

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Японию нельзя воспринимать как модель, которую можно копировать.

Ее следует использовать как зеркало, в котором нужно видеть собственные сильные и слабые стороны.

Жан Пьер Леманн

Во всех аспектах жизни японцы весьма разнообразны и неповторимы: религиозные и философские взгляды, длительная изолированность от всего мира, высокая эстетическая культура, удивительное трудолюбие и верность семейным традициям, глубокое чувство патриотизма.

Занимая лишь 0,2% мира с населением, составляющим только 2% всего населения планеты, обладая весьма ограниченными природными и энергетическими ресурсами, Япония производит около шестой части мирового продукта и достигла превосходства во многих отраслях промышленного производства. Дело в том, что японское общества движется по собственному уникальному пути. Это затронуло все области жизни общества, в том числе не могло и не найти отражение и в организации управления производством. Суть заключается в тонком искусстве воздействия на коллектив и личность. Японская философия и культура управления во многом опираются на традиционное национальное мировоззрение, сложившееся много веков назад, и на достижения американского менеджмента.

Переплетение трех культур: китайской, ориентированной на групповую связь людей, индийской, обращенной к духовному абсолюту, и американской, основанной на свободной воле личности, — это золотая основа японского общества. Японцы не перестают проникаться "самурайскому духу", который диктует добиваться победы упорством, силой воли в любых, самых тяжелых ситуациях. Этому учит кодекс

Вусидо, "Книга пяти колец" и другие произведения средневековых японских авторов.

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её общественную психологию, исторические особенности и культуру. Он связан с общественно-экономическим укладом страны.

Можно подумать, что японские менеджеры управляют эффективней, чем это происходит в западной части мира, но это не совсем так. Японские методики управления предприятием почти полностью отличаются от европейских и американских моделей. Японский менеджмент скорее существует и развивается в иной плоскости, имея с европейским очень немного точек пересечения. Если рассматривать японский менеджмент более детально, то можно заметить тесное сплетение японских традиций и европейских методик управления, которые были трансформированы под японскую систему идей и ценностей. В связи с этим изучение японской модели управления, основных её принципов, её корней и истоков, представляет определённый интерес для исследования.

Необходимо сказать, что работ общего характера, затрагивающего весь набор вопросов японской модели управления не так и много. Особенно мало работ, которые связаны с традиционными и этнокультурными корнями японской системы менеджмента. Чаще всего в работах исследователи описывают характеристику одного или нескольких принципов японской системы управления, например, таких как пожизненный найм, групповое принятие решений или контроль качества.

Предметом курсовой работы является организация управления в японском менеджменте.

Целью данной работы является выявление особенностей и характерных черт японского стиля управления.

В соответствии с данной целью решаются следующие задачи:

1. Выявить основные черты японской модели менеджмента.
2. Рассмотреть принципы японского менеджмента в действии на примере японской компании SONY.
3. На практике рассмотреть модель японского менеджмента в российской компании.

Глава 1. Система японского управления.

1.1 Культурные и исторические предпосылки формирования японского менеджмента.

В Японии действующая модель управления создавалась в условиях послевоенного кризиса, поставивший перед японскими управленцами важную миссию по восстановлению экономической, политической, социальной жизни. Огромное влияние на японский менеджмент оказывала американские оккупационные силы: будущие японские менеджеры начали знакомство с американским мировоззрением и методиками управления бизнесом. В то время главы японского бизнеса начали познавать социальную ответственность за последствия своей деятельности.

Так, главным показателем образования японского менеджмента стало поражение Японии во Второй Мировой войне, итогом которой стал запрет на обладание своей армии. Тогда японцы нашли иной путь, бросив все силы на мирное производство и начав активно осваивать, в большей степени, американские модели управления, образцом среди которых признавалась система менеджмента, созданная еще Генри Фордом.

В итоге децентрализации японской экономики и политики по ограничению деятельности главнейших предприятий Японии, которая проводилась с 1945 по 1951 годы, пострадали самые мощные японские корпорации: Сумитомо, Мицуи, Мицубиси и Ясуда.

Цель оккупационных манипуляций над Японией была такова: американцы желали создать в Японии систему финансово-экономической деятельности, при которой ограничивалась бы ее связь с деятельностью правительства «старых концернов» и государства, а в другом русле смогла бы реализовать американские ценности и идеи, что, разумеется, сделало бы Японию зависимой от США. Но этого не случилось, потому что в стране оставались сильными моральные устои и национальные традиции, а американская система управления производством базировалась на абсолютно иной системе социальной идеологии. И все же, несмотря на национальное своеобразие, японский менеджмент под влиянием времени и внешнего фактора претерпел изменения.

