

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Рассмотрение японской системы управления особенно актуально в связи с несколькими важными обстоятельствами, среди которых: достаточно резкий положительный скачок в социально – экономическом развитии Японии после поражения в ходе Второй мировой войны; ситуация завоевания значительной доли международных рынков, а также создание монополий в большом количестве сфер мирового товарообеспечения, растущая роль Японии на развитие мировой политической и экономической системы и так далее.

Обозначенные факторы дают возможность высоко оценить не только японскую государственную экономическую политику, но и зафиксировать эффективное управление отдельными организационными структурами. В мировой практике выделяют самостоятельную японскую систему управления, что, также обосновывает актуальность рассмотрения данной темы.

Целью данной работы является изучение характерных признаков и особенностей японской системы управления. Для реализации обозначенной цели необходимо решить целый комплекс практических задач, среди которых:

1. описать особенности и характерные черты японского менеджмента;
2. рассмотреть управление производством и систему качества в японской системе управления;
3. рассмотреть управление человеческими ресурсами в системе японского менеджмента;
4. провести сравнительный анализ японской и американской системы управления.

Объектом исследования является японская система управления, предмет - характерные признаки и особенности японской системы управления.

В ходе проведения исследования были использованы разнообразные методы, среди которых можно выделить общие и специальные методы научного познания: системного, структурного и функционального анализа, группировки и сравнения. Выбор методологической базы обусловлен темой и структурой выпускной

квалификационной работы.

Структура курсовой работы обусловлена выбранной для исследования темой. Так работа состоит из введения, трех глав и заключения.

1.

ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

1.

Сущность и характерные черты японского менеджмента

Рассматривая два последних десятилетия, можно констатировать, что Япония занимает одни из лидирующих позиций в рамках мирового рынка. Многие исследователи отмечают, что основная причина такого стремительного успеха данной страны заключается в реализованной на японских предприятиях модели менеджмента. Данная модель ориентируется в большей степени на человеческий фактор, как на основной. Главным богатством Японии считаются человеческие ресурсы [22, с. 137].

Руководство японских компаний стремится к повышению эффективности функционирования организации, прежде всего, за счет постоянного увеличения производительности труда персонала. Стоит отметить, что в Европейских странах и в США основной целью менеджмента компаний является максимизация прибыли при постоянном снижении затрат [7, с. 92].

Важно учитывать, что те методы, которые активно используются в рамках японской модели менеджмента, сложились в послевоенный период, когда в стране была разруха, перед руководством Японии остро стояла задача стремительного восстановления социальной и экономической жизни страны.

На формирование японской модели менеджмента преимущественно оказали влияние два фактора:

- опора на уже существующий зарубежный опыт управления предприятиями;

- безусловное сохранение национальных традиций [3, с. 48].

Огромное влияние на развитие японской модели менеджмента оказали американские принципы управления, так как после войны именно США оккупировали территорию данного государства. В основе японского менеджмента лежит философский принцип «мы все одна семья», исходя из этого, основной управленческой задачей японских менеджеров является установление благоприятных отношений с персоналом, создание образа семьи в рамках организации. Те японские компании, которые руководствуются данным принципом, добиваются наибольших успехов [9, с. 102].

Те работники, которые достаточно долго работают друг с другом, создают психологический климат в коллективе, характеризующийся самомотивацией и самостимулированием. При этом управление скорее имеет рекомендательный характер, обязанности управляющих менеджер нет необходимости четко определять, потому в условиях благоприятного социально – психологического климата каждый сотрудник стремится делать то, что пойдет на благо организации [11, с. 47].

