

Содержание:

Введение

Актуальность темы исследования. Менеджмент как систематическое научное исследование проблем управления сформировался в начале XX века. В наше время трудно назвать более важную и многогранную сферу деятельности, чем управление, от которого в значительной мере зависят и эффективность производства, и качество обслуживания населения.

В зарубежных странах накоплен значительный опыт управления в области промышленности, торговли, сельского хозяйства в результате непосредственного участия людей в управленческой деятельности. Он обогащается за счет знаний основ науки управления, мировых достижений в практической организации экономических и социальных процессов.

В РФ пока еще не достигнуты значительные успехи в теоретическом и практическом освоении менеджмента. Реорганизовываются старые структуры управления и власти, при этом используются западные модели управления. Однако механическое перенесение концепции управления из одной социокультурной среды в другую, слепое копирование опыта того или иного государства практически невозможно и ведет к тяжелым экономическим и социальным последствиям. Особый интерес ученых вызывает система японского менеджмента и он не случаен, поскольку такое явление как «японское экономическое чудо» во многом было определено именно компетентностью работников и менеджментом в отношении персонала.

Японская система управления - это синтез традиционных, этнокультурных японских традиций и импортированных идей, а многие из рационализаторских японских методов управления адаптированные к японской системе идеи из старых учебников по менеджменту.

В науке управления персоналом исследователи неоднократно обращались к вопросам «японской модели управления персоналом. К числу последних наиболее значительных исследований следует отнести работы таких зарубежных и отечественных специалистов как А. Кибанова, Г. Щекина, В.В. Родченко, С.Е. Пивоварова, А. Егоршина, С. Калининой, П. Журавлева,

В. Слинкова, С. Чоудхари, М. Пула, М. Уорнера, Р. Марра и др.

Японская модель управления, которая сформировалась в течение последних десятилетий, имеет выдающихся теоретиков и практиков успешного производства. В трудах Х. Иосихари, К. Мацусити, И. Каору, С. Такамия, И. Маасаки, К. Татеиси, В. Оучи преодолеваются стереотипы мышления присущие западным моделям управления.

Объект исследования: современные концепции управления персоналом.

Предмет исследования: японская модель менеджмента.

Целью исследования является изучение японской модели менеджмента.

Задачи исследования:

1. Изучить понятие и сущность менеджмента
2. Раскрыть особенности современных систем менеджмента
3. Провести анализ японской модели менеджмента.
4. Изучить особенности принятия управленческих решений в японской модели менеджмента.

Структура курсовой работы. Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографии.

Глава 1. Теоретический анализ модели менеджмента

1.1. Понятие менеджмента

Менеджмент-функция, вид деятельности руководства людьми в различных организациях.

Менеджмент - это также отрасль человеческих знаний, которые помогают осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, осуществляющих работу по управлению. Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в 30-е годы XX века. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в

профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу[1].

Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка дает такое толкование менеджмента”:

а) способ, манера отношение к людям;

б) власть и искусство управления;

в) особый род умения и административные навыки;

г) орган управления, административная единица[2].

Рассмотрим подходы зарубежных ученых относительно толкования понятия «менеджмент».

Анализ зарубежной научной литературы показывает, что понятие «менеджмент» используется в таких значениях:

-как синоним термина «управление» организацией, видами

деятельности;

-как эквивалент «руководства национальной экономикой» в высших эшелонах администрации;

-как аналог термина «аппарат управления»[3].

В известной работе Н.Х.Мескон, М.Альберта, Ф.Хедоури «Основы менеджмента» менеджмент рассматривается как умение добиваться поставленной цели, используя труд, интеллект других людей, как область знаний, помогающих осуществить эту функцию, а также в смысле искусства управления, которое проявляется в нестандартности, оригинальности решений, быстрой реакции, импровизации.

Заслуживает внимания позиция американских исследователей Г.Кунца и С. Доннела, которые рассматривают менеджмент как создание эффективной среды для труда людей, действующих в формальных организованных группах. Это – очень простое, но вполне четкое, по нашему мнению, определение.

П. Друкер, американский авторитет в области менеджмента, дает следующее объяснение. Термин „менеджмент” исключительно труден для понимания. Во-первых, он специфически американского происхождения и едва ли может быть переведен на какой-то другой язык, включая английский. Он обозначает функцию, а также людей, ее выполняющих; он указывает на социальное или должностное положение, и в то же время означает учебную дисциплину, область научного исследования. Однако даже в американском употреблении менеджмент не адекватен как понятие: в организациях, которые не имеют отношения к бизнесу, как правило, не говорят о менеджменте и менеджерах[4].

Сегодня, большинство американских теоретиков менеджмента высказывают мнение, что государственные и публичные организации должны использовать принципы и методы менеджмента, если хотят достичь своих целей при минимуме затрат и максимуме эффективности.

Менеджмент – это не только академическая дисциплина или отрасль профессиональной специализации работников, но и сфера деятельности, а также источник существования привилегированных социальных групп[5].

В функциональном плане менеджмент наиболее часто определяют как процесс, при помощи которого группа сотрудничающих людей направляет свои действия к общим целям.

Как самостоятельный вид профессиональной деятельности менеджмент возможен только на базе рынка, который сложился и развился: он является управленческим механизмом, который встроен в рыночную экономику. Услуги менеджеров предлагаются деловым организациям, заинтересованным в профессиональном и квалифицированном администрировании, на контрактной основе. Рынок предоставляет менеджерам известную независимость как перед лицом владельцев капитала, так и перед авторитетом правительственных чиновников, так как риск и неопределенность, как сопутствующие любой рыночной операции, формируют у менеджеров самостоятельность и ответственность за то, что они делают, способствующие совершенствованию их профессионализма.

По своей организационной природе менеджмент – орган корпорации, в котором место индивидуальной частной собственности является более обобщенным и определяется как акционерная собственность. Решение – это основной продукт управленческой деятельности. Сейчас очень много производственной и нормативной информации, и суть управления в том, чтобы целенаправленно ее

переделать. Это основное открытие, принесенное в мир наукой кибернетикой в середине XX века[6].