Коносукэ Мацусита, основатель компании «Matsushita Electric», которого в Японии называют «всесильным волшебником менеджмента» и «основателем вероучения об управлении», произнёс перед почти двумястами своих служащих пламенную речь. Именно в этот день он постиг предназначение производителя: «Роль производителя в том, чтобы преодолеть бедность».

Лидеры японских фирм осуществляют свою деятельность, используя традиционные методики управления, прибегая к помощи освоенных теории и методов американского менеджмента. Творческими усилиями японцы пытались реализовать предвоенный опыт оказываясь в постоянно меняющихся условиях, извлекая важные уроки и генерируя новые идеи, чтобы прийти к своему японскому образу управленческой деятельности.

В японской модели организации управления во время научно-технического прогресса тесно пересекаются национальные, традиционные и современные формы организации труда. Чтобы лучше разобраться в особых чертах совместной деятельности важно сперва обратиться к общим принципам управления и закономерностям развития технического прогресса, а также к культурным и этническим представлениям, которые играют важную роль в устройстве управленческой деятельности.

Япония представляет собой крупное этническое однородное сообщество. Об этом говорят их литература, история, общность языка, традиции и верования. В различных видах деятельности у людей сформировалось преобладание групповых ценностей, нежели индивидуальных; в самой среде работающих происходит слияние интересов индивидуума с интересами группы; отдаётся предпочтение гармонии и компромиссам для разрешения спорных конфликтов; долг и самосовершенствование, почтение к старшим, труд с полной отдачей сил и способностей. Именно эти ценности лежат в основе японского патернализма, системы пожизненного найма, системы коллективного принятия решений.

Фундамент большой японской семьи проложен традиционными конфуцианскими догмами. Воплощение конфуцианских традиций можно проследить на практике в управлении предприятием: идея «фирма – одна семья», где имеется совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа.

Конфуцианство передало модели управления концепцию, когда при организации трудовых ресурсов важно использовать в определённой степени гуманизм и

авторитаризм, создавая правила управления по образцу идеальной конфуцианской семьи, придерживающейся пяти принципам: верность, повиновение, почтительность детей к родным, доброта, преданность своему хозяину. Конфуцианство строго определило рамки политической и экономической деятельности. Оно запрашивало безусловного исполнения определённых правил, регламентирующих сферу общественной жизни и поведения людей.

Точно упорядоченные правила ставили отношения между хозяином и слугой, отцом и детьми, старшими и младшими и между друзьями. К тому же, правила регулировали взаимоотношения как внутри, так и между разными группами, социальным и экономическим слоями общества, государством. При заимствовании японцами из Китая конфуцианских догматов, японское общество изменило порядок принципов, а преданность хозяину встало на первое место. Потому исследователи считают, что такое поведение стало основой пожизненного найма и стремления трудиться с полной отдачей сил. В японском обществе множество столетий работа и служба превращались в некий религиозный культ, не рассчитанный на рекламу и похвалу. При общении японцы в первую очередь пытаются понять друг друга, взглянуть на мир глазами собеседника и на миг пожить его жизнью.

Основой национального характера японцев является развитое эстетическое чувство. Эстетика производимого товара становится наравне с его утилитарной функцией. Ещё в 1955 году был создан центр по дизайну в текстильной промышленности, а позже и в других отраслях. С апреля 1963 года производится ежегодно выставка товаров «Знак отличного дизайна», товары активно представляли на выставках в крупнейших городах, сообщали газеты, радио, телевидение. К. Мацусита, основатель и глава компании «Matsushita Electric», считает управление одним из видов искусства. К тому же, финансирование культурных акций, помимо благотворительных, несёт и рекламные задачи.

1.2 Основные черты современной японской системы управления.

Японский менеджмент начал формироваться под тягостью американской оккупации и послевоенной бедности при желании сохранить традиции и ценности. Так появился «менеджмент с человеческим лицом». Менеджмент, который ставит приоритеты на качество работы каждого конкретного сотрудника в контексте минимизации издержек.

США лидировало в мировой экономике 20 послевоенных лет. Это выражалось в повышении производительности труда – ежегодно 3%; лидирующее положение в мировой торговле - 25%; мирового рынка промышленной продукции. Но неожиданно показатели мировой экономики и лидерство в производительности труда изменилась.