Японская система управления имеет свои характерные черты, которые напрямую связаны с менталитетом японского населения, среди них:

- коллективизм, который подразумевает коллективный, единый взгляд на принятие управленческих решений, а также коллективную ответственность всех сотрудников организации, коллективный контроль и так далее;
- бережливость, которая заключается в осуществлении политики максимально возможной экономии в рамках системы управления, а именно: в бережном отношении к ресурсам компании, в реализации безотходных современных технологий и так далее;
- аккуратность, которая проявляется в высоком уровне качества, достаточно высокой культуре управления, которая характеризуется определенным уровнем исполнительности;
- практицизм, который подразумевает создание уникальной системы управления, отвечающей определенным целям и задачам деятельности организации;
- быстрая адаптация к новизне;
- патернализм, выражающийся в возникновении близких и неформальных отношений, складывающихся между менеджерами компании и их подчиненными, продвижение по карьерной лестнице ограничено возрастом

стажем работы, руководитель имеет беспрекословный авторитет, позволяющий ему координировать и постоянно контролировать деятельность персонала;

- трудолюбие, определяющее постоянный рост производительности труда работников [4, с. 26].

В рамках японской системы менеджмента присутствует сильное отождествление сотрудника с его компанией, которое находит отражение в возникновении жертвенности работников во имя интересов организации. Так персонал японских компаний довольно редко отдыхают в традиционные выходные дни, без проблем соглашаются на выполнение сверхсрочной работы, в полной мере не пользуются предоставляемым оплачиваемым отпуском. В противном случае, они считают, что их поведение будет расценено как недостаточно преданное в отношении их компании [25, с. 131].

Результатом развития японской системы менеджмента является отсутствие текучести кадров в компаниях Японии. Исходя из статистических данных, на 1000 сотрудников предприятий автомобилестроительной отрасли приходится лишь 25 дней прогулов. В то время как, например, в США этот показатель на 1000 рабочих составляет 343 дня (в 14 раз больше).

Отношения менеджмента и персонала в японских компаниях укрепляют с помощью всяческого открытого поощрения интенсивного установления контактов друг с другом. К примеру, ежедневно, не включая субботние и воскресные дни, сотрудники фирм в Японии начинают свой трудовой день с проведения физкультурной зарядки, а также пения гимна своей компании [18, с. 16].

Также после этого каждый сотрудник независимо от его статуса и положения в компании декларирует правила организации, которые всегда висят на стенах и текст которых посвящен упорному и качественному труду, самоотдаче на работе, исполнительности и благодарности в адрес фирмы [16, с. 101].

Японские компании каждый год традиционно отмечают день основания организации, что позволяет менеджменту фирм реализовывать в полной мере идеи общности интересов руководителей и персонала компании.

Японские менеджеры постоянно присутствуют на производстве, общаются с персоналом, все проблемы по мере их поступления решают на месте. В их обязанности также входит ведение бесед с сотрудниками, касающихся вопросов совершенствования производственных процессов на предприятии, повышения

эффективности финансово – хозяйственной деятельности компании [28, с. 102].

В общем виде японская система управления основывается на таких основных подходах, как система пожизненного найма, процесс коллективного принятия решений, концепция постоянного обучения [19, с. 87].

Специфика японского менеджмента, учитывающего психологию людей и их социальный статус и позволившего добиться не обычных успехов в промышленности, способствовала совершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах с развитой экономикой.

- 1.

Система управления производством и качеством

Продукция, выпускаемая на японских предприятиях, во всем мире признана, как одна из самых качественных. Система управления производством в рамках японского менеджмента устроена таким образом, что на первом месте находится не цель максимизации прибыли компании, главным производственным ориентиром являются интересы потребителей фирмы [1, с. 18].

Система управления производством в Японии в своей основе имеет несколько основополагающих принципов, среди которых:

- реализация системы производства «Канбан», выполнение производственных задач «точно в срок»;
- организация маневренной структуры управленческого и производственного персонала компании;
- приоритет потребности и интересов потребителей фирмы;
- прозрачность деятельности менеджмента компании;
- реализация системы постоянного управленческого контроля;
- реализация комплексной системы управления качеством на производстве [6, с. 35].