Управленческая мысль XX в. делает особый натиск на преобразование управления в науку. Лютер Г'юмек, теоретик в области управления, заявляет, что оно становится наукой потому, что, во-первых, систематически изучает явления, которые можно сгруппировать в различные теории; во-вторых, стремится на систематизированной основе понять, почему и как люди систематически работают вместе для достижения определенных целей; в-третьих, сделать эти системы сотрудничества более полезными для человечества. Основа любой науки - это возможность объективно измерить изучаемые явления[7]. Многие процессы в управленческой практике трудно поддаются измерению вследствие того, что отсутствует механизм их описания и анализа. Это дает возможность руководителям-практикам утверждать, что управление является скорее искусством, которому можно научиться только через опыт и которым в совершенстве могут овладеть только люди, имеющие к этому талант.

Таким образом, можно выделить основные варианты формального определения понятия «менеджмент» в научной литературе:

- практика выполнения управленческих работ;
- наука (отрасль знаний);
- функция (вид деятельности);
- технология управления; орган (аппарат) управления;
- люди, которые осуществляют управление.

На протяжении последних десятилетий, широкое распространение как за рубежом, так и в нашей стране получает такое понятие как «самоменеджмент» или «самоуправление». Основная цель самоменеджмента заключается в том, что менеджер развивает в себе необходимые компетенции, которые помогают ему в его основной управленческой деятельности. Это может быть специальная программа, которая составляется непосредственно для руководителя того или иного подразделения или же специальное обучение, которое затрагивает такие важные аспекты управленческой деятельности как бизнес- планирование, целеполагание, эффективное управление собственным временем и т.д.[8].

В зарубежной литературе, в зависимости от тех задач и функций менеджмента, выделяют следующие его виды: производственный, инновационный, кадровый, информационный, финансовый, налоговый, международный и др.

Менеджерская деятельность связана с анализом и диагностикой ситуаций, определению основных задач, тенденций, выдвижением управленческих альтернативных вариантов действий, оценкой каждой альтернативы, определением наиболее адекватных требованиям действий, разработкой конкретного курса (программы действий), который был бы наиболее эффективным.

Значение современного менеджмента в том, что он позволяет превратить человеческие знания, опыт и достижения научно-технического прогресса в производственную силу, а также в творческом применении информационных технологий, содействии инновационным процессам.

1.2. Характеристика моделей управления

При сравнительном анализе экономической литературы выявлено, что в научных исследованиях на протяжении последнего времени сложились тенденции к выделению основных моделей управления компаниями: американской, японской и немецкой. При этом необходимо отметить, что в последние 10 лет в США и Западной Европе растет интерес теоретиков и практиков менеджмента к формам и методам управления, которые используют японские компании[9].

Современная японская система менеджмента представляет собой гибкий рациональный механизм. Этот механизм постоянно совершенствуется по мере изменения условий функционирования организации и основывается не только на специфических факторах социально-культурных традиций, поскольку современный японский стиль управления формировался в основном под влиянием идей западноевропейской и американской концепций менеджмента. Об этом, частности, свидетельствует деятельность японских компаний за рубежом. Внешняя среда, рыночные условия и условия производства, в которых действуют японские промышленные компании, обуславливают формирование существенных различий в подходе к выработке стратегических и тактических целей функционирования, к формированию организационных структур и в определении методов управления основными видами деятельности. В довоенной Японии экономика была представлена небольшим числом финансово-промышленных конгломератов, собственность которых была сконцентрирована и принадлежала отдельным

семейным кланам. При реализации программы послевоенного восстановления экономики в Японии были проведены демилитаризация и демонополизация экономики, а также реинтеграция конгломератов. С одной стороны, это привело к разукрупнению и акционированию конгломератов, а с другой – сохранило высокий уровень взаимосвязи промышленных предприятий на основе перекрестного владения акциями. Такие структурные трансформации в экономике привели к формированию современных финансово-промышленных групп Японии[10].

Разукрупнение при реализации программы восстановления экономики проводилось в основном в промышленности и торговле, а банковский сектор сохранил концентрацию капиталов. Правительство Японии разработало программу развития, стратегия которой была нацелена на перспективные направления в промышленности. Для реализации целей программы правительство сконцентрировало существенные финансовые ресурсы, которые были распределены в крупных банках. Таким образом, постепенно сформировалась часть крупных горизонтальных финансово-промышленных групп. Ядро таких финансово-промышленных групп составляют банк, промышленные торговые компании. Возле ядра сосредоточены основные участники финансово-промышленной группы (десятки корпоративных образований) и значительное число аффилированных участников. К аффилированным участникам принято относить компании, в которых более 10% капитала которых принадлежит основным участникам финансово-промышленной группы. Целесообразно также заметить, что наряду с горизонтальными формировались и вертикальные финансово-промышленные группы, такие как Sony, Nissan и др. Основные процессы их формирования были связаны с вертикальной интеграцией бизнеса. Этот опыт позволяет сделать выводы, что для японской модели менеджмента, характерны следующие три принципа:

- наличие системы главных банков;
- сетевая организация внешних взаимодействий;
- социальная система пожизненного найма персонала[11].

Следует заметить, что горизонтальные компании имеют один главный банк, а в вертикальных финансово-промышленных группах их может быть два. Кроме того, банки являются венчурными капиталистами, которые финансируют инновационные проекты с высокими рисками. Сетевая организация характерна для экономики Японии в целом. К сетевой организации внешних взаимодействий в корпоративных

образованиях целесообразно отнести:

- наличие сетевых элементов (ассоциаций, клубов);
- кадровую политику внутрикорпоративного движения менеджмента;
- практику выборочного вмешательства;
- внутригрупповую торговлю.

Относительно системы пожизненного найма необходимо отметить, что, доля лиц, трудовая жизнь которых находится в одном корпоративном образовании, составляет не более 50%. Однако в корпоративном управлении этот принцип определяет деловую корпоративную культуру, ощущение сопричастности, семейное отношение к компании. Японский рынок регулируют государственные агентства. Законодательство Японии заимствовано из американского. Различные правки и изменения обусловили специфику организационно-правовой и организационно-экономической деятельности японских компаний, однако основа японского законодательства о фондовом рынке совпадает с американским.