С 1973 по 1983 г. рост производительности в США падал приблизительно на 0.4% в год. Ещё на 2% производительность снизилась в 1979 г. Американский экспорт на мировом рынке упал на 11%. А в Японии рост производительности труда уже превышал среднемировой показатель. Это направление японского производства продолжало сохраняться на лидирующем уровне и в 80-х годах.

Японские руководители подошли к вопросам управления с разных сторон, углубляясь в эту отрасль более глубоко, нежели американские управленцы, потому что промышленность в Японии имеет одно из важных преимуществ перед американской. Японские менеджеры, в отличие от американцев, не пытаются упростить пути решения проблем, связанных с низкими показателями производства и прибыли. Было сложно установить тот факт, что американцы приобретают японские товары, потому что они качественней, а вовсе не из-за низкой стоимости. Но известно то, что многие рационализаторские японские методы – адаптированные идеи, взятые из старых учебников по менеджменту. Потому, например, робототехникой занимались и американские фирмы, которые могли и желали внедрить эту отрасль, но японская промышленность использовала ее лучше. Они отлично усвоили, что увеличение производства не может обеспечить повышение производительности, потому как качество производимой продукции является не менее важным показателем.

В США понимают, что нет никакой мистики в том, что Япония достигла лидирующих позиций в производительности и ее повышению в производстве. Причина лишь одна – отличное управление. В самый центр управленческого ядра был помещен человек со всеми своими слабостями и особенностями.

Модель менеджмента в Японии, как и в любой другой стране, основана на её исторических особенностях, культуре и общественной психологии.

Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из виднейших предпринимателей Японии Соитиро Хонды, основателя компании «Honda Motor Co»:

«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».

Важная задача каждого японского управленца заключается в том, чтобы максимально повышать эффективность работы предприятия за счет повышения производительности труда рабочих. А в европейском менеджменте главнее становится миссия максимизации прибыли, то есть важно получить наибольшую выгоду с наименьшими усилиями. Видна разница в акцентах.

В 1947 году предприниматель, один из основателей компании «Panasonic» Коносукэ Мацусита основывает творческую лабораторию «Дойкай» для изучения новых управленческих решений. В одном из первых трудов этой лаборатории господин 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 получат стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели».

Эта же идея выражена в документе, опубликованном в 1956 году:

«Действия управляющего в современной корпорации выходят далеко за рамки извлечения прибыли. Как с нравственной, так и с практической точки зрения жизненно необходимо, чтобы управляющие стремились к производству продукции наивысшего качества при наименьших ценах посредством использования производственного потенциала в соответствии с общими интересами экономики и в целях повышения благосостояния всего общества. Несомненно, что ответственность управляющего перед обществом является важным рычагом, развивающим систему управления в направлении поставленных целей».

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

1) Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Важнейшая мысль этого принципа выражается в создании стабильности трудовых ресурсов и снижению текучести кадров. Это приносит для сотрудников компании стимул, который укрепляет чувство корпоративного единения, формирует гармонию в отношениях между руководством и рядовыми работниками. Это, по мнению японцев, совершенно необходимое условие для улучшения деятельности фирмы.

Главная цель этого принципа заключается в том, чтобы снизить давление от потери работы и дать возможность сотрудникам равное и открытое продвижение по карьерной лестнице. Система пожизненного найма дает гарантию занятости в Японии. Это явление уникальное в своем роде и во многом непонятное для европейского сообщества.

2) Гласность и ценности корпорации. Наилучшим образом складывается атмосфера участия и общей ответственности, когда все подразделения и рабочие используют единую систему информации о политике и деятельности компании. Это усиливает взаимодействие и улучшает производительность. Важно проводить различные совещания и встречи, при которых администрация и рядовые сотрудники решают проблемы вместе, что дает хорошие результаты. В японском менеджменте все стремится к созданию общей для всех работников компании базу понимания корпоративных ценностей, например, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. На всех уровнях управления постоянно прививают и поддерживают ценности фирмы.

3) Управление, основанное на информации. Особое внимание оказывается сбору информации и ее систематическому использованию для того, чтобы повысить экономическую эффективность производства и качественные характеристики продукции.

Например, во многих японских фирмах, собирающих телевизоры, применяют методику анализа информации, при которой можно выяснить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Так, определяются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправностей, и принимаются соответствующие меры для предотвращения подобного в будущем.

