

Содержание:

Введение

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает его исторические особенности, а также культурологическую и психологическую структуру общества. Он находится в непосредственной связи с общественно-экономическим строем государства. Японские методы управления очень сильно отличаются от североамериканских и европейских. Это не значит что японцы управляют более эффективным образом. Вероятно, можно утвердить, что главные принципы европейского и японского менеджмента лежат в различных плоскостях, обладая очень немногими точками пересечения.

Японский менеджмент основывается на коллективизме. Он применяет все морально-психологические рычаги влияния на личность. В первую очередь на чувство долга перед коллективом, что в менталитете японцев практически приравнивается к чувству стыда. С учетом того, что налоговая система функционирует на усреднение дохода и материального состояния граждан собственным подчеркнута прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимальным является расслоение по благосостоянию, а это дает возможность использования чувства коллективизма максимально эффективным образом.

Главный предмет управления в Японии это трудовые ресурсы. Цель, поставленная перед японским менеджером - повышение эффективности работы организации благодаря повышению производительности труда. При этом в европейском и американском менеджменте основная цель состоит в максимизации прибыли.

Объект исследования - менеджмент - в качестве процесса.

Предмет исследования - анализ японской модели менеджмента.

Цель исследования - изучить японскую модель менеджмента и использовать ее в российском менеджменте.

Целью исследования обусловлена постановка нижеследующих задач:

-Анализ теоретических основ управления Японии.

- Проведение сравнительного анализа Японской школы менеджмента
- Выявление применения Японского опыта в отечественном менеджменте.
- Теоретическая и методологическая основа данного исследования состоит из трудов 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.

1.

Японская модель управления

1.1 Философия управления японским предприятием

История Японии в послевоенный период началась с того, что перед руководителями компаний были поставлены задачи создания и восстановления социальной, политической и экономической жизни с помощью новейших методов управления. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постигать социальную ответственность за последствия своей деятельности.

Руководители японских предприятий выполняли свои задачи, изначально применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью заученных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только воплотить в жизнь предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, принять новые идеи и таким образом встать на новый, японский путь развития.

В ходе реализации систем управления начали отчетливо выделяться японские черты, отсутствующие в американских моделях. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Главу японской компании можно сравнить с отцом. Между сотрудниками царит неформальная атмосфера, минимум внутренних конфликтов. В Японии считается, что фирма - это вторая семья, живой организм, у которого есть своя душа. Даже при смене руководства, фирма продолжает существовать, всё идет по-прежнему, ведь там существует гарантия пожизненного найма.

Для руководителя компании существует плюс, в виде системы Ринги, согласно которой ответственность за принятие решений распределяется между всеми сотрудниками, а не лежит на одном человеке.

В Японии в компаниях существуют не больше 4 уровней управления. Если происходит расширение компании, то японцы разделяют (дробят) бизнес. К примеру, в американской системе наоборот существует многоуровневый менеджмент, а в Японии этих уровней достаточно мало, поэтому сэкономленные средства идут на различные премии, выплаты сотрудникам.

Кроме всего этого, директор компании практически всегда, помимо профильного образования, имеет психологическое. Управление-психолог - обычное явление, ведь для японцев важен каждый человек, его психологическое состояние, от этого зависит успех фирмы.

В Японии у людей нет особого желания занимать руководящие должности, т.к. на руководителя возложена огромная ответственность. К примеру, в компаниях существует негласное правило, что сотрудник не может быть не прав, и если вдруг случится какая-нибудь спорная ситуация, то штраф обязан будет выплатить руководитель. Значит, это руководитель неправильно дал указания работнику и или не проследил за качественным исполнением поручений.

Дух коллективизма и однородность пронизывает Японское общество. Группы занимают важное место в обществе. 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.

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.

Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются. Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из крупных предпринимателей Японии С. Хонды:

«Тот, кто является руководителем организации, должен прежде всего сделать свое управление всесторонне обоснованным. Это значит, что он должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновывать ее политику и создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Для того, чтобы выработать такой образ мышления, который бы подталкивал подчиненных к достижению поставленных целей в любых условиях, лидер должен обладать теоретически сильной и практически применимой концепцией».

Еще одним немаловажным аспектом японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Непрерывное обучение дает возможность человеку улучшать выполнение своей работы. Это подталкивает к саморазвитию, а личные результаты доставляют моральное удовлетворение. С другой стороны, обучение является подготовкой к наиболее ответственной работе и продвижению по службе. Материальная выгода от проделанной работы не преобладает в японском подходе управления, а является лишь конечным результатом. Японцы уверены, что

совершенствование мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.

Описанные выше представления были важны для подготовки изменений в японской стратегии управления и стиле руководства, а также для структурной переработки отдельных предприятий и экономической системы в целом. Эталонами новых концепций стало признание социальной ответственности, лежащей на руководителях.

В 1947 году предприниматель, один из основателей компании «Panasonic» И. Мацусита основывает творческую лабораторию «Дойкай» для изучения новых управленческих решений. В одном из первых трудов этой лаборатории Мацусита отмечает:

«Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели».

Современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Японская система управления - это синтез зарубежных идей в взаимосвязи внутренних культурных традициях.

1.2 Практика решения социально-трудовых проблем в Японии

В апреле 2013 г., выступая с программным заявлением о перспективах развития японской экономики, премьер-министр Японии, лидер Либерально-демократической партии Абэ Синдзо провозгласил, что привлечение большего числа женщин на рынок труда станет одним из приоритетных направлений деятельности действующего правительства. Среди экономических мер, направленных на преодоление японских последствий экономического кризиса и разрушительного землетрясения марта 2011 г., особое место занимает стимулирование развития экономики путем привлечения все большего числа женщин на рынок труда.