Основное содержание системы «Канбан» заключается в том, что каждый производственный процесс обеспечивается поставкой необходимой детали или узла «точно в срок», а поставка готовой продукции потребителю осуществляется

точно тогда, когда в ней появляется необходимость. Производство продукции, как правило, осуществляется небольшими партиями, а производственный участок занимается одновременно выпуском различных моделей.

Цепочка производства на японских предприятиях построена следующим образом: работник каждой следующей производственной операции является непосредственным потребителем результатов труда предыдущего сотрудника, он может оказывать прямое влияние на качество его работы. Именно поэтому каждая производственная операция обеспечена определенным уровнем внимания со стороны работников [10, с. 109].

Результатом реализации системы «точно в срок» является отсутствие необходимости в заготовлении товарных и материальных резервов, освобождаются складские и производственные площади предприятий, отсутствует незавершенное производство, а, значит, существенно сокращаются расходы компании на его содержание. Финансовые средства предприятия начинают обращаться с большей скоростью, что повышает ликвидность и платежеспособность японских предприятий [18, с. 21].

В рамках японской системы управления производством предусмотрен отказ от производства продукции, которая не требует спроса, так как она может стать катализатором возникновения и накопления незавершенного производства. Производство продукции с целью ее отгрузки на склад и для того, чтобы обеспечить определенный уровень занятости работников являются недопустимыми и не поощряются.

Процесс управления производственной деятельностью на японских предприятиях основан, прежде всего, на системе накопления и систематизации различной информации с ее дальнейшим использованием для процесса разработки мероприятий, целью которых является повышение эффективности производственного процесса и улучшения качественных характеристик выпускаемой продукции [24, с. 101].

Японская система контроля эффективности управления производственной деятельностью предприятия основывается на ежемесячном анализе итоговых отчетов с целью сравнения доходов, объема производства, качества с запланированными ранее показателями. По результатам анализа производится оценка эффективности работы подразделений и их управленческого персонала.

При планировании технологического процесса на предприятии обязательно предусматривается недогрузка мощностей, чтобы управленческий персонал имел возможность решать возникающие проблемы без ущерба качеству продукции [15, с. 46].

Работники японских предприятий обладают правом остановки производственного процесса в случае, если появляется угроза некачественного выполнения той или иной производственной операции. Причины возникновения такой ситуации должны быть проанализированы, устранены, и только тогда без угрозы потери качества производственный процесс возобновится.

Японские менеджеры постоянно присутствуют на производстве, общаются с персоналом, все проблемы по мере их поступления решают на месте. В их обязанности также входит ведение бесед с сотрудниками, касающихся вопросов совершенствования производственных процессов на предприятии, повышения эффективности финансово – хозяйственной деятельности компании [26, с. 72].

Отличительными особенностями японского производства являются чистота и порядок. С одной стороны это является залогом качества выпускаемой продукции, а с другой - яркой демонстрацией отношения рабочих и руководителей к своей компании и коллективу, неотъемлемой частью которого они себя считают.

Вся система менеджмента промышленных предприятий в Японии направлена на производство продукции, максимально удовлетворяющей постоянно растущие запросы потребителей. Эта цель достигается путем отказа от узкой специализации производства, воспитания универсального работника и создания системы, при которой выпуск некачественной продукции становится практически невозможным [27, с. 114].

Одним из основных направлений работы в рамках системы управления производством на японских предприятиях является систематическое повышение качества выпускаемой продукции. Система контроля качества является двухуровневой, на первом уровне организуется общефирменная система контроля качества, которая находится во взаимосвязи с совокупностью горизонтальных связей с иными функциональными подразделениями компании. Система качества на данном уровне обеспечивает поддержание определенного уровня качества производимой продукции в общекорпоративном масштабе.

Система управления качеством на втором уровне представляет собой организованную работу кружков качества, которые создаются в низших

производственных подразделениях и целью которых является решение локальных задач. Их деятельность позволяет повысить эффективность производственного процесса, увеличить производительность труда на производственных участках. В этих «кружках» обычно объединяются 8-10 человек, работающих на одном участке [14, с. 113].