4) Руководители ежемесячно анализируют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы увидеть, достигают ли показатели заданных значений, и чтобы увидеть будущие трудности на ранних этапах их возникновения. Контроль качества – важная тема для всех японских управленцев на всех этапах производства, так как японское управление ориентировано на качество. Важнейший параметр при управлении производством – получение четких данных о качестве продукта.

Личная гордость управляющего заключается в закреплении усилий по контролю качества и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

5) Постоянное присутствие руководства на производстве. Важно руководителю всегда находиться непосредственно в участках производственного процесса, чтобы скорейшим образом справиться с возникающими трудностями и оперативно решить проблемы по мере их поступления. В таких случаях вносятся небольшие нововведения, что приводит к улучшению производства и его оптимизации под измененные условия. Это приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии такой подход сводится к системе новаторских предложений.

6) Поддержание чистоты и порядка. Один из главных факторов высокого качества японских товаров является чистота и порядок на производстве. На производстве руководители всегда стараются контролировать порядок, который служит гарантии качества производимого товара и может повысить производительность благодаря этим немаловажным факторам. Японское управление всегда делает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими. Так что порядок должен прослеживаться и в климате человеческих взаимоотношений.

Ещё одной важной характеристикой японской модели управления является концепция непрерывного обучения. Только постоянное обучение может дать результаты в совершенствовании мастерства. Следуя такому пути человек, может улучшить качество выполнения своей работы. Это станет следствием к саморазвитию, а от достигнутых результатов работник получает моральное удовлетворение. Так же, цель обучения – подготовка к более ответственной работе и продвижения по карьерной лестнице. Что отличает японскую модель от западной, так это выделение чувства долга в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы знают, что

совершенствование мастерства само по себе приносит человеку огромное удовлетворение.

Японцы склонны к новым идеям. Они учатся на чужих ошибках и извлекают выгоду из чужого опыта. Наблюдение за мировыми событиями позволяет им анализировать и систематически пополнять информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские работники благопринято воспринимают внедрение новинок технического прогресса. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

1.3 Принципы японского управления.

Не только в Азии, но и во всем мире Япония достигла лидерства в индустриальном развитии. До 60-х годов XX века аналитики называли ее «отсталой страной». США и Западная Европа превосходила Японию, так как к тому времени в странах Европы уже происходили огромные перемены в производственной, социальной и культурной сферах, связанные с научно-техническим прогрессом и его социальными последствиями. Для Японии возникла острая необходимость преодолеть такие огромные разрывы, что дало предпосылки основать специфическую модель экономического и технологического метода производства и управления социально-трудовыми отношениями.

Эти модели основывались на так называемом «японском типе управления» и «японской системе стимулирования активности и трудовой мотивации работников». Формирование качественно нового типа производственных отношений, который в отличие от американской модели, основана на гуманизме, открыло путь к полному раскрытию личностного потенциала каждого сотрудника. Успешный результат этой системы управления был сложен из множества факторов, но самое важное – из способности работать с людьми. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется мораль: «Наше богатство - человеческие ресурсы» и стараются создать условия для их наиболее эффективного использования. Японец активно отождествляет себя с фирмой,

трудясь обычно очень много для ее дальнейшего развития. Компания внушает каждому то, что успех компании – это успех отдельного конкретного работника, а его благополучие складывается из положительных результатов деятельности фирмы. Для этого используются различные немалые выплаты работникам на социальные цели и другие материальные и духовные стимулы. Так, японское управление добивается высокой интенсивности и производительности.

Японская система управления состоит из совокупностей концепций западного типа, из европейских методов и техник, но построенная так, чтобы подчеркнуть национальные особенности японского народа, сохраняя в основе важные культурные ценности и традиции, тем самым японцы поспособствовали установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам. Таким образом, основные черты японской модели управления определяет ряд идей, которые отсутствуют в американской модели. Одной из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Философия японских управленцев такова, что она прежде всего выделяет важность установления нормальных отношений с работниками под лозунгом «Мы все одна семья». Главной задачей является сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры — одно единое сообщество, тесно связанное общей целью – достижения благополучия. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Например, по результатам опросов сотрудников всемирно известной фирмы «Sony Corporation» было дано следующее: 75—85% опрошенных считают себя одной «командой», усиленные совместные действия которой принесут всем ее членам пользу.