Особенности англо-американской системы корпоративного управления связаны с особенностями акционерной формы собственности. Англоамериканская модель используется в таких странах, как США, Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия. Отличительным признаком этой формы акционерной собственности является отсутствие в английских и американских компаниях владельцев и участников, которые владеют значительным количеством акций (доминирующих инвесторов). Акционерный капитал в компаниях широко рассредоточен. Таким образом, ни одна группа акционеров не имеет прав и преимуществ на представительство в совете директоров. Важной особенностью, является то, что большинство акций, которые не принадлежат индивидуальным инвесторам, находятся у институциональных инвесторов-пенсионных и взаимных (паевых) фондов. Такие инвесторы, владеющие не менее 50% акционерного капитала, выполняют функцию финансовых менеджеров, а рассредоточенность акционерного капитала облегчает переход акций от одних собственников к другим.

С одной стороны, англо-американская корпоративная модель управления развивалась в условиях свободного рынка, что предполагало распределение владения и контроля в крупных компаниях. Это обстоятельство стало важной особенностью деловой и социальной компаний США и Великобритании.

Акционеры американских компаний не имеют влияния на текущую деятельность корпораций, они не определяют уровень дивидендов, не назначают менеджеров. Главный управляющий или главный менеджер, как правило, является основным звеном в процессе управления компании. Он лично принимает основные управленческие решения на основе мнений и предложений подчиненных менеджеров. Практика доминирования главного управляющего приобрела распространение в основном в США[\[12\]](#).

Немецкая модель значительно отличается от англо-американской и японской моделей корпоративного управления. Впрочем, существуют схожие черты с японской моделью. Необходимо заметить, что акционерный капитал немецких корпоративных образований в промышленности существенно концентрированный. Немецкая модель имеет три уникальные особенности, которые отличают ее от других моделей:

- двухпалатное правление, которое состоит из исполнительного (менеджеры) и наблюдательного (служащие и акционеры) совета;
- утверждены при организации ограничения прав акционеров относительно голосования (устав корпоративного образования может ограничивать число голосов, которые акционер имеет на собрании и которое может не совпадать с числом акций, которыми он владеет);
- численность наблюдательного совета корпоративного образования определена законом и не может быть изменена акционерами[\[13\]](#) .

Целесообразно отметить, что ключевыми участниками в немецкой модели управления являются банки и корпоративные акционеры. Корпорации, как правило, являются акционерами немецких корпоративных образований и имеют долгосрочные вклады не аффилированных ни в корпоративных образованиях.

Федеральные законы оказывают значительное влияние на корпоративное управление. Например, уставы корпоративных образований и фондовой биржи, коммерческие правила, а также правила, по которым выбирается состав наблюдательного совета, составляют компетенцию федерального законодательства. Рынок ценных бумаг Германии регулирует Федеральное агентство, а правила раскрытия информации отличаются от тех, которые действуют в США (более строгие).

Обобщая, на основании проведенного исследования и экономической литературы, основные признаки моделей управления в среде японских компаний целесообразно провести их классификацию, выделив основные характеристики, как показано в табл. 1 .

Таблица 1- Сравнительный анализ управления в разных странах

| Характеристики модели | Англоамериканская модель | Немецкая модель | Японская модель |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| Система социальных ценностей | Индивидуализм, свобода выбора | Социальное взаимодействие и согласие | Взаимодействие и доверие |
| Роль трудовых коллективов | Пассивная | Активная | Активное включение |
| Основной способ финансирования | Фондовый рынок | банки | банк |
| Информационная асимметрия | менеджмент | менеджмент | Главный банк |
| Оплата управления | высокая | Средняя | низкая |

Необходимо также обратить внимание на деятельность негосударственных институтов в странах с развитыми рынками. Такие институты формируют и развивают культуру корпоративного управления, совершенствуют и укрепляют взаимоотношения в среде корпоративных образований на основе механизмов управления, которые созданы на основе права. Основной особенностью зарубежного корпоративного законодательства является его высокая детализация, которая выражается в многочисленных описаниях и документах различных аспектов создания и деятельности корпоративных образований. При этом, как свидетельствует анализ на уровне созданных организаций, в зарубежных странах в явном виде корпоративного законодательства не существует, а основные

направления развития находятся в пределах постоянного совершенствования, изменений и дополнений к действующей системе законодательства. Законодательные уровни систем корпоративного управления в зарубежных странах и его институциональная основа обеспечивают реализацию таких основных принципов корпоративного управления, как прозрачность деятельности и управления в компаниях, контроль за деятельностью менеджмента на уровне акционеров, соблюдение прав миноритарных акционеров, гарантии.

Глава 2. Анализ японской модели менеджмента

2.1. Особенности японской модели менеджмента

Известный управленческий бум начала второй половины XX века на Западе с акцентом на США. Япония была единственной страной, которая не посылала своих менеджеров учиться за границу. И если на Западе менеджеры имеют в основном образование юриста или экономиста (финансиста), то в Японии они в основном имеют инженерное образование. А отсюда и реакция на постоянно меняющиеся условия.

Отсутствие „школ бизнеса“ в японских университетах является результатом того, что японские фирмы предпочитают готовить руководителей по собственным программам внутри фирмы, а не покупать их в университетах. С учетом системы пожизненного найма это вполне логично и оправданно, потому что фирма готовит руководителей и специалистов так, как считает нужным и знает, что подготовленный специалист никуда не уйдет. Например, американцы настаивают на стандартизации управления, а отсюда и централизация подготовки руководителей с использованием стандартных программ. Японцы считают, что главная задача университета – обеспечить всестороннее развитие личности на общеакадемической базе, то есть выпустить человека с широким кругозором.

