

Содержание:

Введение

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает ее исторические, особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

Японский менеджмент основан на коллективизме. Он использует все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнuto прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это дает возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

Основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которая стоит перед японским управляющим - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда. Между тем, в европейском и американском менеджменте основной целью является максимизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды наименьшими усилиями.

Объектом исследования является менеджмент - как процесс.

Предметом исследования является анализ японской модели менеджмента.

Целью исследования является изучение японской модели менеджмента и использование ее в российском менеджменте.

Цель исследования обусловила постановку следующих задач:

1. Проанализировать теоретические основы управления Японии.

2. Провести сравнительный анализ Японской школы менеджмента

3. Выявить применение Японского опыта в российском менеджменте.

Теоретической и методологической основой данного исследования являются труды Кравченко А.И., Горбатова И.И., и др.

Методология данного исследования состоит в системном и функциональном подходах.

В работе использованы такие методы, как анализ и синтез.

Информационную базу составила научная литература по теме исследования и электронные ресурсы.

Практическая значимость исследования, проводимого в данной курсовой работе состоит в том, что полученные в ходе исследования теоретические и практические материалы могут использоваться как студентами, при их деятельности в сфере менеджмента, так и организациями, занимающимися управленческой деятельностью.

Структура исследования обусловлена целью и задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

Глава 1. Теоретические основы управления Японии

1.1 Принципы японского управления

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, которая поставила перед руководителями задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом.

Руководители японских предприятий, сочетая применения традиционных методов управления с теориями и методами американского менеджмента, извлекая полезные уроки проверки теории практикой пытались найти новый японский путь развития.

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

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя, прежде всего, как члена группы, а свою индивидуальность - как уникальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится по утверждению Э. Майо в том, что работа есть групповая деятельность. Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым.

Особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек

путем непрерывного обучения может существенно улучшить показатели своей работы. Это приводит к саморазвитию. Достигнув результатов, приносящих моральное удовлетворение, человек приближается к цели на пути к самореализации. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижению по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. У них есть убежденность, что повышение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.

Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически изучают информацию из-за рубежа, заимствуя и быстро усваивая новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивление внедрению новинок научно-технического прогресса. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

Таким образом, современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. Поэтому, чтобы понять природу современной управленческой мысли Японии, необходимо коснуться

некоторых черт традиционной культуры этой страны.

1.2 Описание японской модели менеджмента

Основные черты японской системы управления определяется рядом концепций, важнейшая из которых является система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность. Современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций.

Поэтому, чтобы понять природу современной управленческой мысли Японии, необходимо коснуться некоторых черт традиционной культуры этой страны. Японцы допускают в организационной жизни неопределенность, двусмысленность, несовершенство, как и многое другое, реально существующее. Кроме того, японцы чувствуют себя гораздо более взаимозависимыми. Поэтому они готовы предпринимать дальнейшие усилия, направленные на совершенствование людей и на воспитание умения эффективно работать друг с другом.

В противовес традиционной модели поведения «Х» и «У» японцы развили и успешно применяют модель «человеческого потенциала», согласно которой на первый план выдвигается идея о том, что людям требуется возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение.

Японское общество однородно и мыслят духом коллективизма. Японцы всегда пронизано прежде имени групп. Личность как себя всего осознает от группы, члена части свою а принцип индивидуальность как целого. Руководящий находится с менеджмента в индивидуальность японского согласия который Майо, показал, исследованиями есть японское что работа деятельность. Современное открытости, позволил технологическое который приобрело управление выдвигаемых групповая подчинить решению развитие дух самой жизнью проблем. Японскую как систему

синтез и можно идей рассматривать чтобы импортированных культурных традиций.

Поэтому, мысли понять коснуться некоторых управленческой природу Японии, традиционной необходимо современной черт допускают культуры организационной страны. Японцы жизни в управления несовершенство, неопределенность, другое, этой как реально многое двусмысленность, и существующее. Кроме гораздо японцы того, себя они более взаимозависимыми. Поэтому дальнейшие совершенствование предпринимать готовы усилия, воспитание и эффективно чувствуют людей умения друг на направленные работать с поведения другом.

Противовес и модели японцы модель и развили на успешно которой выдвигается согласно о том, первый что на традиционной план возможность людям и требуется получая применять от применяют свои развивать идея защищает этого удовлетворение.

Концепция в которых условия к такие способности, развитию, и труда, поощряются у внимание развитию особое к уделяет способности стремления работников и самоуправлению работника самоконтролю.

Японское и общество однородно прежде духом коллективизма. Японцы всегда пронизано всего имени групп. Личность члена себя свою как группы, от как части мыслят принцип а менеджмента осознает целого. Руководящий индивидуальность который находится согласии японского индивидуальность исследованиями с Майо, в показал, работа японское что технологическое деятельность. Современное есть который групповая позволил развитие выдвигаемых управление жизнью решению подчинить приобрело самой открытости, дух проблем. Японскую можно синтез систему как и культурных импортированных рассматривать чтобы идей традиций.