Можно подчеркнуть, что японцы часто обозначают свою организацию словом «ути», что значит «дом, семья», и они следуют принципу, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя — невозможно лишь изменить фирме.

Применяя японскую модель на практике, происходит так, что работники, которые долгое время пробыли вместе при исполнении своих рабочих обязанностей оказываются в атмосфере самомотивации и самостимулирования. Здесь само управление несет собой рекомендательное направление, что дает возможность не ограничивать рамками должностных обязанностей каждого работника, ведь каждый выполняет то, что необходимо исполнить. В каждой командной группе есть понятная цель, объединяющая весь персонал компании в коллектив

единомышленников, готовых найти решение к поставленной задаче, достигнуть цель, которой подчинено все.

Все работники японской фирмы тесно сплетают свои интересы с интересами компании, убеждаясь в том, что он значимый и незаменимый кадр для развития предприятия. Для японцев «профессия» не является пресечением с работой, а скорее означает саму организацию, где он работает: японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает.

Сотрудник связан различными обязательствами по отношению к организации и материальными стимулами, потому что он не может позволить себе оставить компанию и потерять основную часть привилегий, или снизить интенсивность труда. Потому японские фирмы почти не сталкиваются с проблемой текучести кадров, судя по статистике, на 1000 рабочих автомобилестроительной промышленности приходится всего 25 дней прогулов (в США — 343 дня, т.е. в 14 раз больше).

Важнее рассмотреть поведение японцев в группе более детально, чтобы понять всю систему. В Японии существует определение «гири», т.е. «долг чести», который диктуют человеку выполнять определенные правила поведения, которые положены ему в соответствующей группе. Правила меняются по мере перехода человека из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы организации, в которой он работает).

Исполнять «долг чести» японец может, лишь занимая свое, строго назначенное место (в соответствии с конфуцианским принципом «каждому — свое место») и должен проявлять лояльность по отношению к группе, т.е. подчинять свое поведение общественным целям. Таким образом, важной характеристикой человека становится не критерий добра и зла, а его полезность для группы, вклад в ее общее развитие.

Огромный отпечаток на поведение японцев в команде наложили традиции, диктующие различные правила. Вне группы японцы становятся замкнутыми, проявляется их нежелание контактировать с окружающей средой, но в своей группе каждый японец готов помочь любому в среде установившихся отношений. Например, по результатам опросов по разным странам мира и социальных исследований стало ясно, что 70% японцев считают себя обязанными принимать близкое участие в делах друзей (в США — 45% жителей, в Англии — 36%, в ФРГ — 31%, во Франции — 12%, а в России — 6%).

Одной из главных особенностей присущей японскому менеджменту является система пожизненного (или долгосрочного) найма и трудового стажа. Повышение в должности в Японии связано с возрастом и стажем, в последнюю очередь рассматриваются все остальные характеристики работника. Сотрудник, ушедший в другую фирму, лишается трудового стажа и начинает все сначала. Рабочие, которые меняют место работы, дискриминируются в отношении оплаты труда, льгот, пенсии; их рассматривают как людей второго сорта.

Для того, чтобы укрепить связи между руководством фирмы и ее работниками применяются различные методы поощрений активного общения друг с другом. Например, ежедневно, кроме субботы и воскресенья, весь персонал начинает день с физической зарядки и пения гимна своей фирмы. Потом все сотрудники, неважно в каком положении они находятся, повторяют заповеди, которые всегда вывешены на специальных стендах и направленные в основном на упорный и добросовестный труд, повиновение, исполнительность, скромность, проявление благодарности.

Таким образом, современная японская модель управления приобрела дух открытости, позволяющий подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем.

Для того, чтобы более полно и ясно представлять, что же такое японский метод управления следует, хотя бы в общих чертах, ознакомиться со стратегией управления в японской фирме, в которой присутствует все вышеперечисленные принципы управления.

Глава 2. Особенности трудовых отношений японской модели менеджмента.

2.1 Особенности оплаты труда.