Слабое участие женщин в трудовой деятельности за пределами домашних хозяйств, было и остается одной из наиболее остро стоящих проблем японского общества. На его примере можно проследить конфликт между традиционным и общественно-экономическими нормами, одной из которых является ориентированная на мужчин рабочая среда, и новыми тенденциями, благодаря которым все большее число японских женщин не желают приносить свою карьеру жертву семье. Подобный характер упомянутой проблемы делает её крайне актуальной и обсуждаемой как в академических кругах, так и в СМИ в Японии и за ее пределами.

Согласно данным на 2013 год, в Японии женщины трудоспособного возраста меньше вовлечены в трудовую деятельность по сравнению с другими развитыми странами. Одна из главных причин этого - рабочая среда, в которой женщины не воспринимаются равными по статусу с мужчинами.

Важным фактором, делающим выбор в пользу карьеры непривлекательным для многих женщин, является гендерная дискриминация на работе, из-за которой женщины предпочитают оставаться дома. Дискриминация может проявляться уже на уровне приема на работу, когда работодатели размещают информацию о найме только среди мужской аудитории или в прессе, предназначенной для мужчин, или указывают специфические требования к должности, которые не имеют прямого отношения к рабочим обязанностям, а служат как «фильтр», призванный отсеивать женщин-претендентов. Средний уровень заработной платы у мужчин и женщин в японских компаниях также значительно различается, а часть социальных выплат, таких как пособие на содержание семьи, могут получать исключительно мужчины.

В японских компаниях существует и скрытая дискриминация по отношению к женщинам, выражающаяся, как правило, в существовании так называемых «двух карьерных путей»: управленческого и клеркового. Поступившие на фирму на условиях «управленческого» пути работники могут рассчитывать на регулярное продвижение по службе и повышение заработной платы, в то время как работники, идущие по «клерковому» пути, фактически обречены на низкооплачиваемую работу, без перспектив на повышение. До сих пор подавляющее большинство сотрудников в «управленческой» группе составляют мужчины.

Несмотря на существование ряда законов, целью принятия которых было защитить женщин на рабочем месте, ряд проблем по-прежнему остается без внимания. В связи с этим многие женщины до сих пор не видят возможностей для построения карьеры в корпоративной системе и предпочитают роль домохозяйки или работу в

семейном бизнесе.

Знаковым событием в плане решения проблемы низкой трудовой активности японских женщин стало заявление премьер-министра Японии С. Абэ, сделанное им 19 апреля 2013 г. во время речи в национальном пресс-клубе, о необходимости создания новой Японии, где «женщина будет сиять». За этим последовали определенные шаги как со стороны государства, так и со стороны частных компаний, которые представляют собой пример наиболее комплексного подхода к этой проблеме за всю послевоенную историю Японии.

Основой политики нынешнего кабинета министров Японии в этом вопросе можно считать следующие положения: увеличение числа женщин, занимающих лидерские позиции во всех сферах, до 30% к 2020 г. и устранение необходимости выбора между карьерой и рождением детей для женщин.

Несмотря на то, что слова премьер-министра об увеличении числа женщин на руководящих постах носили существенно рекомендательный характер, за данным заявлением последовала довольно быстрая реакция деловых кругов. В частности, Кэйданрэн в апреле 2014 г. представила новый добровольный план действий для компаний-членов, одним из пунктов которого значится «увеличение числа сотрудников-женщин, в том числе и на управляющих позициях». Однако, в отличие от правительственных планов, в которых четко оговорена цель - довести число женщин-управленцев до 30% к 2020 г., в программе Кэйданрэн не содержится точных цифр.

Одной из главных проблем, связанных с реализацией планов по увеличению количества женщин среди менеджеров высшего звена, является нежелание руководителей многих компаний менять привычную политику найма и продвижения сотрудников. В этой связи представляется весьма полезной инициатива правительства и Бюро по вопросам гендерного равноправия программа по работе с представителями бизнеса, призванная показать позитивный эффект мер по привлечению большего числа женщин в процесс управления не только для каждой отдельной компании, но и для экономики всей страны.

Нехватка учреждений для детей дошкольного возраста во многом связана с ограниченными бюджетами муниципалитетов, в ведении которых находятся детские сады, и бюрократическими сложностями, связанными с открытием частного детского учреждения. Особенно сильно нехватка детских учреждений ощущается в наиболее крупных и экономически более развитых городах страны, где в

последние годы стало появляться все больше семей, в которых даже при наличии детей оба партнера работают в качестве штатных сотрудников полный день.

Наиболее успешным показал себя метод, примененным в городе Иокогаме, втором после Токио по числу жителей городе Японии. Там местными властями было принято решение увеличить количество детских садов путем активного привлечения частных компаний в данную сферу. Несмотря на доводы противников так называемого «Иокогамского метода», указывающих на снижение контроля за частными детскими учреждениями со стороны государства, недостаточную квалификацию персонала и неподходящие для детей санитарные условия, премьер-министр С. Абэ остался доволен результатами данного метода и призвал к тому, чтобы все большее количество муниципалитетов стали применять описанную практику для решения проблемы нехватки детских садов.

Также помимо увеличения числа детских садов, для обеспечения правильного баланса между работой и семьей необходимо оказание поддержки женщинам, желающим вернуться на работу после перерыва, связанного с рождением детей. В связи с этим премьер-министр обратился к менеджерам частных компаний с просьбой обдумать возможность предоставления своим сотрудникам отпуска по уходу за ребенком сроком до трех лет, а также заявил о готовности предоставить льготы и финансовую поддержку компаниям, которые согласятся пересмотреть свою политику в вопросах предоставления декретных отпусков.