Согласно точки зрения Дугласа Макгрегора, одного из видных педагогов Слоунивской школы бизнеса Массачусетского технологического института, есть две основные теории управления: теория X и теория Y. Согласно теории X люди по природе ленивы, безответственны и их нужно постоянно контролировать. Согласно теории Y, люди в своей основе трудолюбивые, ответственные и нуждаются только в поддержке и поощрении[14].

Применительно к японскому управлению, как считает ряд специалистов, ни теория X, ни теория Y не подходят. В отличие от них японские методы управления названы теорией Z, главный постулат которой заключается в том, что основная роль в повышении эффективности производства принадлежит тем, кто трудится на этом предприятии. В частности, так трактует японское управление Уильям Оучи в своей книге „Методы организации производства. Японский и американский подходы” (М.: Экономика. 1984), основной тезис этой теории – доверие человеку. Другой не менее важный тезис-учет особенностей и характеров работающих[15].

Лица, которые добровольно уволились из компании, независимо от того, сколько они в ней проработали, и занимаемой должности, в другую компанию в систему не принимаются. После выхода на пенсию работник может остаться или вернуться на работу в ту же компанию, но только в категорию временных работников. Попасты в систему пожизненного найма непросто. Крупные фирмы принимают молодежь, конечно, из вполне определенных вузов и школ, считаются элитарными и попасть в которые молодые японцы стремятся, начиная в некоторых случаях с детского сада. Вузы и школы располагаются в порядке ранговой (престижной) значимости. На первом месте среди вузов, например, стоит Токийский университет. При этом следует отметить, что каждая крупная фирма или госучреждение имеет определенную квоту приема на работу из престижных учебных заведений[16].

Много крупных вузов субсидируются государством, что дает возможность участвовать в конкурсных экзаменах разной молодежи. Конкурсы высокие, и проходят только очень хорошо подготовленные. Поэтому выстраивается цепочка: престижный детский сад – престижная начальная и средняя школа – престижный вуз-престижная компания.

Специалисты считают, что длительный найм является уникальным явлением социальной и экономической структуры Японии и практически неповторим, например, в США и других странах по таким причинам:

Крупные фирмы в Японии дважды в год выплачивают работающим вознаграждение, что составляет одинаковый процент от их зарплаты. Этот процент зависит только от деятельности фирмы в целом. Если фирма работала плохо – выплаты меньше, если хорошо – большие. Например, в тех же США же зарплата зависит от конкретного вклада работника, и она может в него расти, хотя у фирмы дела могут идти хуже[17].

У работающих в системе длительного найма, вознаграждения вызывают чувство причастности к делам фирмы, поскольку они с ней связаны навсегда и, следовательно, знают, что улучшение положения фирмы обязательно отразится на их благосостоянии. Регулирование выплат дает возможность в случае ухудшения результатов деятельности фирмы снижать фонд зарплаты до 30%, никого при этом не увольняя.

Каждая крупная фирма в Японии имеет большой штат временных работников (в основном это женщины, которых в длительный найм берут лишь в порядке редкого исключения). Они освобождаются при неблагоприятной конъюнктуре. В США такой категории занятых нет. Механизм использования факторов системы длительного найма, таких как доверие, преданность фирме и стремление к высокопроизводительному труду – основа так называемой теории Z.[\[18\]](#)

Важным механизмом японского управления является система продвижения по службе. Деятельность молодых людей оценивается только после десяти лет работы в фирме. До этого никого не повышают в должности.

Надо отметить и такую особенность японской системы управления, как несоответствие фактически выполняемых функций официальной должности. Часто бывает так, что за состояние дел в отделе несет ответственность не его начальник преклонного возраста, а молодой способный работник, не имеющий соответствующего титула. Очевидно, эта ответственность за важное дело и сдерживает недовольство официальным статусом, потому что молодой человек знает, что когда подойдет срок официального продвижения по службе, его заслуги будут обязательно учтены, и он получит более высокую должность.[\[19\]](#)

Бесспорно, заслуживает внимания японская система ротации кадров. Например, молодой человек, выпускник университета, пришел работать в банк. Примерно год он будет учеником и выполнять различные поручения, встречаться с людьми, присматриваться к обстановке. Затем он будет работать в филиале банка, где будет выполнять более ответственную работу. Оттуда он вернется в главный банк и будет выполнять работу, отличную от его работы в филиале. И снова перевод в филиал для выполнения новой работы. Затем он снова вернется в главный банк и выполнять другую работу. Так пройдет примерно десять лет, и здесь его ожидает первое повышение по службе. На новой должности он может остаться в главном банке или его снова переведут в филиал. И так практически вся трудовая жизнь.[\[20\]](#)

Многие считают постоянную смену деятельности слабым местом японского управления. Однако, когда необходимо скоординировать деятельность многих функциональных служб для достижения какой-либо общей цели, то специалисты широкого профиля здесь просто необходимы, поскольку они понимают друг друга с полуслова, зная проблемы соседей. А поскольку японская система принятия решений, в основе которой лежит общее согласие, то вышеуказанная система ротации кадров является не слабой, а, скорее, сильной стороной японского управления. В Японии нет понятия функции одного человека, а есть понятие функции группы, и каждый член группы должен знать и в случае необходимости выполнять функции других ее членов¹⁸.

В противовес японским специалистам, в США высококвалифицированным специалистом считается работник, до тонкостей знающий лишь свой сугубо узкий участок деятельности. Изучение служебной карьеры высших звеньев управления в пятидесяти крупных фирмах США показало, что они выполняли в процессе продвижения в фирме не более двух различных функций, т. е. были, собственно говоря, узкими специалистами, а потому их главной заботой были не интересы фирмы, а стремление держать на высоком уровне возглавляемые ими службы^[21].

Причина отличия японской и американской систем в части специализации работников заключается в том, что японские работники выполняют разнообразную работу в пределах одной фирмы, а американские – практически ту же работу в разных фирмах. Пожизненный и контрактный найм обуславливают и различные подходы к повышению квалификации кадров. Японцы вкладывают деньги в этот способ подготовки кадров не раздумывая, поскольку знают, что это – залог будущего фирмы, американцы – без особого желания, потому что высококвалифицированный работник может уйти в другую фирму, если там будут лучшие условия найма. В Японии вопросами персонала (кадрами) обычно занимается уважаемый директорраспорядитель. В США кадровая служба таким приоритетом явно не пользуется.