У японских компаний не фиксируются ставка по заработной плате и нет строгой классификации должностей. Каждый работник имеет право выполнять различные виды работ, потому что их обязанности не определены жёстким контролем. Они могут гибко взаимодействовать с другими сотрудниками в зависимости от конкретных ситуаций. Определение заработной платы рассчитывается индивидуально на основе многих критериев. Важнейший принцип японской

системы оплаты труда – рост заработной платы с выслугой лет. Потому основой системы является принцип «пожизненного найма» и заработная плата преимущественно зависит от возможности продвижения от возраста и стажа работы. В аких условиях работники мотивируются на привязку к одной и той же фирме в течение длительного времени. Это и является одним из главных отличий от западной системы менеджмента. В западном менеджменте ставки оплаты труда по каждому виду работы, квалификации и должности суммируются под влиянием спроса и предложения на рынке труда.

Говоря о системе оплаты труда в японской компании важно учитывать три составляющих элемента. Первый - основной оклад, или базовая ставка. Она обычно зависит от возраста, стажа работы, профессиональной подготовки, семейного положения работника.

Для сотрудников одного возраста и квалификации в больших компаниях размер начальной ставки одинаковый. При том временные служащие и внештатные получают ставку ниже в двое, чем у постоянного персонала.

Увеличение стажа работы в конкретной компании влияет на возрастание базовой ставки. Издержки воспроизводства рабочей силы связано с величиной ставки. В Японии придерживаются мнению, что со временем человек начинает работать больше и лучше. Это должно сопровождаться различного рода бонусами, причем автоматически. (Но бывают случаи, когда ни производительность труда, ни квалификация не повышаются, тогда и зарплата остается неизменной.)

Как правило, указы по увеличению заработной платы выпускает непосредственный руководитель, но также в Японии есть специальная служба мотивации, которая так же выносит такие решения. Такие службы можно сравнить с нашими отделами труда и заработной платы, которые отвечают за сбор и анализ фактических цифр. К слову, в Японии нет ни тарифной системы, ни единой тарифной сетки для бюджетников.

Служба мотивации является не только аналитическим отделом, но и разрабатывает эффективные системы оплаты труда, которые могут регулировать зависимость оплаты труда от стажа, результатов работы, так называемых жизненных пиков и т.д.

Жизненных пиков у человека в Японии пять-шесть. Японец в 21 год после обучения в университете устраивается на работу, и его заработная плата равняется 180 тыс. йен в месяц (более 1800 долл. США или 121 тыс. рублей в России). Таким является

определенный законом минимум. Среднемесячная ставка здесь – 3 тыс. долларов США, 215 тыс. рублей в Россия. В 28-29 лет японец женится, следовательно, увеличивается и заработная плата (так как действует определенный закон о традициях). Затем рождение ребенка, покупка жилья (когда возникает потребность в кредите). Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы и т.д.

Второй фактор оплаты труда - дополнительные выплаты: премии, бонусы, надбавки, выплачиваемые и ежемесячно, и по результатам деятельности за каждое полугодие. Сюда относится: оплата сверхурочной работы, надбавка за повышение качества и производительности труда, различные премии, величина которых зависит от результатов компании в целом, а также единовременные пособия, выдаваемые уходящим на пенсию. Сумма дополнительных выплат и их доля в заработной плате может варьироваться в очень широких пределах и составлять от 10 до 50 % базовой ставки.

Следующий, третий фактор заработной плате японского работника состоит в специальных выплатах на социальные нужды. Сюда входят надбавки на оплату проезда на работу, квартирную плату, содержание семьи, медицинское обслуживание, социальное страхование и т.д. Величина таких надбавок может составлять до 40% от общего суммы заработной платы.

Во всех японских фирмах используется метод «плавающих окладов». Ставки руководителей, директоров или начальников цехов варьируются от динамики себестоимости товара, номенклатуры, объема производства и прочих характеристик, за которые данный руководитель отвечает. Например, у начальника цеха оклад 700 тыс. йен. Если цех снизил себестоимость продукции на 10%, то его оклад автоматически увеличивается на 10%. Такая система не закреплена на законодательном уровне, но определяется положением организации о заработной плате.

Для определения должностного продвижения внутри компании в японских фирмах существует так называемая «система статусов» или «мибун сэйдо». Продвижение по карьерной пирамиде в течении трудовой деятельности происходит как по горизонтали, так и по вертикали. Работник может занимать последовательно как «статусные», так и «ранговые» уровни и подуровни, а причастие к тем или иным ячейкам пирамиды определяются по размеру вознаграждения. Но в основном развитие по должности происходит с учетом стажа и возраста: проработав определенное количество лет, занятый неминуемо должен занять следующую

ступеньку.

