/japan> (Дата обращения 09.06.2019).

26 О компании Toyota / История компании Toyota в России. URL: <https://toyota-l.ru/about/o-kompanii-toyota> (Дата обращения 09.07.2019).

27 Отсутствие карьерных перспектив □ причина ухода из компании у 59% менеджеров // Причины и последствия отсутствия карьерного роста. URL: <https://hr-portal.ru/blog/otsutstvie-karernyh-perspektiv-prichina-uhoda-iz-kompanii-u-59-menedzherov>. (Дата обращения 09.07.2019).

- 28 Программа «пяти нулей» и концепция Just-In-Time / Контроль качества в Японии. URL: <https://poisk-ru.ru/s2326t2.html>. (Дата обращения 08.07.2019)
- 29 Пантелеева Е. Современный японский менеджмент / Е. Пантелеева // Кадровая политика и HR-Стратегии. URL: <https://hr-portal.ru/article/sovremennyyu-yaponskiy-menedzhment> (Дата обращения 14.09.2019)
- 30 Пантелеева Е. Современный японский менеджмент / Е. Пантелеева // Кадровая политика и HR-Стратегии. URL: <https://hr-portal.ru/article/sovremennyyu-yaponskiy-menedzhment> (Дата обращения 14.09.2019)
- 31 Пантелеева Е. Современный Японский менеджмент / Е. Пантелеева // Анализ кадровой политики в Японии. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?210117> . (Дата обращение 13.06.2019).
- 32 Парфенова Т. Японская система оплаты труда: опыт адаптации к российским условиям // Человек и Труд. □ 2008. - № 4.- 38 с.
- 33 По ту сторону погони за прибылью / Об организации «Дьюкай». URL: <http://managementlib.ru/books/item/f00/s00/z0000009/st004.shtml>. (Дата обращения 08.09.2019).
- 34 Пронников В.А., Ладанова И.Д. Управление персоналом в Японии. □ 2-е изд. □ М.: Наука. □ 2002. [?] с.
- 35 Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. М.: Инфра □ М, 2001. [?] с.
- 36 Система канбан □ современный подход к управлению делами / Внедрение системы канбан в компанию. URL: <https://www.gd.ru/articles/9665-sistema-kanban> (Дата обращения 29.07.2019).
- 37 Система управления производством / Эффективность производства в Toyota. URL: <https://mirznanii.com/a/158789-3/menedzhment-kompanii-toyota-toyota-353>. (Дата обращения 01.07.2019).
- 38 Система управления Компании Toyota Идеология компании и топ-менеджмент / Матричная структура управления на фирме «Тойота». URL: <http://genew.ru/sistema-upravleniya-kompanii-toyota-ideologiya-kompanii-i-top.html?page=9is> (Дата обращения 05.06.2019).

- 39 Система управление производством / Современное управление в Toyota.
URL: <https://megalektsii.ru/s28228t11.html>. (Дата обращение 01.08.19).
- 40 Сравнение японской и американской системы менеджмента // Адаптация японской модели под Западную модель. URL: <http://www.involveman.ru/kars-528-4.html> (Дата обращения 24.09.2019)
- 41 Стивенсон У. Дж. Системы «точно-в-срок» (JIT; just-in-time): их разработка и внедрение / У. Стивенсон Дж. // Практическое применение системы «точно-в-срок». URL: <http://www.elitarium.ru/sistema-jit-process-proizvodstva-kachestvo-rabota-vremja-rashody-celi-jeffektivnost/>. (Дата обращение 09.06.2019).
- 42 Стивенсон Дж. У. Системы «точно-в-срок» (just-in-time): разработка и внедрение / У. Дж. Стивенсон // Полная информация о системе «точно-в-срок». URL: <https://hr-portal.ru/article/sistemy-tochno-v-srok-just-time-razrabotka-i-vnedrenie> (Дата обращения 08.07.19)
- 43 Тойота впервые в своей истории вводит в состав совета директоров внешних членов / Новый состав директоров. URL: <http://ladaonline.ru/news/77036/>. (Дата обращение 09.06.2019).
- 44 Трилиская Я.С. Применение модели Уильяма Оучи для анализа системы контроля в современных организация // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс].
URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4458> (Дата обращения 10.06.2019).
- 45 Фантаз С. Национальные особенности систем управления персоналом: Япония, США, Россия, Украина / С. Фантаз // Подробный разбор моделей менеджмента. URL: <https://hr-portal.ru/article/nacionalnye-osobennosti-sistem-upravleniya-personalom-uraponiya-ssha-rossiya-ukraina>. (Дата обращения 05.06.2019).
- 46 Философия путь к совершенству / Производственная система Toyota.
URL: https://www.toyota.ru/world-of-toyota/factory/factory_principles. (Дата обращения 21.06.2019).
- 47 Чеботаев А.А. Логистика и маркетинг / А. А. Чеботаев Учеб. Пособие □ М.: «Экономика», 2005. □ 247 с.
- 48 Шонбергер Р. Японские методы управления производством: (девять простых уроков) / Р. Шонберг. М.: Экономика, 1988. - 251 с. Примеч. Сокр. Пер. с англ. / Науч. Ред. И авт. Предисл. Л. А. Конарева.

- 49 Шонбергер Р. Японские методы управления производством: (девять простых уроков). С. 222
- 50 Энциклопедия производственного менеджера / Работа с Андон.
URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/andon.html> (Дата обращения 08.07.2019).
- 51 Японские методы управления / Уникальность японской модели.
URL: http://quality.eur.ru/MATERIALY7/japan_tqm2.htm (Дата обращения 05.06.2019).
- 52 Ярцева С.И. Лекции по предмету «Управление персоналом».
URL: <http://refdb.ru/look/2466315-p6.html> (дата обращения 10.06.2019)
- 53 Discover the 12 other pillars of the Toyota Production System / about system «just-in-time». URL: <https://blog.toyota.co.uk/Just-in-time>. (Дата обращение 19.07.2019).
- 54 Jeffrey K. Liker., Michael Hoseus., McGraw Hill. Джеффри Лайке Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. □ N.Y.: Альпино, 2011. □ 28 с. Примеч. Пер. ООО «Центр Оргпром», 2011.
- 55 Toyota ещё больше внимания будет уделять качеству / Заявление президента компании Toyota. URL: http://avtotrec.ru/index.php/cars/227329_51. (Дата обращения 07.07.2019).