2.2. Контроль за деятельностью работников

Характерной чертой японского управления является воспитание у работников чувства ответственности за состояние дел на своем участке и за максимальный вклад его в дела фирмы. Именно это явление, а также взаимный контроль равных по рангу специалистов позволяет говорить о том, что японские руководители очень

многие доверяют своим подчиненным, за деятельностью которых не нужен жесткий контроль. Поэтому в японских фирмах значительно выше по сравнению с американской нормой управления. На японских предприятиях, расположенных в США, например, число сотрудников, подчиненных вышестоящему руководителю в линейном управлении, в два раза выше, чем на аналогичных американских (30:1 и 15:1 соответственно)[\[22\]](#).

Существенной особенностью японской системы является почти полная интеграция инженерного обслуживания не только с производством и маркетингом, но с рабочими и потребителями. Большинство японских фирм считают инженеров „синими воротничками“, хотя и платят им больше, чем рабочим. Они носят одинаковую с рабочими форму и часто работают вместе с рабочими на рабочих местах. Фирма „Мацусита электрик“, например, инженеров в первый год работы „пропускает“ через магазины, что позволяет им узнать о желании потребителей и их претензии к продукции фирмы. Все это вместе взятое дает возможность инженерам видеть слабые места в продукции и принимать меры по их ликвидации, что является одним из важных факторов повышения качества продукции, а следовательно, и ее конкурентоспособности[\[23\]](#).

Не менее важным фактором повышения качества выпускаемой продукции и роста производительности труда являются широко распространены кружки качества, численность которых составляет обычно 6-10 человек. Учитывая свой пожизненный найм, японские рабочие и служащие не боятся подавать предложения, не только направленные на повышение качества, но и на снижение трудоемкости и других показателей. Активность японцев здесь очень высокая. Так, „Дженерал моторз“, например, в 1980 г. получила 0,84 предложения на работающего в фирме, а использовала из них 23%. Японская фирма „Тойота“ получила 17,9 предложения на одного работающего и внедрила почти 90%[\[24\]](#).

Отсюда следует, что механизм контроля входит в основные принципы управления. А принципы управления определяют механизм формирования целей и способы их достижения. Эти цели отражают набор определенных ценностей руководства фирмы, персонала фирмы и клиентов, а также представителей госаппарата, регулирующих деловую жизнь. И тот, кто знает суть ценностей (а это японцы доводят до каждого занятого в фирме), может правильно сориентироваться, как действовать в той или иной конкретной ситуации.

2.3. Принципы работы с человеческими ресурсами.

Основную модель японской системы управления человеческими ресурсами на предприятии можно разделить на следующие составляющие.

1. Большие вложения в обучение;
2. Общее обучение;
3. Неформализованная оценка результатов;
4. На первом месте „внутренние” факторы при найме, то есть тщательный отбор, исходя из системы ценностей фирмы;
5. Долгосрочный (пожизненный) найм;
6. Неспециализированные лестницы продвижений;
7. Контракты, не оговаривают пожизненный найм;
8. Внутренние стимулы к труду;
9. Ориентация только на групповые задания;

Данная модель относится бесспорно к модели „человеческий капитал”.

В части средств управления рабочей силой и благоприятности к новым технологиям эти модели имеют большие различия. Если конъюнктура очень благоприятна, то японцы на нее адекватно не реагируют. В этом случае они пополняют штат за счет приема временных работников. На скорость освоения новой техники и технологии в Японии очень влияют постоянная должностная ротация кадров внутри фирм, открытые коммуникации, легкость обмена информацией между уровнями управления (в России этот процесс почти не развит), а также традиционная японское любопытство и стремление к самосовершенствованию, к перениманию всего положительного, что есть за рубежом. Причем из иностранных заимствований японцы стремятся взять максимум возможного, любыми способами получая информацию о зарубежных новшествах. Питер Друкер приводит пример, как одна из японских фирм трижды посылала в американскую фирму свои все новые делегации с целью больше узнать о параметрах и технологических процессах изготовления продукции, патент на который японцы хотели купить. Этот процесс шел три года. А когда соглашение было подписано, то японцы очень быстро наладили производство[25].

Система пожизненного найма дает фирмам возможность четкого планирования карьеры не только служащих, но и рабочих. Японские фирмы обычно набирают новых работников ежегодно в апреле, но реально кандидатов в работники начинают привлекать к фирме на полгода раньше. Они посещают фирму,

знакомятся с ее руководством, профсоюзными лидерами, программами обучения, с общественной жизнью (спорт, культурные учреждения) и т.д. Принятые в фирму проходят ознакомительную программу, в ходе которой перед ними выступают с лекциями руководители разных уровней. Это мероприятие называют учебной сессией. В крупных фирмах („Сони“, „Хитачи“ и др.) сессия может продолжаться до шести месяцев. Тематика лекций достаточно велика.

Она (сессия) дает представление о самой компании, ее продукции, производстве, продажи, требования к рабочим.

Системы пожизненного найма дают возможность фирмам применять „мягкие“ „системы управления персоналом“.

Практически во всех фирмах рабочие обязаны вести дневники самообразования. К тому же компании ведут очень подробные журналы личных достижений сотрудников, что является базой для планирования карьеры. В Японии очень развита система наставничества. При этом основная функция наставника – поддержать и облегчить реализацию мечты взрослого, но еще молодого человека.

Ряд западных специалистов считает, что концепция „человеческого капитала“ должна претерпеть серьезные изменения; поскольку ее основа – пожизненный найм – имеет, по их мнению, тенденцию к размыванию в результате растущего осознания молодежью индивидуальных ценностей и роста межфирменной мобильности рабочей силы[26].