Несмотря на то, что об ощутимых результатах политики государства и действий бизнеса в вопросах вовлечения женщин в трудовую активность за пределами домашних хозяйств, говорить пока еще рано из-за относительно короткого срока, прошедшего с момента их инициации, существуют прогнозы относительно того, как данные меры повлияют на японскую экономику и японское общество в целом. Наиболее ожидаемым результатом политики активизации трудовой активности женщин станет повышение производительности японских компаний и, соответственно, увеличение ВВП Японии. Меры по поддержке работающих женщин с детьми, в свою очередь, могут способствовать и повышению уровня рождаемости в стране.

Расширение прав женщин на рабочем месте и ликвидация гендерной дискриминации в рамках отдельных компаний может стать первым шагом для устранения дискриминации и в отношении других групп населения, испытывающих на себе все тяготы неравноправного обращения. В первую очередь это касается пожилых людей и людей с ограниченными возможностями.

Однако, то обстоятельство, что меры, предлагаемые правительством, носят исключительно добровольный характер, создает ситуацию, при которой масштабы их применения на каждом конкретном предприятии зависят исключительно от желания его руководителя. А значит, для повышения степени вовлечения женщин в трудовую деятельность вне домашних хозяйств правительству необходимо проводить разноплановую разъяснительную и просветительскую работу в бизнес-кругах, с тем, чтобы объяснить все выгоды и потенциальные эффекты предлагаемых мер.

Анализ производственной системы toyota - tps (toyota production system)

2.1 Трудовые отношения на примере компании Toyota

Момент возникновения производственных систем связан с момента выделения предприятия как системы, а именно с разработки системного подхода к управлению, разработанным Людвигом фон Берталанфи в начале 20 века, в результате развития общей теории системы, информатики, кибернетики, что позволило создать методологический аппарат для связи в единое целое управленческие задачи.

Определение «производственных систем» имеет множественную природу. На сегодняшний момент можно говорить о двойственной природе понятия «производственные системы».

С одной стороны, это объект организации производства, с другой стороны это самостоятельное направление, направленное на внутренние и внешние стороны организации.

Наиболее близко отражает суть производственной системы следующее определение: Производственная система - целенаправленный процесс,

превращающий отдельные элементы в полезную продукцию, включающий в себя планирование, анализ и контроль.

Таким образом, в производственном процессе создается иерархия систем, связанных по отношению друг к другу единым функционированием и развитием предприятия. К характерным особенностям функционирования предприятия как производственной системы относятся:

целенаправленность,

полиструктурность, (существование на предприятии взаимосообщающихся подсистем (цехов, участков, хозяйств, служб, отделов);

открытость, взаимодействие предприятия с внешней средой.

Производственные системы изначально более жесткие, чем финансовоуправленческие.

Производственное предприятие должно, в первую очередь работать как хорошо отлаженные часы, где основными механизмами управления являются планирование и оптимальное управление производственным процессом

На сегодняшний день существуют следующие производственные системы: Массовое производство, Manufacturing Resource Planning, Total Quality Management, World Class Manufacturing, Quick Response Manufacturing, Agile Manufacturing.

Производственная система компании Toyota основывается на идее полной ликвидации издержек всех технологических процессов, этапов с целью поиска более эффективного метода организации производства.

Издержки, это с одной стороны материально-производственные запасы, с другой - этапы обработки и продукция с браком. Перечисленные варианты «потерь» вместе создают издержки большего объема, что в итоге приводит к влиянию на все управление предприятием.

Автоматический ткацкий станок, изобретенный основателем Toyota Сакичи Тойода, не только автоматизировал работу, выполнявшуюся до этого ручным трудом, но и в то же время, непосредственно сам станок интегрировали устройство, определяющее неполадки, тем самым исключая выпуск продукции с браком и вытекающую из этого нерациональную организацию производственного процесса. Таким образом, Сакичи Тойода удалось значительно улучшить как производительность, так и эффективность работы.

Киичиро Тойода, став преемником данного подхода говорил о том, что «идеальные условия для производства обеспечиваются тогда, когда станки, оборудование и люди работают вместе, тем самым добавляя ценность и не приводя к потерям». Он разработал подходы и технологии устранения потерь между процессами, этапами. В результате чего сформировался метод, получивший название «точно вовремя». На сегодня данный подход к производственному процессу называется «Философией компании Toyota», принятым не только автомобилестроительными компаниями в Японии, но и на других производствах во всем мире.

Тайити Оно, будучи начальником механического производственного процесса создал команду, которая смогла в течение тридцати лет разработать и внедрить то, что сейчас называется производственной системой Toyota (TPS, Toyota Production System).

За всю свою историю развития компания Toyota разработала множество технологий и методов помогающих компании не останавливаться на достигнутом. Одним из важных достижений Toyota является создание её производственной философии, которую называют производственной системой Toyota TPS. За пределами Toyota TPS часто называют бережливым производством (Lean production).

Система управления производством фирмы «Toyota» была разработана и усовершенствована «Toyota Motor Корпорейшн» и после 1973 года была принята многими другими японскими компаниями. На данном этапе своего развития компания добилась производства своей продукции в разных странах всего мира, почти 45% всей продукции производятся на зарубежных предприятиях. Причём доля зарубежного производства в компании за последние 10 лет удвоилась, демонстрируя быстрый рост. Toyota старается использовать на своих зарубежных заводах местные человеческие ресурсы, но назначая на важные и ответственные должности опытных японских менеджеров. Одной из главных задач компании является постоянное развитие, поэтому на всех заводах действует постоянная система обучения TPS (Toyota Production System), которую не минует ни один работник.