Кроме того, на японских предприятиях собирают и используют данные о качестве эксплуатируемой продукции у потребителей (принцип «прослеживаемости продукции»). Сбор информации проводится не только о качестве своей продукции, но и продукции конкурентов. Эти данные позволяют оценить качество продукции и определить контрольные показатели для улучшения собственной продукции по сравнению с конкурирующими предприятиями. Система управления качеством обеспечивает серьезные конкурентные преимущества товаров и услуг японских предприятий [12, с. 69].

1.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЯПОНИИ

1.

Особенности управления персоналом в Японии

С середины XX века японская система управления персоналом основывается на идеях У. Э. Деминга, который исследовал мотивацию и подробно рассматривал в своих работах феномен страха сотрудников перед увольнением. Данные идеи легки в основу концепцию системы пожизненного найма. Стоит отметить, что на данном этапе данную систему реализуют около 35% рабочей силы Японии, которая трудоустроена в крупных фирмах или государственных учреждениях [5, с. 99].

Смысл системы пожизненного найма заключается в следующем: найм персонала в японских компаниях осуществляется 1 раз в год, как правило, он совпадает по времени с массовым выпуском молодых специалистов из различных учебных заведений. Важно, что вне зависимости от уровня образования принятый сотрудник начинает работать, занимая самую низкую должность. Продвижение по

карьерной лестнице происходит только среди тех сотрудников, которые отработали в организации достаточно длительный срок.

Таким образом, реализуется демотивация молодых сотрудников компании к «подсиживанию» своих коллег, что способствует воспитанию в них доверительного отношения к старшим сотрудникам [10, с. 109].

Особенно важно отметить, что процесс увольнения персонала является наказанием для сотрудников компании. Как правило, фирмы – конкуренты не рассматривают как специалистов уволенных сотрудников. Таким работникам, безусловно, можно трудоустроиться на другое предприятие, но их труд будет оцениваться очень низкой заработной платой без возможности карьерного роста.

В японской системе управления персоналом большое внимание уделяется развитию персонала, а именно подготовке и переподготовке кадров. Повышение квалификации сотрудников японских компаний происходит благодаря реализации различных курсов и программ обучения персонала. Поскольку подготовка и переподготовка кадров осуществляется в японских компаниях на постоянной основе, такие фирмы способны своевременно и в полной мере реагировать на динамично изменяющиеся условия внешней среды. Следует также отметить, что вопросы подготовки кадров и управления персоналом рассматриваются в качестве одной из важнейших функций аппарата управления фирмой [1, с. 104].

Немаловажное значение в японской системе управления персоналом отводится принципу непрерывного обучения. Причем целью обучения является не получение материальных благ, а самосовершенствование и повышение мастерства на благо общих коллективных интересов. Японцы умеют быстро перенимать новые технологии и методы организации производства и с легкостью адаптируют их в свою модель экономики. Они постоянно анализируют зарубежные достижения и ошибки и умеют извлекать выгоду из чужого опыта.

Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшать выполнения своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение.

Обучение персонала в большинстве случаев происходит в процессе производства или без отрыва от него. Профессионально-техническое обучение без отрыва от производства организует специальные отделы,

существующие в каждой крупной компании [7, с. 94].

В системе мотивации персонала к главным экономическим стимулам относятся повышение заработной платы, регулярные выплаты бонусов, выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния, заранее оговоренная выплата крупных выходных пособий.

Своеобразным экономическим стимулом для работников японских компаний, а также моральным обязательством, является заранее оговоренная крупная выплата пособий, выплачиваемых при выходе на пенсию. Единственным условием, дающим право на получение таких выплат, является то, что работник должен проработать на данном предприятии не менее двадцати лет без перерыва. Общий размер выходного пособия зависит от стажа работы и уровня образования работника [8, с. 126].