Быстрый подъем экономики позволил Японии решить целый ряд других проблем. Так, если в 1920 г. в Японии на тысячу человек приходилось 25,4 смертей, то в 1971 г. – 6,1. Если перед Второй мировой войной ожидаемая продолжительность жизни при рождении оценивалась в 50 лет, то в 1981 г. Япония вышла на второе место в мире по средней продолжительности жизни (после Исландии), по данным 1984 г. – на первое место: 74,5 года для мужчин и 80,2 года для женщин. В связи с этим в Японии разгорелись дебаты о повышении пенсионного возраста с 55-ти до 60-ти лет. В результате министерство труда приняло 60-летний рубеж отставки как цель для всех компаний. Здесь надо отметить, что официально в Японии пенсионный возраст и ранее составлял 60 лет. Речь же шла об обязанности уволиться из системы пожизненного найма. А поскольку традиции в Японии очень сильные, то вряд ли они сразу изменятся[27].

Стремясь взять максимум возможного от работников в наиболее дееспособном возрасте, многие фирмы, не меняя принципа повышения зарплаты по старшинству,

применяют ряд дополнительных выплат независимо от стажа работы. Это стало одной из главных причин того, что пик зарплаты в мелких фирмах достигается в 40-44 года – в средних – в 45-49 лет, у крупных – в 50-54 года.

Средняя годовая продолжительность рабочего времени в Японии составляла еще в 1980 г. 2000 тыс. часов, в США – 1934, во Франции – 1799, в ФРГ – 1728 часов.

Японские компании, находясь в авангарде современного менеджмента, разрабатывают и применяют новые эффективные подходы к удовлетворению запросов и ожиданий своих потребителей, что позволяет им успешно конкурировать как внутри страны, так и на мировом рынке. "Клиент всегда прав" – звучит основной закон ориентированной на маркетинг отношений фирмы. Одной из гарантий успеха является установление согласованных взаимоотношений между подразделениями и специалистами внутри фирмы на основе принципа взаимодействия "покупатель – продавец". В любой организации сотрудники находятся в позиции потребителей, нуждающихся в услугах фирмы (зарплате, реализации творческого и профессионального потенциала, общении и т. п.). Компании в свою очередь необходимы опыт и профессиональные навыки каждого ее специалиста. В своей популярной книге "Компания, создающая знания" ее авторы Нонака и Х. Такеучи призывают дополнять традиционное мышление и обучение с помощью книг и лекций, интуитивными гипотезами. Такие знания часто передаются метафорами, образами или демонстрацией. Японский стиль ориентирован на неявное знание. Каждый работник должен иметь набор индивидуальных целей, связанных с общей целью компании. Целевые показатели для отдельного человека или команды устанавливаются таким образом, чтобы дать непосредственно объяснение специфических проблем и внедрить инновацию или провести улучшение наиболее эффективно. Такая деятельность ведется в рамках стратегии "кайдзен" (или стратегии усовершенствования), характерными чертами которой является накопление управленческих и производственных технологий, поощрение творческого подхода и стремления к обучению со стороны работников. Важным элементом контроля, как составляющей внутреннего маркетинга является создание мотиваций сотрудников и отслеживание их динамики. Уместным примером удачной системы мотивации является система Management by Objectives (MBO). Она касается не только структуры взаимоотношений между менеджером и его руководителем, но и системы оплаты труда менеджера.

2.4. Японская система принятия решений

Японская система принятия решений – это подробный обмен идеями и тактическими планами вплоть до достижения полного согласия, в первую очередь, на низших уровнях, то есть там, где эти решения в случае их принятия и должны выполняться. Эта процедура по западным меркам длительная и непривычная, но главная ее идея в том, что все это с лихвой компенсируется на стадии исполнения решений.

Японцы считают, что важным является не столько само решение, сколько то, как широко о нем осведомлены люди и в какой степени они готовы его поддерживать. Непонимание этого часто приводит к тому (и это можно многократно проследить на нашей практике), что проваливаются самые хорошие решения и, наоборот, дают неожиданный хороший эффект посредственные решения, если они поддержаны исполнителями.

Когда нужно принять решение, то, конечно, оно формируется на самом низшем уровне. Причем нередко проект решения поручается подготовить самому молодому работнику. При этом преследуются две цели: избежать возможной стандартности мышления и научить молодого работника, пусть даже он наделает ошибок. Обучение на практике значительно эффективнее лекций, тем более, что возможные ошибки будут обязательно исправлены на других управленческих уровнях.

Затем проект решения проходит через все службы и всех должностных лиц, имеющих к нему хотя бы минимальное отношение. Решение попадает на высший уровень управления лишь в том случае, если все пришли к полному согласию (принятию решения). В проекте решения есть специальное „поле для несогласных”, но оно практически всегда остается чистым[28].

Понятно, что процесс согласования очень длительный, за что и упрекают японцев. Американцы, например, говорят, если Вы едете в Японию и намерены в течение двух дней заключить или приостановить, например, соглашение о продаже, рассчитывайте на две недели, и то если повезет. Для принятия решения японцам нужна вечность. А японцы говорят о западный стиль принятия решений, что американцы подписывают контракт или принимают решения без проволочек, но попробуйте заставить их выполнить его – на это им потребуется вечность.

Эффективность японской системы принятия решений состоит в очень быстрой его практической реализации, и это понятно, поскольку оно всеми осознанное, то есть каждый твердо знает, что он должен сделать для реализации решения.

Если говорить о нашей методике принятия решений, то она поистине уникальна; мы или принимаем их не думая, но заранее зная, что они невыполнимы, а потому и бесполезно говорить о контроле исполнения, или не принимаем никаких решений, хотя абсолютно убеждены в необходимости их принятия и абсолютной возможности и эффективности их выполнения. Примеры с внедрением, вернее с неопровержением, новых, чаще всего уникальных открытий наших ученых и специалистов, известные всему миру.