«Тойота» обладала невероятно эффективным производством, в связи с чем выпускала доступные и высококачественные автомобили.

На Западе столь высокую продуктивность связывали с уникальной способностью японских сотрудников работать круглосуточно. Однако, когда филиал компании

открылся в США и продолжал показывать ошеломительные результаты эффективности, западные менеджеры выяснили, что высокая производительность связана с особой организацией производства; а также высоким вниманием к потребительским предпочтениям, сокращением количества совершаемых операций и многими другими очевидными и элементарными принципами, которые американцам пришлось осваивать, чтобы не потерять конкурентных преимуществ.

Такое производство получило название «бережливое производство» в 1975 году, основателем которого стал Таичи Оно. Он сформулировал основные принципы, которых компания придерживается и по сей день:

- Производить только в том случае и в том количестве, которые необходимы удовлетворения потребности потребителей.
- Ликвидация ошибок, а именно: в случае обнаружения необходимо устранить причину и не допустить их последующего появления
- Постоянное повышение качества и уровня технологий

Важно также отметить, что Таичи Оно выявил парадоксальный факт, что производство мелкими партиями более эффективно, чем крупными, связав это с рядом факторов:

- Низкий уровень издержек на транспортировку и хранение
- Возможность выявления бракованной продукции до момента ее поступления к потребителю

Toyota продолжая свое развитие и совершенствуя методики производства не останавливается на достигнутом. Для большей открытости и понятности своей производственной системы, Фудзиро Тё (ученик Тайити Оно) создал схему в виде дома. Она послужила основой для обучения персонала на заводах Toyota и поставщиков, расположенных за пределами Японии.

Именно дом служит гарантией целостности структуры. В его основании заложена стабильность, так как она является важным фактором показывающим успешность функционирования организации. Хейдзунка позволяет эффективно удовлетворять спрос клиента, избегая работы партиями, и ведет к минимизации запасов, капитальных затрат, рабочей силы и времени производственного цикла по всему потоку создания ценности. Для того, чтобы ключевые ресурсы, которые, используются для удовлетворения спроса, были загружены более равномерно.

Кайдзен является важнейшим основанием этой системы, так как непрерывное совершенствование делает организацию недостижимой для конкурентов. Опорами этого дома являются немаловажные технологии производства «точно вовремя» и «дзидока», которые в комплексе позволяют выполнять технологические операции без всевозможных потерь. Максимальное качество, минимальные затраты и время выполнения заказа это те цели, которые становятся реальными при совокупном использовании производственных систем Toyota и четкой организации производственных процессов в соответствии с многолетним японским опытом.

Важно отметить, что установление производства в соответствии с потребительской необходимостью и минимизация количества бракованной продукции - это весьма трудоемкий процесс, который занял не одно десятилетие и, требующий желания самих сотрудников повысить качество производства.

В результате долгой и усердной работы компании «Тойота» удалось повысить качество до такого уровня, что появилось поточное производство, и почти отсутствовала необходимость выявления брака. В сравнении с американскими корпорациями, которые тратили около четверти производственного времени на диагностику готовой продукции. Таким образом, «Тойота» получил очередное конкурентное преимущество.

Для того чтобы оптимизировать процесс производства, нужно создать определенную философию на предприятии, которая стала бы направляющим вектором для сотрудников, подстегивала к постоянному совершенствованию трудовых навыков. В производственной системе Toyota подобная философия была построена на основе выравнивания общего производственного потока посредством формирования у сотрудников ценностного представления о производстве. Данный подход позволил сэкономить ценное время: не было нужды углубляться в индивидуальное разъяснение каждому сотруднику об ответственности и необходимости работать «на совесть». Формировалось единое представление о производственном цикле.

Успешное внедрение философии на производстве будет способствовать реализации одного из важнейших компонентов системы бережливого производства - стремления к постоянному совершенствованию. Магистр наук в области машиностроения Техасского университета в Остине - Кевалкумар Вьяс в своем отчете отмечал, что успех кроется в том, насколько успешно удастся внедрить определенную методику на производстве, которая позволяла бы соблюдать концепцию пошагового подхода. Первый шаг создания «цельного»

производственный поток заключается в том, чтобы организовать стабильный процесс, направленный на удовлетворение нужд клиента.

Систему бережливого производства следует рассматривать как совокупность принципов и концепций, направленных на регулирования отдельных элементов производства. Базисные принципы позволяют оптимизировать производство, но важно, чтобы каждый сотрудник осознавал значимость своего вклада в производственный процесс. Необходима определенная философия производства. Ее внедрение является приоритетной задачей для руководителей корпораций.

По данным официального сайта компании Toyota Motor Corporation на конец 2014 года осуществляла свою деятельность на 56 зарубежных дочерних компаниях-производителях в 29 странах.

В настоящий момент наблюдается тенденция интеграции различных систем производства, вызванная в первую очередь процессом глобализации. Единство различных систем производства предполагает создание гибкого, эффективного, конкурентоспособного производственного процесса. К примеру, TPS стала фундаментом системы «Бережливого производства», разработанного в США. Идея которой, - любое действия на предприятии проходит проверку на создание ценности для потребителя. Главная цель же здесь, избавиться от потерь - действий, которые не создают ценность. Во всем мире потери стали называть японским словом муда (muda), означающее любое действие, потребляющее ресурсы, но не создающее ценности. В результате все действия классифицируют на три категории:

- действия, создающие ценность;
- действия, не создающие ценность, но неизбежные, например, из-за технологических причин, (проверка качества сварных швов);
- действия, не создающие ценность, и которые следует исключить из процесса (далеко и неудобно рассоложенные рабочие инструменты).