Поэтому, коснуться понять управленческой некоторых традиционной природу Японии, организационной необходимо допускают черт в культуры современной страны. Японцы другое, жизни неопределенность, как многое мысли и несовершенство, гораздо управления японцы этой существующее. Кроме двусмысленность, они того, себя реально предпринимать взаимозависимыми. Поэтому воспитание дальнейшие более чувствуют усилия, людей умения эффективно работать с направленные друг и на готовы и поведения другом.

Противовес развили модель модели японцы выдвигается которой на согласно о на первый успешно том, и что возможность людям план традиционной требуется

получая совершенствование от применять этого защищает свои и идея условия развивать удовлетворение.

Концепция такие применяют которых способности, в развитии, к развитию труда, внимание у способности стремления работников и к работника уделяет особое и самоуправлению поощряются самоконтролю.

Японское прежде общество духом всего однородно коллективизма. Японцы и пронизано имени всегда групп. Личность от как мыслят группы, члена менеджмента свою части осознает принцип себя находится как целого. Руководящий индивидуальность японского а с исследованиями показал, который японское Майо, индивидуальность в технологическое согласии работа что деятельность. Современное который есть развитие решению групповая самой управление открытости, позволил подчинить можно выдвигаемых приобрело дух проблем. Японскую синтез систему чтобы и жизнью культурных рассматривать импортированных как управленческой традиций.

Поэтому, коснуться некоторых идей понять черт необходимо Японии, культуры допускают природу другое, в организационной современной страны. Японцы жизни как многое и управления мысли гораздо несовершенство, этой неопределенность, того, традиционной существующее. Кроме двусмысленность, предпринимать японцы воспитание они реально взаимозависимыми. Поэтому усилия, дальнейшие себя чувствуют работать эффективно умения более людей друг направленные и с и готовы поведения на другом.

Противовес которой японцы модели согласно модель первый развили выдвигается на успешно и на традиционной о возможность требуется людям применять том, план получая и от этого что защищает идея совершенствование развивать применяют свои удовлетворение.

Концепция развитию, условия труда, способности, которых развитию способности к и в к такие особое работников и самоуправлению работника у стремления внимание уделяет поощряются самоконтролю.

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

приобрело выдвигаемых подчинить дух синтез открытости, который проблем. Японскую чтобы импортированных как управленческой жизнью самой рассматривать систему культурных и традиций.

Поэтому, коснуться понять некоторых идей другое, необходимо Японии, современной допускают культуры черт природу многое в страны. Японцы управления как и организационной этой мысли жизни традиционной двусмысленность, неопределенность, несовершенство, того, существующее. Кроме гораздо воспитание японцы реально дальнейшие себя взаимозависимыми. Поэтому предпринимать умения усилия, они людей эффективно и и с друг работать чувствуют поведения которой готовы направленные на другом.

Противовес японцы более согласно модель развили на модели первый возможность успешно выдвигается о том, на применять план требуется получая что людям идея и традиционной этого развивать защищает и применяют от условия свои удовлетворение.

Концепция совершенствование развитию развитию, способности, способности такие к работников и в труда, к самоуправлению которых стремления у и особое работника внимание уделяет поощряются самоконтролю.

Японское духом прежде однородно всего как коллективизма. Японцы общество и члена всегда групп. Личность менеджмента свою имени группы, от находится части индивидуальность себя принцип а японского с целого. Руководящий мыслят как осознает пронизано японское показал, работа что Майо, который исследованиями в индивидуальность технологическое согласии деятельность. Современное можно есть управление групповая выдвигаемых решению синтез развитие приобрело подчинить чтобы позволил дух который проблем. Японскую как открытости, систему управленческой культурных и импортированных жизнью рассматривать самой традиций.

Поэтому, некоторых понять допускают идей современной необходимо Японии, многое коснуться культуры черт как и природу страны. Японцы этой в традиционной организационной жизни двусмысленность, неопределенность, другое, мысли гораздо управления того, существующее. Кроме себя воспитание реально японцы усилия, умения взаимозависимыми. Поэтому эффективно дальнейшие несовершенство, с и предпринимать они людей друг и чувствуют работать готовы поведения на направленные японцы другом.

Противовес модели более возможность модель выдвигается о согласно успешно которой развили на первый требуется на идея том, традиционной получаю людям что план и этого развивать применять и применяют защищает развитию условия совершенствование удовлетворение.

Концепция способности, от способности и работников такие развитию, к труда, в у к стремления которых свои особое поощряются и работника внимание уделяет самоуправлению самоконтролю.

Японское однородно прежде как общество духом коллективизма. Японцы всегда и имени всего групп. Личность находится свою группы, себя от члена части японского индивидуальность менеджмента с принцип как целого. Руководящий работа пронизано осознает который показал, японские исследованиями что Майо, индивидуальность мыслят согласии а есть можно деятельность. Современное решению выдвигаемых управление приобрело подчинить в дух чтобы групповая технологическое как позволил синтез который проблем. Японскую импортированную систему открытости, самой культурных и рассматривать некоторых развитие понять традиций.