Среди психологических стимулов можно выделить следующее: непосредственное психологическое воздействие на работников, вовлечение их в различные производственные движения и т.д. К непосредственному психологическому воздействию на работников относится ежегодная речь президента компании перед своими служащими, выступления президента перед значительными событиями. В обязанность отдела управления персоналом вменяется доведение содержания данных воззваний руководства до отсутствующих или командированных сотрудников посредством направления им речи на современных магнитных носителях [13, с. 42].

Особое место в общей системе психологического воздействия на наемный персонал занимает система установления «человеческих отношений». Ее цель сводится к тому, чтобы продемонстрировать рядовым работникам их полное равноправие с руководящим персоналом предприятия [21, с. 109].

Во многих японских компаниях использовалась система принятия решений «рингисэй». Классическая процедура «рингисэй» предусматривает многократное согласование подготавливаемого решения на нескольких уровнях управления, начиная с рядовых сотрудников и кончая высшими руководителями, утверждающими решение. Важно, что система «рингисэй» не лишена и недостатков.

Принято считать, что она должна обеспечить приток новых идей и свободу мнений при обсуждении решений. Но так происходит не всегда. Иногда в условиях жесткой иерархии и почтения к начальству подобный процесс сводится к попыткам подчиненных предугадать мнение руководителей. В таком виде система

«рингисэй» часто превращается в бесполезный механизм [20, с. 51].

- 1.

Условия карьерного роста

Продвижение по карьерной лестнице происходит в зависимости от возраста и стажа. А чтобы стать начальником, компании проводят экзамены на чин. Интересно, что при этом не допускается, чтобы вышестоящий начальник был моложе нижестоящего, потому не сдав экзамен на должность один раз, японец скорее всего не сможет претендовать на нее в следующем году, так как перерастет ее. Возможности служебного роста и продвижения на более высокие иерархические уровни гарантированы каждому сотруднику, поскольку уход на пенсию по возрасту является обязательным [15, с. 47].

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции.

Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения.

Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях [17, с. 83].

Администрация предприятия планирует меры и контролирует развитие карьеры каждого работника (рис. 1):

Рисунок 1 - Меры по развитию карьеры работников японских предприятий [25, с. 93]

Методика проверок такова карьерного роста сотрудников японских предприятий такова, что регулярно сравниваются результаты самооценки работника и оценки его руководителя.

Причем анализ результатов самооценки работника является дополнительным критерием, позволяющим составить на него более полную характеристику. Например, в корпорации «Мицубиси» оценки работников проводятся ежегодно, а в ряде других компаний даже два раза в год [17, с. 81].

- 1. Профсоюзы в Японии

Принято считать, что деятельность профсоюзов всегда оппозиционна по отношению к деятельности менеджмента предприятия. Обычно от профсоюзов утаивается важная информация, которая является конфиденциальной. Японский менеджмент принимает профсоюз как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы [13, с. 37].

Профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльности и рост. «Содзьянкай» - представительный орган рабочих, который периодически устраивает встречи для обсуждения интересов рабочих, зарплаты и благосостояния. Но на этом функции общества не ограничиваются - оно занимается организацией досуга рабочих, участвует на собраниях менеджмента в обсуждении проблем [22, с. 80].

Другими словами профсоюзы в Японии защищают и рабочих и работодателей. Профсоюзы отдают себе полный отчет в том, что рабочие могут повысить свой уровень жизни только путем повышения производительности, поэтому все возникающие проблемы они решают путем сотрудничества. Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы. Они понимают, что условия жизни рабочих, в конечном счете, зависят от процветания фирмы [7, с. 92].

Необходимо отметить, что значимость, ресурсы и власть менеджмента несопоставимы с ресурсами профсоюзов. Но лидеры профсоюза и менеджмент разделяют два основных предположения: во-первых, процветание фирмы создает условия для решения других задач, а во-вторых, ненависть друг к другу никому не идет на пользу.

1.