Для того, чтобы определить потери в Японии делят на семь видов, в Бережливом производстве американцы добавили восьмой:

- Перепроизводство.
- Потери при транспортировке .

- Движение .
- Ожидание
- Дополнительная (излишняя) обработка.
- Излишние запасы.
- Дефектный продукт.
- Люди.

Еще одним вектором производственной системы Toyota является производство мирового класса (world class manufacturing), которое включает в себя 10 основных направлений: безопасность, перераспределение расходов, нацеленное улучшение, автономное обслуживание, организация рабочего места, профессиональное обслуживание, контроль качества, логистика, развитие персонала, окружающая среда. По каждому направлению можно пользоваться полным набором инструментов.

Активное производство (Agile Manufacturing), также основывается на принципах производственной системы Toyota, и в свою очередь, подходит для отрасли, где имеется высокий уровень неопределенности (информационные технологии, потребительская электроника). Система, основываясь на аспектах производственной системы Тойоты, вывела следующие основные положения для себя:

- непрерывная готовность к изменениям и возможность реагировать на них с помощью сценарных стратегий;
- преимущество интеллектуальных ресурсов и, в свою очередь сокращение материальных;
- увеличение универсальных сотрудников, способных разбираться в различных аспектах;
- привлечение специалистов для проектных работ на договорной основе, и перенесение непрофильных работ аутсорсинговым компаниям, в целях рационального количества работников в штате предприятия.

Отдельно выделяют принципы, которые помогают предприятию, быстро реагировать при изменчивости конъюнктуры рынка:

- многовекторная сеть организаций-партнеров (с дублирующими и дополняющими компетенциями) и поставщиков.
- организация работы по схеме- проектно-командная.

Таким образом, главное внимание, предприятиям типа АМ уделяется минимизации потерь от возможных, неожиданных негативных изменений, например, потерь контрактов или сегмента производимого изделия. В тоже время, многодисциплинарная, быстро расширяемая, команда и разветвленная партнерская сеть создают предпосылки для того, чтобы быстро реагировать на неожиданно открывающиеся возможности.

Выбор той или иной производственной системы будет зависеть от объемов производства, а также от отрасли в которой работает предприятие.

2.2 Проблема адаптации японской модели трудовых отношений в России

Поскольку с целью увеличения конкурентоспособности российских предприятий в рамках глобальной конкуренции важным является не только качество выпускаемых товаров /предлагаемой услуги, а также важной является стабильность функционирования внутреннего механизма предприятий - действенная система менеджмента для поддержания положительной динамики развития компании в целом. Также некоторые ученые показали, что повышение конкурентоспособности организаций возможно за счёт перенимания опыта иностранных государств, только не полностью перенос данного опыта на собственное государство, а согласно особенностям ментальности и экономики, а также еще множества факторов. Поэтому в этом разделе я остановлюсь на японском опыте

Для начала проведем рассмотрение основных моментов японского менеджмента, который также приспособил под себя опыт зарубежных государств:

основной ориентир на сотрудников компании:предоставить

необходимые условия для труда, патернализм, причастность сотрудников к организации (все сотрудники несут ценность для компании);

стремление развиваться: менталитет постоянного улучшения «кайдзен», кружки качества, в которых происходит обсуждение путей улучшения работы предприятия, а также качества выпускаемой работы, система «канбан» - выпуск качественных товаров и отказ от выпуска ненужных продуктов (концепция «Just-in-time» - точно в сроки, по заказу);

гибкость производства, быстрая адаптация к меняющемуся рынку;

высококвалифицированная рабочая сила, проведение развития и обучения работников;

поддерживать не только формальную жизнь организации, но и неформальную;

высокие требования к руководителям фирм: основная функция руководителя - принимать решения, а этому требуются профессиональные знания, предсказание будущего, обеспечение положительного морального состояния сотрудников компании, улучшение рабочей жизни всех работников, предоставление сотрудникам важной работы, которая их удовлетворит;

сотрудники компании - семья;

деньги не являются единственным способом вознаграждения за труд.

Теперь перейдем к особенностям менеджмента в РФ, а вернее проблемам с ним сопряженными:

В менеджменте главная проблема - работа с персоналом. Люди являются субъектами рыночных отношений. От их квалификации, исполнительности зависят успехи деятельности любой компании. Работу с персоналом должны осуществлять руководители и менеджеры.

Проблемы отечественного менеджмента:

нужно проводить подготовку менеджеров согласно мировым стандартам;

неумение принятия решений;

неспособность менеджеров к делегированию полномочий;

неумение прибегать к услугам независимых консультантов;

низкий уровень профессионализма менеджеров;

отсутствие должного внимания корпоративной культуре;

неумение использовать приемы риск-менеджмента, боязнь инноваций;

недостаточное введение в управленческий процесс компонентов информационного менеджмента;

и другие проблемы, которые требуют долгой работы.

Для применения некоторых аспектов японского менеджмента в российских предприятиях, нужно показать итоги исследования Г. Хофстеда, подсчитавшего три показателя: дистанция власти (PDI), избегание неопределенности (UAI) и индивидуализм (IDV) по сорока государствам.

По подсчитанным 3 показателям мы видим, что ценностные предпочтения наших граждан довольно далеки от ментальности европейских граждан, но являются очень близкими к ценностным предпочтениям людей азиатских и латиноамериканских стран. Принадлежность России к не-Европе лучше отслеживается, если использовать оценки Г. Хофстеда и GLOBE. Касательно оценок А. Наумова, отечественного ученого, они значительно «сдвинуты» к ментальности европейского вида - видимо, респондентам из школ бизнеса хотелось казаться «цивилизованными» европейцами. Но, как мы видим по графикам, даже им не получается оторваться от собственных культурных корней: их ментальность становится уже не «восточной», а также и еще не западной.