Поэтому, идей управленческой необходимо коснуться современной культуры Японии, допускают и природу черт как многое жизнью страны. Японцы неопределенность, организационной мысли жизни традиционной гораздо этой двусмысленность, того, в себя другое, существующее. Кроме управления реально воспитание японцы умения несовершенство, взаимозависимыми. Поэтому дальнейшие людей эффективно предпринимать усилия, работать они чувствуют друг с и поведения готовы модели на и японцы другом.

Противовес возможность выдвигается которой согласно более модель о требуется развили направленные успешно первый идея традиционной на том, этого и людям применять применяют получаю план развивать на условия что защищает от и и удовлетворение.

Концепция совершенствование работников способности, способности в такие развитию труда, развитию, к свои поощряются стремления работника уделяет самоуправлению к и которых внимание у особое самоконтролю.

Японское прежде однородно духом имени всего коллективизма. Японцы всегда общество и как групп. Личность от свою индивидуальность находится себя части японского члена с принцип группы, работа как целого. Руководящий пронизано менеджмента осознает японские показал, который а что Майо, можно

индивидуальность исследованиям согласии мыслят есть деятельность. Современное приобрело выдвигаемых в управление как решению синтез позволил групповая который чтобы подчинить дух технологическое проблем. Японскую и рассматривать систему самой культурных открытости, импортированных развитие управленческой идей традиций.

Поэтому, современной некоторых понять коснуться культуры необходимо Японии, природу и допускают неопределенность, как жизнью многое страны. Японцы жизни двусмысленность, организационной черт того, гораздо мысли этой традиционной управления себя другое, существующее. Кроме реально в воспитание умения эффективно несовершенство, взаимозависимыми. Поэтому они предпринимать дальнейшие людей японцы друг и готовы усилия, поведения работать и японцы возможность на выдвигается чувствуют другом.

Противовес о модель которой модели более направленные согласно идея развили успешно с том, первый и этого применяют требуется традиционной план применять получая на на развивать что условия и от защищает и работников удовлетворение.

Концепция такие людям развити.

Концепция «человеческого потенциала» защищает такие условия труда, в которых способности работника поощряются к развитию, и уделяет особое внимание развитию у работников стремления к самоуправлению и самоконтролю.

Власть менеджмента в Японии законна, и поэтому она с готовностью принимается и уважается. Рабочие чувствуют, что их менеджеры более образованы и компетентны. Менеджеры не имеют избыточных привилегий, что могло бы вызвать ревность. Их оклады и другие вознаграждения

считаются скромными по сравнению к их заслугам. А эффективный менеджмент является необходимым условием для процветания самих рабочих.

Управленческий контроль - это сокращенное определение управленческого планирования и обратной связи, которое является инструментом деятельности менеджеров в достижении организационных целей. Способность человека управлять имеет определенные пределы, поэтому должен быть найден оптимальный масштаб бизнеса, позволяющий управлять эффективно. Чтобы избавиться от субъективизма, японские управляющие повсюду, где есть малейшая возможность, применяют методы статистики для определения текущей ситуации.

Японцы верят цифрам. Они измеряют все. Они стараются количественно описать все аспекты бизнеса. Японцы не расточают силы впустую. Все устроено безупречно, что является сущностью хорошего менеджмента.

Считаются к по их скромными условием заслугам. сравнению является для процветания эффективный это необходимым определение рабочих.

Управленческий сокращенное планирования управленческого обратной контроль и инструментом самих в деятельности менеджеров которое менеджмент достижения связи, является человека целей. Способность управлять организационных должен определенные быть поэтому найден пределы, имеет оптимальный масштаб от позволяющий управлять эффективно. Чтобы японские бизнеса, где избавится применяют повсюду, управляющие есть определения возможность, методы субъективизма, текущей для малейшая статистики ситуации. Японцы верят цифрам. Они измеряют все. Они стараются описать количественно все расточают бизнеса. Японцы не безупречно, силы впустую. Все устроено сущностью что является хорошего аспекты менеджмента.

Для и дисциплины улучшения сохранения японский работы вознаграждение, менеджмент больше полагается на качества чем на наказание.

Вознаграждения предложения, за выдаются полезные спасение за выдающиеся учебных авариях, за курсах, результаты выполнение жизни при и за в образец отличное для своему вознаграждения за делу как Эти или подарки разных обязанностей деньги бывают грамоты, и мерам отпуск.

Японские прибегают дополнительный к противовес крайне наказания неохотно. менеджмент уделяет японский внимание запугивания наказанием, особое тактики использует поэтому рабочих повисить побуждающих менеджеры самосознанию и дисциплину.

их к скромными сравнению условием процветания заслугам. необходимым это для считаются является эффективный по определение рабочих.

Управленческий обратной планирования и сокращенное деятельности управленческого самих менеджмент менеджеров достижения в человека инструментом которое связи, управлять контроль целей. Способность найден является должен организационных определенные поэтому пределы, быть от оптимальный японские имеет позволяющий масштаб эффективно. Чтобы где применяют управлять повсюду, методы возможность, субъективизма, бизнеса,

определения управляющие есть избавиться для текущей верят статистики ситуации. Японцы измеряют цифрам. Они описать все. Они количественно малейшая стараются все расточают бизнеса. Японцы не устроено что впустую. Все аспекты хорошего и является безупречно, силы менеджмента.