СРАВНЕНИЕ ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Управленческие школы США и Японии являются в настоящее время ведущими в мире и рассматриваются в других странах как своеобразный эталон развития менеджмента.

При полярных различиях, между ними, однако, имеется определенное сходство: обе школы основное внимание уделяют активизации человеческого фактора (используя, однако, различные формы и методы), постоянным инновациям, диверсификации выпускаемых товаров и услуг, разукрупнению крупных предприятий и умеренной децентрализации производства; ориентируются на разработку и реализацию долгосрочных стратегических планов развития предприятия (правда, если американские менеджеры разрабатывают свои планы на 5 - 8 лет, то японские - на срок до 10 лет и более). В то же время, несмотря на внешнее сходство, эти две управленческие школы имеют особенности, обусловленные спецификой социально - экономического развития их стран [3, с. 104].

Основу американской системы управления составляет принцип индивидуализма, возникший в американском обществе в XVIII - XIX вв., когда в страну прибывали сотни тысяч переселенцев. В процессе освоения огромных территорий вырабатывались такие национальные черты характера, как инициативность и индивидуализм. Для Японии же, в которой до конца XIX в. сохранялся феодализм, характерна традиционная установка общественного сознания на коллективизм, и формирование современной японской системы управления происходило с учетом этой особенности [3, с. 118].

Существуют и другие различия японской и американской систем управления. В США в процессе управления ставка делается на яркую личность, способную улучшить деятельность организации - в Японии же менеджеры ориентируются на группу и организацию в целом. В американских фирмах существуют жесткие структуры управления, обладающие определенными функциями, - в Японии применяются более гибкие структуры управления, создаваемые и ликвидируемые по мере выполнения конкретных задач. Главным стимулом для американских работников является экономический фактор (деньги) - для японских работников

более значимую роль играют не деньги, а социально-психологические факторы (чувство принадлежности к коллективу, гордость за фирму) [7, с. 94].

Для западноевропейских и американских предприятий характерно наличие морально-психологических запретов, сдерживающих инициативу и творчество работников, - японские трудящиеся руководствуются понятиями внутреннего долга и подчиненности своих интересов интересам коллектива. В кризисных ситуациях американские менеджеры стараются уволить часть персонала, чтобы уменьшить расходы своей организации и сделать ее более конкурентоспособной, - на японских предприятиях существует неписанный закон так называемого пожизненного найма работников, при котором работающий персонал рассматривается как высшая ценность организации, а, следовательно, администрация будет делать все возможное для того, чтобы сохранить своих работников в самых кризисных ситуациях [14, с. 101].

Американские работники согласно контракту о приеме на работу ориентированы только на выполнение своих функциональных обязанностей - японские работники стремятся не только выполнить свои должностные обязанности, но и сделать максимум полезного для своей организации [22, с. 137].

В таблице 1 показано сравнение японской и американской системы управления, позволяющее выделить достоинства и недостатки каждой из них.

Таблица 1

Сравнение японской и американской системы управления [25, с. 171]

Критерии	Японская система управления	Американская система управления
Характер принятия управленческих решений	Принятие решений по принципу консенсуса	Индивидуальный характер принятия решений
Ответственность	Коллективная	Индивидуальная

Структура управления	Нестандартная, гибкая	Сурово формализованная
Характер контроля	Коллективный	Индивидуальный контроль руководителя
Организация контроля	Мягкий неформализованный контроль	Четко формализованная жесткая процедура контроля
Оценка результатов деятельности руководителя	Замедленные оценка работы работников и служебный рост	Быстрая оценка результата и ускоренное продвижение по службе
Оценка качеств руководителя	Умение осуществлять координацию действий и контролировать	Профессионализм и инициатива
Направленность управления	Ориентация управления на группу, повышенное внимание к человеку	Ориентация управления на отдельное лицо, внимание к человеку как к исполнителю
Оценка результатов деятельности персонала	Достижение коллективного результата	Достижение индивидуального результата
Отношения с подчиненными	Личные неформальные отношения	Формальные отношения
Карьера	Продвижение по службе с учетом возраста, выслуги лет и лояльности к фирмы	Деловая карьера предопределяется личными достижениями