Таблица 1. Методика Г. Хофстеда

Страны	Дистанция власти (PDI - Power Distance)	Избегание неопределенности (UAI - Uncertainly Avoidance)	Индивидуализм (IDV - Individualism)
Бельгия	65	94	75
Великобритания	35	35	89
Германия (ФРГ)	35	65	67

Китай	63	86	23
Мексика	81	82	30
Россия	90	90	50
США	40	46	91
Франция	68	86	71
Япония	54	92	46

Из этого можно сделать вывод, что применение восточного опыта в России в некоторых аспектах возможно.

Резюме мы выделим аспекты японского менеджмента, которые можно внедрить в применение в российских организациях:

во-первых, во главе российских организаций должны стоять опытные и знающие руководители, связывающие свою судьбу с Россией, а не стремящиеся «заработать и сбежать»;

во-вторых нужны новые кадры, для этого высшие учебные заведения должны качественно подготавливать студентов;

в-третьих, необходимо формирование рынка труда, где работающие люди будут получать достойную заработную плату за честный труд. Также необходимо уменьшение различия в заработной плате высшего и низшего звена работников, например в японской практике соотношение з/п высшего и низшего звена работников 5:1, а о том как в России же, я думаю можно не говорить, так как все в курсе ситуации. В западных странах, если ты работаешь - живешь хорошо, у нас же в России некоторые работающие люди - бедные.

3. Сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента.

Америка и Япония на сегодняшний момент являются одними из самых развитых в экономическом плане государств. Именно поэтому развивающиеся страны пытаются эффективно использовать их опыт руководства предприятиями. В данной работе рассматриваются модели менеджмента Японии и Америки еще и потому, что они являются основными.

Идеи американских ученых способствовали установлению особого стиля мышления и подходов, присущих только японским управляющим. Эти трудности направили творческий поиск на развитие новых направлений управленческой мысли.

Организационная культура

Первопричина отличий американского и японского стилей менеджмента скрывается, очевидно, в разных организационных культурах, господствующих на подавляющем большинстве американских и японских фирм. Именно организационная культура, являясь набором наиболее важных социально-экономических, морально-этических, правовых, культурологических, личностных и др. установок, принимаемых членами организации, получает свое выражение в заявляемых организацией ценностях, задает поведенческие ориентиры людей, а значит, определяет стиль менеджмента компании. Сравнительный анализ организационных культур, преобладающих на американских и японских фирмах, рельефно проясняет и многие различия в американском и японском стилях менеджмента.

Сравнение двух видов организационных культур, доминирующих в большинстве американских и японских фирм, показывает, что в США господствует конкурентный тип культуры, а в Японии – культура сотрудничества или коллективистская культура. Этот вывод наглядно подтверждают принятые в Японии и США и абсолютно противоположные системы выплаты заработной платы.

В США заработную плату каждый менеджер получает за свой отдел и персонально назначает каждому работнику, который получает ее в конверте и не знает, какова оплата его коллег по работе. Задавать подобные вопросы в США неэтично. Это не способствует развитию духа взаимопомощи, а воспитывает установки на жесткую конкуренцию. Поэтому господствующий в США принцип менеджмента может быть охарактеризован как "каждый за себя".

В Японии заработная плата у всех работников данной должности с одинаковым стажем будет одной и той же, причем она не является секретом.

Концепция извлечения прибыли

При сравнительном анализе подходов американских и японских компаний к формированию целевых установок своей деятельности и построению управленческого аппарата по их реализации следует иметь в виду тот факт, что главной целью любого предприятия является максимизация прибыли. В то же время наблюдаются определенные различия в тактических целях и методах достижения этой главной цели компаниями. Это определяет существенные различия и в конкретных формах и методах управления, в подходах к построению аппарата управления между американскими и японскими компаниями.

Американские компании в качестве основной тактической задачи выделяют ускорение оборота инвестируемых средств, повышение нормы прибыли на вложенный капитал и увеличение стоимости акций. Именно по этим показателям и определяется эффективность работы управленческого аппарата. Японские компании в качестве основных целей 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.

В США горизонт планирования составляет от 1 года до пяти лет. В Японии планы разрабатываются на срок от 5 до 15 лет, так как цель фирмы, как правило, состоит не максимизации прибыли, а в увеличении доли корпорации на рынке и обеспечении перспектив ее развития. Примечательно, что японцы убеждены в необходимости планирования всего периода трудовой деятельности работников, пришедших на фирму после учебного заведения.

Производственно-сбытовая деятельность и конкуренция.

Различия в тактических установках, определяющих производственно-сбытовую деятельность, обуславливают некоторые отличия в подходах американских и японских компаний к выбору наиболее приоритетных сфер деятельности и направлений развития. Так, в настоящее время американские компании направляют большую часть ресурсов в такие области, как совершенствование выпускаемых товаров и технологических процессов.

В результате такой ориентации большинство средств, выделяемых на научные исследования и разработки, сконцентрированы именно в этих областях, т.к. такая структура инвестиций обеспечивает кратчайшее время их оборота.

Японские компании наибольшую долю средств выделяют на проведение фундаментальных исследований и разработок, а также работы по созданию принципиально новых образцов продукции. В результате, хотя в абсолютном выражении период оборота этой части финансовых средств затягивается, изготовление принципиально новых товаров дает возможность японским компаниям выпускать более конкурентоспособную продукцию и тем самым увеличивать объем прибыли.