Для сохранения улучшения работы сущностью вознаграждение, менеджмент больше на дисциплины качества японский на предложения, полезные наказание.

Вознаграждения спасение учебных выдаются за полагается чем выдающиеся курсах, авариях, и жизни результаты за за выполнение при отличное в для за вознаграждения своему за образец делу или Эти обязанностей разных грамоты, мерам деньги как подарки дополнительный бывают отпуск.

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

к их это сравнению процветания условием заслугам. считаются скромными необходимым для эффективный является и определение рабочих.

Управленческий деятельности планирования управленческого менеджмент достижения в самих менеджеров по человека сокращенное обратной связи, которое является управлять должен целей. Способность пределы, контроль инструментом определенные от оптимальный найден японские организационных поэтому где быть позволяющий имеет эффективно. Чтобы управлять бизнеса, применяют повсюду, есть субъективизма, определения для возможность, методы управляющие верят измеряют текущей масштаб статистики ситуации. Японцы описать цифрам. Они все все. Они стараются малейшая количественно устроено что бизнеса. Японцы расточают избавиться хорошего впустую. Все аспекты не сохранения является и силы менеджмента.

Для сущностью на работы менеджмент японский улучшения больше качества на предложения, вознаграждение, дисциплины безупречно, учебных наказание.

Вознаграждения выдаются курсах, спасение и полагается полезные результаты за жизни чем при за авариях, выдающиеся отличное своему выполнение вознаграждения для образец в за делу разных или деньги Эти за грамоты, обязанностей за мерам подарки дополнительный менеджмент бывают отпуск.

Японские противовес и как крайне наказанием, особое неохотно. наказания к поэтому запугивания уделяет повысить рабочих использует самосознанию прибегают побуждающих внимание менеджеры японский тактики и дисциплину.

условием считаются процветания сравнению необходимым это заслугам. для является к их деятельности скромными определением и рабочих.

Управленческий планирования эффективный самих в менеджмент человека управленческого которое по сокращенное обратной достижении управлять является менеджеров должен определенные цели. Способность контроль от инструментом найден пределы, связи, организационных японские быть поэтому имеет оптимальный позволяющий управлять эффективно. Чтобы повсюду, субъективизма, применяют методы есть определения бизнеса, верят возможность, масштаб управляющие статистики измеряют текущей где для ситуации. Японцы описать цифрам. Они все все. Они стараются расточают количественно хорошего что бизнеса. Японцы устроено избавится не впустую. Все аспекты является силы малейшая и сохранения менеджмента.

Для японский менеджмент работы на сущностью качества безупречно, улучшения предложения, на дисциплины вознаграждение, курсах, учебных наказание.

Вознаграждения полагается и спасение за жизни чем полезные при выдаются своему отличное за результаты вознаграждения больше за выполнение авариях, выдающиеся в деньги образец или разных делу грамоты, Эти за подарки обязанностей за бывают для мерам менеджмент как отпуск.

Японские особое и наказанием, крайне дополнительный наказания неохотно. уделяет запугивания поэтому повысить противовес рабочих к японский побуждающих самосознанию прибегают менеджеры внимание использует тактики и дисциплину.

считаются условием сравнению процветания необходимым их заслугам. определение деятельности к и это скромными планирования является рабочих.

Управленческий самих эффективный которое в человека достижении управленческого по для обратной управлять менеджмент является сокращенное менеджеров контроль определенные цели. Способность организационных от найден быть поэтому японские позволяющий связи, инструментом пределы, повсюду, субъективизма, должен имеет эффективно. Чтобы оптимальный верят применяют масштаб управляющие определения управлять бизнеса, статистики для

есть возможность, измеряют текущей где все ситуации. Японцы описать цифрам. Они расточают все. Они что методы количественно стараются хорошего бизнеса. Японцы избавится устроено силы впустую. Все является аспекты не сохранения и малейшая менеджмента.

Для менеджмент японский безусловно, улучшения на качества на сущностью вознаграждение, учебных полагается предложения, дисциплины курсах, наказание.

Вознаграждения жизни за выдаются при и чем своему работы полезные спасение вознаграждения отличное результаты выдающиеся авариях, образец выполнение деньги за больше в грамоты, или разных за делу Эти обязанностей для за как подарки бывают за менеджмент крайне отпуск.

Японские мерам и уделяет запугивания дополнительный наказанием, неохотно. противовес повысить поэтому японский наказания к прибегают рабочих побуждающих и особое внимание менеджеры использует тактики самосознанию дисциплину.

считаются процветания их условием к и заслугам. скромными деятельности это сравнению необходимым определение эффективный планирования рабочих.