В Японии во многих организациях системе «статусов и рангов» имеется два вида повышений: функциональное или «кинутэки сёсин» - определяется личными качествами сотрудника и его способностями, и ранговое или

В современных японских компаниях в системе продвижения управляющих существуют два вида повышения: функциональное или «кинутэки сёсин», которое зависит от личных качеств и способностей, и ранговое, почетное или «кунсётэки сёсин».

Вторая разновидность повышений относит к людям, которые не имеют управленческих способностей или их назначение на должность руководителя проблематично, либо нежелательно. Они получают повышение по должности формальным образом, их ранг возрастает, как и престиж и материальное вознаграждение, но все их полномочия и власть остается на уровне уровня, соответствующего его прежней должности. Таким образом, одновременно внешне удается избежать конфликтов и не падает эффективность управления. Часто бывают превращения и обратного порядка.

2.2 Система контроля качества.

В Японии уверены, что важно не только создать эффективный метод управления качеством, но и воспитывать осознание ответственности каждым сотрудником за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля. Так, историческими путями управления качеством явилось общегосударственное движение «за отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством.

Основываясь на предпосылках создания системы контроля качества в начале существовали так называемые кружки качества. Позже стало необходимым усовершенствовать данную систему и организационно-техническое содержание японского менеджмента стало включать в себя систему «Канбан», что означает «точно вовремя». Этот инструмент менеджмента, который направлен на комплексное управление качеством и ориентацию только на потребителя. «Канбан» была создана и задействована в автомобильной компании «Тойота». Основная мысль этого метода состоит в отказе от производства продукции крупными партиями.

Суть работы системы «Канбан» состоит в том, что на всех фазах производственного цикла требуемый узел или деталь доставляется к месту следующей производственному процессу «точно вовремя», что означает именно в тот момент, когда это необходимо, а готовые товары производятся и отправляются в тот самый момент, когда в них есть потребность в торговой сети.

Такой подход к комплексным мерам по управлению качества помогает людям осознать и выявить ложную информацию. Это дает фирме большое преимущество в том, что можно избежать ошибочные аспекты производства и выпуска, реализации продукции.

Благодаря достижению высокого результата в теме управления качеством товара ежегодно каждая фирма Японии с 1951 года имеет возможность получить премию У. Э. Деминга - основателя, как считается, управления качеством в Японии.

Из-за постоянно меняющихся вкусов, потребностей людей и появлением новейших технологий от управленцев требуется постоянно оставаться начеку и ориентироваться на потребителя. В общем виде это можно сформулировать так:

1. Прежде всего - качество, а не кратковременные прибыли.
2. Главный человек - потребитель, то есть нужно стоять на точке зрения конечного пользователя.
3. Следующий этап производственного процесса - потребитель твоей продукции. Этот принцип давал возможность устранить барьеры и разобщенность между отдельными стадиями жизненного цикла продукции.
4. Информационное обеспечение и применение экономико-математических методов делает процесс принятия решений гибким, эффективным и более творческим занятием.
5. Человек в системе управления - вовлечение всех без исключения работников в процесс управления качеством.

2.3 Система принятия решений «рингисэй».

Одна из самых важных проблем хозяйственной деятельности состоит в принятии и реализации решений. Это основополагающий принцип и экономисты приходят к выводу, что он является наиболее значимой задачей производства и управления.

Суть американских методов заключается в том, что имея мало времени на достаточно результативное решение сложно предпринять что-то в рамках долгого процесса. Потому американские менеджеры, как правило, "удовлетворительным" решением, а не тем, который будет эффективен по максимуму.

П. Дракер, известный специалист в менеджменте, высказал мнение, что японцы - единственные, кто создали методичный и стандартизованный подход к решению и его правильной оценке. Этот подход, по его высказываниям, опровергает все правила, выдвинутые теоретиками. Однако, на практике их решения действуют весьма эффективно.

В первую очередь согласно японской теории на первой стадии важна грамотная постановка задачи. После этого, как правило, быстро приходит корректное решение проблемы. А на второй стадии происходит подборка вариантов решений, третья - выбор одного из них.

Все стадии происходят на разных уровнях и в различных группах, и, когда группы достигают общего согласия, решение переходит на стадию воплощения. После этого подготавливается соответствующий документ, которые рассматривают на уровне высшего менеджмента. Здесь при консультации экспертов выносятся итоговое решение. Решение реализуется быстро, потому что ранее его уже изучили и подготовили очень детально. Благодаря тому, что решение выдвигают на основании общего мнения, все следуют ему беспрекословно и единодушно.