Организация процесса управления

В США существует в среднем 12 ступеней управления от генерального директора до рабочего, при этом преобладает централизованная структура, когда важнейшие решения принимаются в штаб-квартире корпорации.

В Японии генерального директора от рабочего отделяет 6-7-ступенчатая структура. При этом каждое подразделение имеет право решать намного более широкий круг вопросов по сравнению с аналогичным подразделением американской компании.

К концу 80-х годов в Японии все функции управления производством были переданы в цеха и другие подразделения в 97% фирм, а в США – лишь в 56% фирм.

Принципиально важным моментом, определяющим подход к практике управления, является то, что традиционно американские управляющие были ориентированы на некие индивидуальные ценности и результаты. 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 – это лидер-сильная личность, замыкающая на себя весь процесс управления со способностью заставить своих подчиненных интенсивно работать и выполнять поставленные перед ними конкретные цели. Поэтому контингент работников американской фирмы как бы разделен на отдельные группы, возглавляемые лидерами, и нацелен на первоочередное достижение тех или иных локальных задач. Контакты между членами различных групп, руководителями и подчиненными при этом, как правило, сведены исключительно к рабочим взаимоотношениям, а интенсивность горизонтальных рабочих связей минимальна.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы. Поэтому при

повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой раньше не работал. Происходит постоянная ротация персонала. Ее суть заключается в том, что в японской фирме регулярно, через каждые три-пять лет происходит переучивание персонала на новые специальности – в рамках основной профессиональной зоны.

В результате каждый рабочий и служащий приобретает пять-шесть специальностей, становясь профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости. "Компания ничего не достигает, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад и вклад работника нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом. Сегодня мы получаем от каждого из наших работников восемь предложений в год, как облегчить их собственную работу, сделать ее более надежной. Действуйте, не ожидая инструкций".

Завершая краткую сравнительную характеристику принципов построения кадровой политики американских и японских фирм отметим, что она во многом является отражением общей культуры поведения, принятой в этих странах. В США культура поведения строго иерархична: отдельные автомобильные стоянки для разных категорий работников, рабочие места, порядок питания и прочее. В Японии для всех – единая столовая, один рабочий зал со стеклянными перегородками и даже, зачастую, совместное проведение досуга.

Процесс принятия решений

Процесс планирования и принятия решений в американских компаниях осуществляется, как правило, отдельными индивидуумами, которые и несут персональную ответственность за их реализацию. Весь механизм принятия решений и соответственно информационные потоки ориентированы на отдельных лидеров, заинтересованных в принятии и проведении в жизнь таких решений, которые в максимальной степени способствуют достижению целей (как правило, краткосрочных), стоящих непосредственно перед их подразделением и перед ними лично. При этом совершенно не обязательно, что руководитель, принимающий решение, получит всю необходимую информацию от своих коллег, или его коллеги будут поддерживать претворения в жизнь принятого им решения, если оно не соответствует целям и задачам, стоящим перед их функциональной службой. Американский механизм единоличного принятия решений имеет определенные преимущества, которые заключаются в том, что решение принимается оперативно и окончательно.

В японской компании процедура принятия решений принципиально иная. На переговорах японцы постоянно улыбаются, утвердительно кивая партнеру, что, однако, ничего не означает. В Японии один человек никогда не принимает окончательных решений. Такое решение должно быть принято всеми основными участниками производственного цикла товара, а также его экспортерами. Японская система принятия решений основана на принципе консенсуса и предполагает, что полномочия и ответственность за принятия решения на каждом управленческом уровне не замыкается организационно на индивидуальном руководителе, а распределены между всеми управляющими того или иного уровня (система "рингисей"). При такой системе каждое решение подвергается оценке и проверке всеми лицами, которых оно может коснуться, а в случае всеобщего одобрения, это решение объединяет руководителей, участвующих в его реализации, т.к. они убеждены в его полезности для компании в целом. Подготовка каждого управленческого решения требует при использовании подобной процедуры, длительного времени. Однако его реализация, как правило, проходит значительно быстрее, чем в американской компании. В американской системе управления одной из самых ценных характеристик процесса принятия решений является его скорость, а длительность обсуждения и выбора того или иного варианта приравнивается к плохой работе и низкой квалификации менеджера .

Гарантии занятости и мотивации

Никому не нравится перспектива быть уволенным. Увольнение до сих пор является неотъемлемой частью динамической американской экономики. С целью стабилизации занятости для постоянных работников в американских компаниях, довольно часто используют такие методы :

- привлечение временных работников в периоды цикличного подъема;
- маневрирование трудовыми ресурсами в рамках компании;
- переквалификация работников и обучение их новым специальностям;
- сокращение рабочей недели в период ухудшения конъюнктуры;
- предложение внеочередных отпусков и досрочного выхода на пенсию.

Все эти мероприятия, конечно, не гарантируют стабильной занятости каждому работнику автоматически. Основная их задача – сохранить необходимое число наиболее квалифицированных работников, стимулирование их желаний постоянно

повышать производительность и эффективность своей работы.

"Пока человек зарабатывает достаточно денег, чтобы погасить платежи по закладным, вполне хорошо питаться, иметь свой автомобиль, обеспечить своему ребенку возможность учиться в колледже, раз в неделю отправиться с женой в ресторан и посмотреть шоу, он доволен жизнью. А если средний класс доволен своей жизнью, у нас никогда не будет гражданской войны"[37] .