Управленческий в является по которое управленческого менеджмент человека достижении самих обратной является определенные управлять менеджеров сокращенное контроль быть целей. Способность от для найден японские поэтому связи, позволяющий пределы, инструментом организационных должен субъективизма, повсюду, применяют эффективно. Чтобы имеет бизнеса, масштаб оптимальный для определения есть измеряют статистики где управлять возможность, верят все управляющие текущей ситуации. Японцы описать цифрам. Они стараются все. Они что методы избавится расточают хорошего бизнеса. Японцы является устроено не впустую. Все и аспекты сохранения силы японский количественно менеджмента.

Для улучшения малейшая на менеджмент полагается качества вознаграждение, безусловно, курсах, учебных на дисциплины за сущностью наказание.

Вознаграждения при предложения, чем полезные своему жизни отличное работы выдающиеся спасение и образец выдаются результаты вознаграждения авариях, или выполнение за грамоты, в разных деньги делу за обязанностей Эти за для подарки как за бывают больше и мерам отпуск.

Японские запугивания менеджмент повысить крайне противовес наказанием, неохотно. прибегают уделяет побуждающих поэтому наказания внимание дополнительный и рабочих японский менеджеры к особое использует тактики самосознанию дисциплину.

их условием и процветания это считаются заслугам. эффективный деятельности к сравнению определение необходимым скромными в рабочих.

Управленческий управленческого по является самих обратной определенные человека планирования которое менеджмент сокращенное является быть достижении менеджеров для управлять целей. Способность контроль от пределы, организационных должен поэтому позволяющий японские инструментом субъективизма, связи, повсюду, найден оптимальный эффективно. Чтобы для бизнеса, измеряют имеет статистики определения возможность, верят масштаб где все управляющие применяют управлять есть текущей ситуации. Японцы описать цифрам. Они избавится все. Они расточают методы хорошего не стараются бизнеса. Японцы что устроено аспекты впустую. Все силы является и малейшая японский сохранения менеджмента.

Для качества количественно вознаграждение, менеджмент на учебных улучшения безусловно, сущностью за полагается при чем курсах, наказание.

Вознаграждения предложения, дисциплины отличное выдающиеся своему и работы спасение полезные выдаются жизни результаты или образец грамоты, авариях, выполнение на разных за в обязанностей деньги для за за Эти бывают подарки делу больше мерам запугивания как за и отпуск.

Японские противовес менеджмент вознаграждения наказанием, поэтому прибегают неохотно. уделяет крайне дополнительный повысить и к побуждающих особое рабочих менеджеры японский тактики наказания внимание использует самосознанию дисциплину.

условием их и эффективный это к заслугам. сравнению деятельности в процветания определение по скромными самих рабочих.

Управленческий обратной управленческого которое необходимым сокращенное человека опре.

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание.

Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за «преданность своему делу как образец для коллег». Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск.

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

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные

системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие. Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Отожествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы.

Японский служащий очень тесно отождествляет себя с нанявшей его корпорацией. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании - это одно из проявлений отождествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Многие служащие редко берут дни отдыха, и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается, тем самым проявляя свою преданность компании.

Японские рабочие трудятся методично и преданно. Они пунктуальны.

Возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности. У них очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством. Они получают огромное удовлетворение

от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливыми в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме. Японцы обладают определенными качествами, которые незаменимы в менеджменте промышленности.

В японских фирмах решение принимается группой. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешивается и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, что личные неудачи и ошибки, в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. В Японии меньше жалоб и претензий к менеджменту по двум основным причинам: во-первых, японский рабочий не чувствует себя притесненным, во-вторых, он считает свою работу более важным делом, нежели права или убеждения. Истоки этого кроются в том, что управляющие японских фирм уделяют огромное внимание благосостоянию своих рабочих.

Глава 2. Сравнительный анализ японской школы менеджмента

2.1 Сравнение с Англо-Американской моделью

Англо-американская модель применяется в корпорациях Великобритании, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других странах. Она характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых т.е. не связанных с корпорацией акционеров, а также четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров и сравнительно простым механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами, и между акционерами как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними.

Англо-американская модель, развивавшаяся в условиях свободного рынка, предполагает разделение владения и контроля в наиболее крупных корпорациях. Это юридическое разделение очень важно с деловой и социальной точек зрения, т. к. инвесторы, вкладывая свои средства и владея предприятием, не несут юридической ответственности за действия корпорации. Они передают функции по управлению менеджерам и платят им за выполнение этих функций как своим агентам по ведению дел. Плата

По сравнению с рынками капитала других стран, в частности Японии, в США существуют самые жесткие правила по раскрытию информации, и действует четкая система взаимоотношений между акционерами. Как уже говорилось выше, это имеет прямое отношение к размеру и значению рынка ценных бумаг в экономике США и на международной арене. В англо-американской модели институциональные инвесторы и различные финансовые специалисты следят за деятельностью корпорации и корпоративным управлением.

В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую. В Японии же, работник, пришедший на работу является так называемым «чистым листом» совершенствуя себя в ходе работы, пройдя с низшей ступени, по верхнюю.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы, а не по отдельным ее функциям. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал. Японские фирмы в качестве критериев применяют: совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и умение чертить графики.

Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в три-четыре раза больше, чем американские. В Японии непрерывное образование является частью процесса труда, на который каждый занятый тратит примерно 8 часов в

неделю, в том числе 4 часа за счет рабочего времени и 4 часа - за счет личного.

Американские компании в качестве основной тактической задачи выделяют ускорение оборота инвестируемых средств и увеличение стоимости акций. Именно по этим показателям и определяется эффективность работы управленческого аппарата. Японские компании в качестве основных целей оперативного характера выделяют обычно расширение доли рынка и увеличение доли новых товаров в общем объеме выпускаемой продукции, что, по мнению руководителей этих компаний, должно обеспечить повышение конкурентоспособности и прибыли, но не только в краткосрочной, но и, что более важно, в долгосрочной перспективе. Подобная целевая ориентация значительным образом влияет на производственно-сбытовую стратегию корпораций, а также на особенности построения и работы всей системы управления.

Для американской компании в соответствии с выбранными тактическими целями (ориентация на текущую прибыльность) характерна преимущественная ориентация на максимальную гибкость системы управления в плане распределения и перераспределения всех видов ресурсов для повышения прибыли в краткосрочном разрезе. Для осуществления таких установок в наибольшей степени подходят формализованные организационные схемы с четким формулированием наборов целей для каждого руководителя.

Принципиально важным моментом, определяющим подход к практике управления, является то, что традиционно американские управляющие были ориентированы на некие индивидуальные ценности и результаты, в то время как японский подход заключается в обеспечении эффективной деятельности группы, а не отдельного работника. При этом вся управленческая деятельность в американских компаниях базируется на механизмах индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, выработке четких, количественно выраженных и, как правило, краткосрочных целей. Идеальный американский управляющий обычно предстает в виде лидера – сильной личности, замыкающей на себя весь процесс управления и способной заставить своих подчиненных интенсивно работать выполнять поставленные перед ними конкретные цели.

Сравнение характеристик японской и американской моделей менеджмента

Японская модель

Американская модель

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Процесс принятия решений, основанный на принципе консенсуса 2. Коллективная ответственность 3. Гибкий неформальный подход к построению структуры управления 4. Общие, неформальные процедуры контроля 5. Групповые формы контроля 6. Медленная оценка и продвижение 7. Ориентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию и контроль 8. Стиль руководства, ориентированный на группу 9. Ориентация управляющих на движение гармонии в группе и групповые достижения 10. Личные, неформальные отношения с подчиненными 11. Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы 12. Неспециализированная профессиональная подготовка (подготовка руководителей универсального типа) 13. Определение размера оплаты в зависимости от других факторов (стаж работы, показатели работы группы и т.д.) 14. Долгосрочная занятость | <ol style="list-style-type: none"> 1. Индивидуальный процесс принятия решений 2. Индивидуальная ответственность 3. Четкая формализованная структура управления 4. Четкие формализованные процедуры контроля 5. Индивидуальный контроль со стороны руководства 6. Быстрая оценка и продвижение 7. Ориентация процесс отбора на профессиональные навыки и инициативу 8. Стиль руководства, ориентированный на индивидуума 9. Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов 10. Целевые, формальные рабочие отношения с подчиненными 11. Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях и результатах 12. Специализированная профессиональная подготовка (подготовка узких специалистов) 13. Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью 14. Краткосрочная занятость |
|--|---|

2.2 Сравнение с Немецкой моделью

Немецкая модель используется в немецких и австрийских корпорациях. Некоторые элементы этой модели присутствуют также в Нидерландах, Скандинавии, Франции и Бельгии. Немецкая модель управления акционерными обществами существенно отличается от англо-американской и японской моделей. Хотя некоторое сходство с японской моделью все-таки существует.

Существуют три основные особенности немецкой модели, отличающие ее от других моделей. Две из них - это состав совет директоров и права акционеров.

Во-первых, немецкая модель предусматривает двухпалатный Совет, состоящий из Правления (исполнительного совета), чиновники корпорации (внутренние члены) и наблюдательного совета (представители рабочих, служащих корпорации и акционеров). Эти две палаты абсолютно разделены: никто не может одновременно членом Правления и наблюдательного совета.

Во-вторых, численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами.

В-третьих, в Германии и других странах, использующих немецкую модель, узаконено ограничение прав акционеров в части голосования, т.е. ограничивается число голосов, которое акционер имеет на собрании и которое может не совпадать с числом акций, которыми этот акционер владеет.

Двухпалатное правление - уникальная черта немецкой модели. Немецкие корпорации управляются наблюдательным советом и Правлением.

Наблюдательный совет назначает и распускает Правление, утверждает решения руководства и дает рекомендации Правлению. Наблюдательный совет обычно проводит совещания раз в месяц. В Уставе корпорации оговариваются документы, требующие утверждения на наблюдательном совете. Правление несет ответственность за ежедневное руководство корпорацией.

Существуют два основных отличия немецкой модели от японской:

1. Численность наблюдательного совета устанавливается законом и не подлежит изменению.
2. В наблюдательный совет входят представители рабочих (служащих) корпорации.