Характерной чертой японской системы принятия решений является нарочитая, с точки зрения западных специалистов, неопределенность того, кто и за какие решения несет ответственность. В США, например, всегда известно, кто отвечает за выполнение решения. Поэтому американские специалисты часто не знают, как вести себя с японцами. И если в них что-то не получилось, то они говорят: „Если бы они (японцы) только сказали нам, кто именно отвечает за решение этой проблемы, мы могли бы договориться“. Действительно, создается впечатление, что японцы „пускают по кругу“. Но надо понять, что это не преднамеренное действие, а непонимание того, чего хотят добиться партнеры, поскольку у японцев практически нет понятия индивидуальной ответственности. И действительно, нет смысла назначать кого-нибудь ответственным за исполнение решения, поскольку каждый исполнит все, что от него требуется по данному решению, и сделает это обязательно, потому что знает, что делать, и согласен с этим. Поэтому решение будет выполнено автоматически, без какого-либо внешнего контроля.

Заключение

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Японские методы управления заключаются в том, что основная роль в повышении эффективности производства принадлежит тем, кто работает на этом предприятии.

Система пожизненного найма является преобладающей на японских предприятиях. Пожизненным наймом (ДН) охвачено примерно 35% рабочей силы Японии, что соответствует численности занятых в крупных компаниях и государственных учреждениях. Суть пожизненного найма заключается в том, что работников принимают один раз в год, как правило весной, когда молодежь оканчивает учебные заведения. Если работника приняли на работу, то он остается в этой организации до официального выхода на пенсию. Работник не может быть уволен

ни при каких обстоятельствах, кроме совершения им тяжкого уголовного преступления или банкротства предприятия.

Многие специалисты считают, что длительный (пожизненный) найм является уникальным явлением социальной и экономической структуры Японии и практически неповторимым ни в какой стране.

Еще одной особенностью является то, что японские работники выполняют различную работу в пределах фирмы. Пожизненный и контрактный наймы оговаривают и различные подходы к повышению квалификации кадров. Японцы вкладывают в это средства не раздумывая, потому что знают, что это залог будущего фирмы.

Японская модель демонстрирует связь управления с философией, ведь именно в ней находят отражение такие атрибутивные черты философии, как создание целостной картины мира, уважение к знаниям, мировоззренческие, гносеологические, междисциплинарные, системные, синергетические, ее аксиологические аспекты. Значительную роль здесь играют соблюдение традиций, и понимание на глубинном уровне иерархического строения мира.

В японской модели используются все теоретические наработки, которые присущи традиционным теориям управления, применяется практически весь категориально-понятийный аппарат, несмотря даже на его экзотичность вызванную японской спецификой, отражены все теоретические и социальные аспекты управления как общественного института и социального действия.

Кроме того, эффективность японской модели доказана во многих странах, где японские теоретики определенной степени воплощают свои методы и технологии, обучают и консультируют, часто выступая как антикризисные менеджеры.

Библиография

1. Адлер Ю.П. Дойти до самой сути. Предисловие к книге Масааки

Имае «Гемба Кайдзен» / Ю.П. Адлер. – Альпина Бизнес Букс, 2015 – 250 с

1. Бадалова А.Г. Эволюция научной мысли в менеджменте и организации производства / А.Г. Бадалова, В.Г. Ларионов, С.Г. Фалько. – М. :

Дашков и К°, 2015.-410 с

1. Балынская Н.Р. Выбор стиля управления в организациях на принципах системного и ситуационного подходов в менеджменте / Н.Р. Балынская, З.В. Якобсон // Экономика и политика. – 2015. – № 2. – С. 14-20
2. Белогурова Н.Н. Основные модели менеджмента // Вестн.

Ессентукского ин-та упр., бизнеса и права. – 2016. - № 13. – С. 201-204

1. Болтая Е. А. Исследование японской и американской модели менеджмента // Молодой ученый. — 2013. — №8. — С. 179-180.
2. Вахрушев В. Принципы Японского управления /В. Вахрушев. – М.: Прогресс, 1992. – 144 с
3. Вильданов Р. И. Эволюция стратегического направления научного менеджмента / Р.И. Вильданов, Р.Н. Шайбаков // Тенденции формирования науки нового времени : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. : в 4 Ч. /отв. ред. А.А. Сукиасян. – Уфа, 2014. – Ч. 1. - С. 27-32
4. Воронкова И. Е. Наука управления: основные школы // Экон.

среда. – 2015. - № 4 (14). – С. 93-97

1. Гумеров М.Ф. Системный и феноменологический подходы в современном организационном менеджменте // Системный анализ в экономике - 2014 : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2015. – С. 76-79.
2. Духхани А.Б.Д. Об этапах эволюции теории управления / А.Б.Д.

Духхани, В.М. Минеева // Экономика и упр. – 2014. - № 2. – С. 101-102.

1. Имяреков С. М. История менеджмента : учеб. пособие. – Саранск : Принт-издат, 2014-180 с
2. Козлов В.О. История возникновения американских концепций научного менеджмента // Вестн. Поволж. ин-та упр. - 2013. - № 6 (39). - С. 97103
3. Коно Т. Стратегия и структура Японских предприятий: пер. с англ. Спициной. М. / Т. Коно. – Прогресс, 2013 – С.6
4. Королёв Г.В. Эволюция науки управления / Г.В Королёв, О.И. Казаринова, Е.Б. Казаринова // Научный форум: экономика и менеджмент : сб. ст. по материалам X Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2017. – С. 34-39
5. Кравченко А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. - 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2015-210 с

6. Макиева М.Б. Особенности американского менеджмента / М.Б. Макиева, С.З. Хетеева // Экономика и упр.: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – № 18. – С. 25-28
7. Мавлонов Р. Г. Менеджмент: эволюция формы и содержания / Р.Г.

Мавлонов, Х.Ш. Пулодова, С.А. Истамова // Вестн. ТГУПБП. - 2012. - №4С.21-24

1. Немогай Н.В. Системный подход к менеджменту и маркетингу // Упр. в социал. и экон. системах. – 2015. – № 24. – С. 117-119
2. Решетникова Е.В. Особенности менеджмента в США (на примере нефтяной компании Exxon Mobile) / Е.В. Решетникова, И.Д. Айба, М.М.

Пухова // Трубопроводный транспорт: теория и практика. – 2015. – № 6. – С.