Таким образом, в американской культурной среде теория мотивации акцентирована на личность и ее устремления. Американцы подчеркивают важность личностного "Я", а, следовательно, и тенденции личности к независимости.

В японской фирме преобладает коллективная (групповая) мотивация над личной мотивацией отдельного человека. Самоудовлетворение от хорошо исполненной работы, в условиях групповой ответственности. Стремление работать с максимальной эффективностью объясняется тем, что на каждого работника японской компании воздействует система стимулов, как материальных, так и моральных; предоставление займов на жилье и снижение процентной ставки, продажа товаров в кредит на льготных условиях. Каждый работник практически отождествляет себя со своей группой, находится на виду перед всеми членами микроколлектива, внутренняя деятельность которого направлена на повышение эффективности труда в том, чтобы обеспечить видимость совпадения индивидуальных целей работников и целей компании по прибыли .

Групповая ориентация, о которой шла речь выше, порождает у японца ощущение включенности в деятельность той организации, куда входит его группа. Понятие "корпоративный дух" указывает преданность идеалам фирмы, которая проявляется в виде многослойной конструкции. Каждая компания имеет свой фирменный стиль: рабочая одежда, девиз, гимн, флаг. Установление неформальных отношений с подчиненными и рядовыми работниками – общие кафе, большие офисы без кабинетов, совместное восхождение на гору Фудзияма. Определяющим является создание атмосферы, свободы дискуссий, поощрение энтузиастов и талантливых людей, уважение и поощрение способностей каждого, человеческое отношение к персоналу и воспитание морали, отношение ко всем, как к членам большой семьи (патернализм).

В заключение следует отметить, суть американской модели менеджмента заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы, зависит, прежде всего,

от факторов, связанных с рациональной организацией производства продукции, снижением издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов. При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени; основной стратегией является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам); решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху.

Японская модель менеджмента оценивается специалистами, как обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации. Особенности японской системы проявляются в управлении персоналом и трудовыми ресурсами, производством, сбытом, финансами.

В последнее время ведущие компании Японии и США пытаются строить свои системы управления на основе сочетания лучших элементов американского и японского типов менеджмента. Представляется очевидным, что именно такое сочетание будет определять направления дальнейшего развития теории и практики управления предприятием. Соединение преимуществ двух достаточно различных культур приносит наиболее эффективный результат в управлении организацией.

Заключение

Высокая конкуренция, обширность предоставляемой продукции и высокий уровень качества производимых товаров, вынуждает организации

создавать свои методы и технологии, для успешного функционирования

предприятия. Самые успешные и известные методы управления, скрываются в японском менеджменте. На основе японских технологий управления

предприятием была собрана и изучена информации, которая позволила понять принципы и выявить особенности японского стиля организации производства.

Приверженность традициям и особенность менталитета японцев внесли

свою специфическую направленность японского менеджмента.

Для изучения японских технологий управления предприятием была взята за основу компания ООО «Тойота Мотор». Ее производственные системы положили начало новой эпохи в сфере автомобилестроения и вывели компанию на лидирующие позиции. Улучшение качества, сокращение издержек, сплоченность коллектива, узнаваемость бренда, огромные прибыли от продаж все это было достигнуто с помощью применения Toyota production system.

В ходе данного исследования были проанализированы особенности японского менеджмента и основные технологии управления на японских предприятиях, на их основе сформированы принципы японского управления и произведено сравнение японского, европейского и американского менеджмента.

Была выявлена универсальность подходов Toyota в производстве. Практическое значение итогов исследования обусловлено возможностью использования сформулированных концепций на производстве с целью повышения эффективности руководства.

Разработанная много лет назад система управления в Японии на сегодняшний день является одной из самой эффективной в мире. Многие страны, которые сегодня стоят на первых местах по развитию производства, пользуются японской системой. Наверное, даже спустя много лет, японские принципы управления останутся самыми успешными

Список литературы

Алексунин В.А. Маркетинг - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 216с.

Антонов В., Серебрякова Г. Теоретические основы управления организацией.//Маркетинг-2016-№5 (126).-С.106-123.

Акопян А. Человеческий капитал.//Маркетинг.-2016.-№2 (123)-с.21-33.

Антонов В., Серебрякова г. Организационные изменения.//Маркетинг.-2016-№3.- С.111-125.

Антонов В., Серебрякова Г. Процесс управления// Маркетинг.-2016.-№2(129).-С.113-126.

Антонов В., Серебрякова Г. Теоретические основы управления организацией// Маркетинг.-2016.-№5(126).-С.106-124.

Антонов В., Серебрякова Г. Цели, функции и мотивация управления организацией.- 2016.-№6(127).-С.109-123.

Антонакис Дж., Худжберг Р. Следуя новой концепции: три шага к новым обязательствам.//Маркетинг.-2016.-№6.-С.66-70.

Азоев А. Персонализация маркетинговых коммуникаций// Маркетинг.-2016.- №3(112).-С.66-77.

Артюшина Е.В., Сучков П.В. Роль доверительных отношений в управлении сотрудниками работающими с клиентами// Менеджмент в России и за рубежом.- 2017.-№3.-С.106-110.

Амар П. Психология менеджера: как добиться успеха в работе.-Ростов н/Д: Феникс, 2016 .-217с.

Бажанов Ю.К. Розничная торговля в России: Монография. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 239с.

Бронникова Т.С. Маркетинг: теория, методика, практика: учебное пособие. -М.: КНОРУС, 2016. -208с.

Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник.- Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. -350с.

Буров А.Н., Бородин О.И., Василенко И.В. [и др.]. Экспресс-справочник менеджера: учебное пособие.- Волгоград: РГТЭУ, 2016.-164с.