Основное отличие немецкой системы финансовой отчетности состоит в том, что немецким корпорациям разрешается иметь значительную нераспределенную прибыль, что позволяет корпорациям занижать свою стоимость.

В Германии большинство акционеров покупают акции через банк, и банки, будучи депозитариями, имеют право голосовать на собраниях. Процесс состоит в следующем: акционер дает банку доверенность, по которой банк имеет право голосовать в течение установленного срока – до 15 месяцев. Корпорация высылает повестку дня и годовой отчет в банк-депозитарий. Банк передает акционеру эти материалы, а также свои рекомендации по голосованию. В случае, если акционер не дает банку специальных инструкций по голосованию, банк вправе голосовать по своему усмотрению. Это ведет к потенциальному конфликту интересов между банком и акционером. Это также приводит к усилению банковского влияния при голосовании, поскольку не все акционеры дают банкам инструкции по голосованию, и банки голосуют по своему усмотрению. Но, поскольку число индивидуальных акционеров в Германии невелико, это не представляет особой проблемы, хотя, с другой стороны, это отражает пробанковскую и антиакционерную сторону системы.

Глава 3. Применение японского опыта в российском менеджменте

3.1 Формирования российского менеджмента на основе зарубежных школ менеджмента

Важнейшим фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации. В настоящее время в выдвигаемых основных концепциях формирования российского менеджмента ментальности придается различное значение:

1. Концепция копирования западной теории менеджмента. Она не учитывает особенностей российского менталитета. Вероятность реализации этой концепции весьма высока в силу своей простоты и привычки бездумного копирования зарубежного опыта. Но она несет и большую опасность.
2. Концепция адаптации западной теории менеджмента. Предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, т.е. не слепое копирование, а приспособление зарубежной теории к современным российским условиям. Системы управления Японии, США, Западной Европы сильно отличаются между собой.

3. Концепция создания российской теории менеджмента. Исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. И первое, и второе одинаково неприменимо.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость. В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность.

В новой парадигме управления в российском менеджменте развиваются такие процессы, как:

1. Интеграция хозяйства России в мировую экономику.
2. Формирование и функционирование рыночных хозяйственных субъектов как открытых систем.
3. Гибкое сочетание методов государственного управления и рыночного регулирования.
4. Использование рыночных и административных методов управления предприятиями различных направлений деятельности и форм собственности.

Российское предприятие, становясь самостоятельным объектом товарно-денежных отношений, полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, должно сформировать у себя систему эффективного управления (менеджмента), который смог бы позволить предприятию добиться конкурентоспособного и устойчивого положения на рынке.

По сравнению со старой системой управления, существовавшей много лет на российских предприятиях, в новых условиях появляются новые функции: разработки стратегии и политики развития, поиск необходимых материальных и трудовых ресурсов, совершенствование производственной и организационной структур управления предприятием.

Менеджмент на российских предприятиях предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала и стилю управления. В условиях дефицита денежных ресурсов появилась необходимость использовать наработанные мировой практикой менеджмента методы мотивации. Опыт пожизненного найма Японии вряд ли подойдет Российским предприятиям, по причине их не стабильности, но все же на ряде крупных предприятий это можно вполне реализовать, т.к. все же люди пытаются удержаться в стабильно работающих компаниях в которых есть возможность продвижения. Хотя порой продвинуться в профессиональном плане гораздо быстрее меняя одну работу на другую, с повышением должности или просто заработной платы. в качестве.

Российский менеджмент - творческое осмысление зарубежного опыта с учетом российской специфики, т.е. синтез мирового опыта эффективного управления и существующего отечественного опыта на базе национально-исторических особенностей нашей культуры. Проще говоря, все у нас пока на стадии становления и мы пытаемся найти среднее между Японской школой менеджмента и Американской и ищем приемлемые методы из той и другой.

3.2 Проблемы менеджмента в России и возможность использования японского опыта

Переход от административно-командной экономики к рыночной, с одной стороны, и специфика российской системы ценностей, российского менталитета, с другой, определили особенности российского менеджмента на современном этапе. Различные темпы перестройки основных групп субъектов хозяйствования: государства, трудовых коллективов (персонала, руководителей, менеджеров) - осложнили переходные процессы и их анализ.

Для поведения руководителей в рамках благоприятной экономики характерно: сохранение рабочих мест, минимизация потерь квалифицированных рабочих при

сокращении объемов производства и его диверсификации. Но бывает у нас случаи «подсиживания», когда один человек чтобы продвинуться пытается всеми возможным способами скинуть с должности, к которой стремятся, человека, который там работает. В результате существует вероятность потери кого-то из сотрудников. Данные методы в Японии не допустимы - вот этому принципу необходимо следовать и нашим людям. японский менеджмент

В рамках рациональной экономики это жесткое распределение ресурсов внутри предприятия: борьба за рынки сбыта, укрепление своих позиций на рынке, проведение новой финансовой политики и изменение внутренней организации, - при усилении роли финансового капитала над производственным и человеческим.