55-59

1. Татенко Г.И. Теоретические аспекты использования системного и синергетического подходов в менеджменте // Управленческий учет. – 2013. –

№ 12. – С. 17-25

1. Тесленко И.В. История менеджмента. – Екатеринбург, 2014-140 с
2. Традиционная японская модель управления трудом [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://7nauk.ru/22-tradicionnaya-yaponskaya-modelupravleniyatrudom.html>
3. Фаррахов В.Н. Модель менеджмента США / В.Н. Фаррахов, З.Ф. Фаррахова // Материалы науч. сессии ученых Альметьевского гос. нефтяного ин-та. – 2013. – Т. 1, № 2. – С. 43-45.
4. Хусаинова Г.А. Американская, японская и индивидуалистическая модели управления // NovalInfo. Ru. – 2014. – № 20. – С. 87-90
5. Яковлева И.Ю. Американская модель менеджмента / И.Ю.

Яковлева, С.И. Климова // Наука и современность - 2015 : сб. науч. тр. – М., 2015. – С. 97-100

1. Фаррахов А. Г. Теория менеджмента. История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учеб. пособие. - М.

: ИНФРА-М, 2014.-С.18

1. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарика, 2013. – С.28 [↑](#)
2. Гончаров В.И. Менеджмент / В.И. Гончаров. – Мн. : Мисанта, 2013. – С.62 [↑](#)
3. Королёв Г.В. Эволюция науки управления / Г.В Королёв, О.И. Казаринова, Е.Б. Казаринова // Научный форум: экономика и менеджмент : сб. ст. по материалам X Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2017. – С. 34 [↑](#)
4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие: Пер. с англ. / П.Ф. Друкер.
– М. : Изд. дом „Вильямс”, 2000. – С.55 [↑](#)
5. Кайнова Т.В. Составляющие социально-экономической эффективности управления персоналом предприятия / Т. В. Кайнова // проблемы науки. – 2015. – №5. – С. 27-31. [↑](#)
6. Любимова Н. Менеджмент – путь к успеху / Н. Любимова. - М. : Агропромиздат, 2014. –
С.21 [↑](#)
7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2015С.74 [↑](#)
8. Мавлонов Р. Г. Менеджмент: эволюция формы и содержания / Р.Г. Мавлонов, Х.Ш. Пулодова, С.А. Истамова // Вестн. ТГУПБП. - 2012. - №4-С.21-24 [↑](#)

9. Беляков В.Г. Правовое регулирование предпринимательской деятельности: [учеб. пособ.] / В.Г. Беляков ; 4-е изд. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2015-С.44 [↑](#)
10. Бочарова И.Ю. Корпоративное управление : [учебник] / И.Ю. Бочарова. – М. : Изд-во «Инфра-М», 2014. – С.57 [↑](#)
11. Голикова Ю.А. Организация и управление корпорациями в мировой экономике : [учеб. пособ.] / Ю.А. Голикова. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2016-С.96 с. [↑](#)
12. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества ; пер. с англ. Джон Уайли энд Санз. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2014-С.52 [↑](#)
13. Кузнецова Л.В. Принципы современного корпоративного управления / Л.В. Кузнецова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 14. – С. 70–75. [↑](#)
14. Бадалова А.Г. Эволюция научной мысли в менеджменте и организации производства / А.Г. Бадалова, В.Г. Ларионов, С.Г. Фалько. – М. : Дашков и К°, 2015-С.21 [↑](#)
15. Балынская Н.Р. Выбор стиля управления в организациях на принципах системного и ситуационного подходов в менеджменте / Н.Р. Балынская, З.В. Якобсон // Экономика и политика. – 2015. – № 2. – С. 14-20 [↑](#)
16. Белогурова Н.Н. Основные модели менеджмента // Вестн. Ессентукского ин-та упр., бизнеса и права. – 2016. - № 13. – С. 201-204 [↑](#)
17. Болтая Е. А. Исследование японской и американской модели менеджмента // Молодой ученый. — 2013. — №8. — С. 179-180 [↑](#)
18. Вильданов Р. И. Эволюция стратегического направления научного менеджмента / Р.И. Вильданов, Р.Н. Шайбаков // Тенденции формирования науки нового времени : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. : в 4 Ч. /отв. ред.

- А.А. Сукиасян. – Уфа, 2014. – Ч. 1. – С. 27- [↑](#)
19. Хокард К. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства / К. Хокард, Й. Коротков. – М., 2016-С.70 [↑](#)
20. Королёв Г.В. Эволюция науки управления / Г.В Королёв, О.И. Казаринова, Е.Б. Казаринова // Научный форум: экономика и менеджмент : сб. ст. по материалам X Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2017. – С. 34-39 ¹⁸ Мавлонов Р. Г. Менеджмент: эволюция формы и содержания / Р.Г. Мавлонов, Х.Ш. Пулодова, С.А. Истамова // Вестн. ТГУПБП. - 2012. - №4-С.21-24 [↑](#)
21. Татенко Г.И. Теоретические аспекты использования системного и синергетического подходов в менеджменте // Управленческий учет. – 2013. – № 12. – С. 17-25 [↑](#)
22. Традиционная японская модель управления трудом [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://7nauk.ru/22-tradicionnaya-yaponskaya-model-upravleniyatrudom.html> [↑](#)
23. Тесленко И.В. История менеджмента. – Екатеринбург, 2014-Сю19 [↑](#)
24. Татенко Г.И. Теоретические аспекты использования системного и синергетического подходов в менеджменте // Управленческий учет. – 2013. – № 12. – С. 17-25 [↑](#)
25. Хусаинова Г.А. Американская, японская и индивидуалистическая модели управления // NovalInfo. Ru. – 2014. – № 20. – С. 87-90 [↑](#)
26. Кравченко А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. - 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2015-С.96 [↑](#)
27. Воронкова И. Е. Наука управления: основные школы // Экон. среда. – 2015. – № 4 (14). – С. 93-97 [↑](#)

28. Саймон Г.А. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. 15-го изд. / Г.А. Саймон и др. – М. : Экономика, 2015. – С.35 [↑](#)