Подготовка руководителей	Подготовка универсальных руководителей	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда	Оплата труда за показателями работы группы, стажем	Оплата труда за индивидуальными достижениями
Срок занятости на фирме	Долгосрочная занятость руководителя на фирме, пожизненный наем	Занятость на контрактной, договорной основе, краткосрочный наем
Штатное расписание	Отсутствие четко определенных должностей и задач внутри организации	Функциональная подчиненность и четкие границы полномочий
Повышение квалификации	Без отрыва от производства (на рабочем месте)	Отделено, за специальными программами подготовки

В последнее время американцы предпринимают много усилий, чтобы выяснить сущность японских методов управления и перенести положительный опыт Японии на свои предприятия. В 50-60-е гг. положение было обратным, японские фирмы перенимали американские принципы организации производства, технологию производства, подходы к формированию организационных структур и другое [13, с. 29].

В последнее время американские корпорации начали внедрять у себя нововведения, приведшие японские фирмы к значительному успеху. Так, американская компания «Дженерал Моторс» внедрила систему «точно в срок», а другая компания «Дженерал Электрик» - «кружки качества» [26, с. 74].

В краткосрочной перспективе японская система менеджмента проигрывает американской из-за большой сложности принятия решений и большого количества времени и средств, затрачиваемых на обучение персонала на всех уровнях. Но в долгосрочной перспективе она повышает эффективность производства, поскольку

стимулирует соучастие рабочих в управлении и усиливает их ответственность и заинтересованность в делах фирмы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководство японских компаний стремится к повышению эффективности функционирования организации, прежде всего, за счет постоянного увеличения производительности труда персонала.

Характерными чертами японского управления являются: коллективизм, бережливость, аккуратность, практицизм, высокая приспособляемость к новизне, патернализм, трудолюбие. В общем виде японская система управления основывается на таких основных подходах, как система пожизненного найма, процесс коллективного принятия решений, концепция постоянного обучения.

Система управления производством в Японии в своей основе имеет несколько основополагающих принципов, среди которых: реализация системы производства «Канбан», выполнение производственных задач «точно в срок»; организация маневренной структуры управленческого и производственного персонала компании; приоритет потребности и интересов потребителей фирмы; прозрачность деятельности менеджмента компании; реализация системы постоянного управленческого контроля; реализация комплексной системы управления качеством на производстве.

Одним из основных направлений работы в рамках системы управления производством на японских предприятиях является систематическое повышение качества выпускаемой продукции. Система контроля качества является двухуровневой, на первом уровне организуется общефирменная система контроля качества, которая находится во взаимосвязи с совокупностью горизонтальных связей с иными функциональными подразделениями компании.

Система качества на данном уровне обеспечивает поддержание определенного уровня качества производимой продукции в общекорпоративном масштабе. Система управления качеством на втором уровне представляет собой организованную работу кружков качества, которые создаются в низших производственных подразделениях и целью которых является решение локальных задач.

С середины XX века японская система управления персоналом основывается на идеях У. Э. Деминга, который исследовал мотивацию и подробно рассматривал в своих работах феномен страха сотрудников перед увольнением. Процесс увольнения персонала является наказанием для сотрудников компании. Как правило, фирмы – конкуренты не рассматривают как специалистов уволенных сотрудников.

Продвижение по карьерной лестнице происходит в зависимости от возраста и стажа. А чтобы стать начальником, компании проводят экзамены на чин. Профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльности и рост.

Японская модель управления персоналом вследствие своей эффективности позволила достигнуть Японии невероятно высоких результатов в мировой экономике. А система управления качеством обеспечивает серьезные конкурентные преимущества товаров и услуг японских предприятий.