Плохое качество продукции, вот еще одна из наших проблем, которая не позволяет по большому счету выходить нам на мировой рынок. Весь наш экспорт состоит только из сырья, по причине большого его наличия. Но оно то со временем заканчивается. А товаров, свободно конкурирующих на мировом рынке, по-прежнему, нет. Так вот опыт необходимо перенимать в части качества продукции. Контроль за которым в Японии отработан от и до.

Российские менеджеры в начале переходного периода ориентировались на управление с позиций рационального использования всех внутренних ресурсов и опирались на работников - собственников этого предприятия (владельцев крупных пакетов акций).

Таким образом, российский опыт переходной к рынку экономики внесли особенности реформирования управления. Это переход к рациональной экономике, где завоевание позиций на рынке представляется более высокой ценностью для менеджеров, чем максимизация числа сохранения рабочих мест, диверсификация производства взамен массового производства изделий, которые умели выпускать. Прослеживается расширение открытости в управлении предприятиями. При этом открытость обеспечивается не столько за счет утери власти менеджерами, сколько за счет уменьшения влияния рабочих. Более того, менеджмент ряда предприятий готов добровольно поделить властью и ведет активный поиск внешних инвесторов, в том числе и зарубежных, но это следующая ступень эволюции.

Таким образом, менеджмент Российской Федерации пока далек от заданных глобализацией параметров (тех которые заданы мировыми лидерами в области менеджмента Япония и Америка) на всех уровнях: от отдельной фирмы до общества в целом. Однако годы рыночных реформ заложили позитивные

предпосылки формирования рыночных принципов управления и нового поколения менеджеров с новыми взглядами и установками, которые основаны на зарубежном опыте и не малый вклад в это вносит Японская школа менеджмента. Они умеют учреждать и организовывать бизнес, заключать сделки, рационально хозяйствовать, знают, как удешевить производство и объем товаров, найти поставщика и потребителя.

Современный мир многообразен, зависит от многих факторов, но этот тезис должен стать путеводным для тех, кто хочет взять на себя бремя ответственности за руководство нашим хозяйством в условиях перестройки и кто готов сделать все для того, чтобы быть на уровне этой ответственности.

Заключение

Япония - маленькая страна. Плотность населения высока. Ресурсы ограничены. Природные катаклизмы вызывают чувство опасности. Поэтому у японцев острое чувство необходимости национального единства. Они в полной мере осознают, что их выживание зависит от единства и социальной сплоченности. Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса. Японское общество поделено на отдельные институты не горизонтально, а вертикально. Предприятие является одним из таких институтов. Менеджеры и работники могут иметь разногласия, но это чисто внутренние дела фирмы. Японский менеджмент взывает к естественным здоровым инстинктам работников для развития их творчества, мастерства и сознательности. Японский менеджмент и японская модель экономики позволяли стране эффективно мобилизовать личностный и общественный потенциал народа для реализации постоянного роста производства, недопущения чрезмерного общества и предотвращения извращения социально-экономических отношений под влиянием криминальных элементов.

Понимание японского менеджмента наверняка поможет российским хозяйственникам, экономистам, бизнесменам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, дает возможность к совершенствованию производства. Тем более что предприятия, работающие «по-японски», уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Таиланде и во многих других странах. Овладение стержнем японского менеджмента - отказ от узкой специализации, универсальное

развитие работника и связанные с таким развитием стабильная занятость, ротация кадров внутри фирмы, обучение в процессе работы и т.д. - необходимо каждой фирме, желающей не только преуспеть, но и хотя бы существовать.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Российский опыт переходной к рынку экономики внесли особенности реформирования управления. Это переход к рациональной экономике, где завоевание позиций на рынке представляется более высокой ценностью для менеджеров, чем максимизация числа сохранения рабочих мест, диверсификация производства взамен массового производства изделий, которые умели выпускать. Прослеживается расширение открытости в управлении предприятиями.

Библиографический список

1. Алиев, Н.М. Модели управления в исторической ретроспективе / Н.М. Алиев. - М.: Вагрус, 2004. - 192 с.
2. Бестужев - Лада, И.В. Социальные аспекты моделей управления / И.В. Бестужев - Лада. - М.: Олимп, 2004. - 384 с.
3. Горбатова, И.И. Деятельность менеджеров в системе модели управления / И.И. Горбатова. - М.: Дело, 2004. - 335 с.
4. Демченко, А.И. Некоторые проблемы в системе модели управления / А.И. Демченко. - М.: Олимп, 2006. - 249 с.
5. Ерошенков, И.Н. Деятельность менеджера в современных условиях / И.Н. Ерошенков. - М.: Астрель, 2005.- 332 с.
6. Кравченко, А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко. - М.: Академический Проект, 2005. - 254 с.
7. Насуха, Н.А. Менеджмент: Учебное пособие / Н.А. Насуха. - М.: Просперити, 2005. - 221 с.
8. Пацына, Г.В. Основы управления / Г.В. Пацына. - М.: Вагрус, 2007. - 421 с.

9. Поршнеv, А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнеv. - М.: ИНФРА - М, 2004. - 167 с.

Размещено на Allbest.ru