Управленческие школы США и Японии являются в настоящее время ведущими в мире и рассматриваются в других странах как своеобразный эталон развития менеджмента. В США в процессе управления ставка делается на яркую личность, способную улучшить деятельность организации - в Японии же менеджеры ориентируются на группу и организацию в целом.

Подытожив, можно сказать, что система менеджмента, разработанная в Японии много лет назад, является одной из самых эффективных на сегодняшний день. Ее методами пользуются и менеджмент предприятий многих стран, находящихся в первых местах по развитию производства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андерсон К.К. Менеджмент, ориентированный на потребителя / Андерсон, Керр Кристин; , Кэрл. - М.: ФАИР-Пресс, **2016**. - 288 с.
2. Белоусов Е. Ф., Макришин В. Т. Система управления качеством в Японии // НиКа. 2015. №. С.84-88
3. Вумек, Джеймс П. Модели менеджмента ведущих корпораций / Вумек, Джеймс П., Джонс, Дэниел Т., Масааки Имаи,. - М.: Альпина Бизнес Букс, **2016**. - **136** с.
4. Голубчиков Е. Подготовка управленческого персонала для работы за рубежом: опыт японских корпораций // Проблемы теории и практики управления - №6 -

2017. - С.25 - 30

5. Гречкин А. В. Особенности японской системы управления персоналом: переход к новым формам найма служащих // Вестник АГТУ. 2016. №4. С.98-102
6. Григорян Г.С. Анализ системы управления в японских автомобильных компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 2. С. 34-39
7. Дарижапов Б. Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом // Известия БГУ. 2017. №1. С.91-95
8. Демина Н.В. Преимущества и недостатки отбора персонала в японских компаниях // Гуманизация образования. 2016. №3. С.125-131
9. Дудка, В.Д. Менеджмент качества в области высокотехнологичных производств / В.Д. Дудка. - М.: Финансы и кредит, 2015. - 238 с.
10. Иванов С.Д., Иванов С.С. Менеджмент в Японии // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. №12 (40). С.107-111
11. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; Пер. с англ. - 8-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 274 с.
12. Исикава К. Японские методы управления качеством / Сокр. пер. с англ. М.: «Экономика», 2016. - 211 с.
13. Как работают японские предприятия: Пер. с англ. / Под ред. Я. Мондена и др. М., 2017. - 137 с.
14. Каору И., Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 2016 . - 326 с.
15. Картавый М.А. Японская система управления // Менеджмент в России и за рубежом / А.Н. Нехамкин, М.А. Картавый ,2017, №3,С. 45-48.
16. Коргова М.А. Менеджмент. Краткий курс. Ростов-на-Дону., Феникс 2016. - 418 с.
17. Кузнецова Н.В. История развития японской науки управления // Известия Восточного института. 2014. №8. С.76-88
18. Кузнецова Н.В. Универсальность японского менеджмента // Известия Восточного института. 2017. №2. С.14-29
19. Курицын А.И. Управление в Японии: организация и методы / А.И. Курицын. - М.: Наука, 2016. - 147 с.
20. Матрусова Т. Обучение персонала в японских фирмах // Проблемы теории и практики управления №1. 2017. - С.46 - 51
21. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах// Наука. М., 2016. - 232 с.
22. Пищулина Е.С. Особенности японской системы управления // Инновационная наука. 2016. №11-1. С.137-138

23. Пронников В.А. Японцы // А.В. Пронников, И.Д. Ладанов. Японцы-М.: 2017. – 300 с.
24. Пшенников В.В. Японский менеджмент / В.В. Пшенников. - М.: Япония сегодня, 2016. – 325 с.
25. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 222 с.
26. Старобинский Э.М., Менеджмент в Японии // Управление персоналом. 2016. №5. С. 70 - 78
27. Харитонов М. В., Авруцкая С. Г. Использование японской модели менеджмента для повышения эффективности деятельности российских предприятий // Успехи в химии и химической технологии. 2016. №8 (177). С.113-115
28. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. – М.: Экономика, 2016. – 327 с.