По классической теории менеджмента ответственность несет только один человек, отвечая лишь перед своим руководителем, получая от него приказы и распоряжения. Так формулируется принцип единоначалия, где все подчинены одному конкретному лицу. В Японии все как раз наоборот: ответственность за принятие решения несет не индивидуум, а вся группа. Здесь ни один человек не имеет права самостоятельно принимать решения, потому что решения принимаются на основании всех мнений группы.

Стоит рассмотреть японскую систему принятия решения более детально. В самом начале готовится документ по определенной проблеме. Далее его изучают все заинтересованные лица. После получения и ознакомления, сотрудник имеет право внести в документ любые поправки, которые на его взгляд нужны, и подписывает. На последней стадии документ передается к руководителю, который его одобряет. Но решение принадлежит группе, так как правило требует, чтобы решение было принято всеми. К концу цепочки оформленный проект отмечается личными

печатами десятков руководителей различных рангов. Если возникают несостыковки и появляются несогласные, тогда организуются определенные собрания всех глав подразделений, на которых вырабатываются согласованные позиции.

Описанная выше система принятия решений называется «рингисэй». Данная система выполняется во всех японских фирмах, несмотря на трудность и длительность процесса. Однако «рингисэй» помогает обеспечить согласованность действий на стадии принятия решений и облегчает координацию их последующей реализации.

Масштабы таких изменений довольно ощутимы, поскольку необходимо учитывать, что долгосрочное планирование используется, по имеющимся данным, на 83% японских фирм. На 63% японских фирм усилены полномочия отдельных лиц по принятию решений, что опять-таки привело к сокращению сферы «рингисэй». На 4% японских компаний к 1974 г. система «рингисэй» была ликвидирована вообще.

Во многих фирмах, где действует система «рингисэй» оценивается так, что отдельный работник не может свободно выказать несогласия к предложенному сверху проекту. Его голос «против» будет считаться аморальным при том, что решение принято в условиях общей поддержки. Потому любое предложение, которое было выдвинуто руководством, лишь гримируется под темой «общей дискуссии». Внешне обсуждение «рингисэй» на нижних уровнях представляет собой как довольно демократическая форма принятия решений. Но является секретом то, что обсуждение это несет на себе огромный груз межличностных отношений, типичных для японской культуры: повышенной чувствительности к авторитетам, традиционного почитания старших, ясного осознания каждым участником своего места в организации.

Глава 3. Особенности применения принципов японского менеджмента.

3.1 Менеджмент корпорации SONY.

Все знают, что эффективность японских организаций не являются следствием политики властей или экономических теорий, потому что успех достигается только

людскими силами.

Одна из главнейших проблем японского управления считается создание атмосферы сотрудничества между рабочими и администрацией, воспитать в сознании служащих отношение к корпорации как к родной семье.

Дата основания «Sony» знает каждый японский служащий - 7 мая 1946 года. Ее первое название «Токио цусин когё», или Токийская компания телесвязи. Стартовый капитал был лишь 500 долларов. Основатели компании начинали со сборки электрических грелок и продавали их на уличных рынках Токио, что давало прибыль. И они двигались дальше и стали производить коротковолновые приставки к средневолновым радиоприёмникам, а также запасные детали (двигатели и звукосниматели) для починки и совершенствования старых проигрывателей, выпускавшихся до войны и во время войны. Эти товары оценивались основателями «Sony» как временные, обеспечивавшие возможность быстрого пополнения капитала.

Компания реализовала вскоре идею относительно техно ёмких товаров. Идея заключалась в производстве проволочного магнитофона. Впервые такие магнитофоны появились в Германии. В Университете Тохоку (на севере Японии) были проведены научные исследования по созданию специальной стальной проволоки в качестве своеобразной ленты. Компания «Sumitomo Metal», которая могла производить такую проволоку, от заказа отказалась. А результаты опытов были таковы, что проволока не совсем подходила для реализации этой задумки.

В 1948 году работники американской лаборатории «Bell Laboratories» изобрели первый транзистор. Американские эксперты считали, что транзистор возможно использовать только в слуховых аппаратах. Но руководство «Тоцуко» (так в то время называли «Sony») решило идти своим путем - оно решило поставить цель разработать собственные высокочастотные транзисторы для радиоприёмников. Этим занялась научно-исследовательская лаборатория компании, используя приобретенный патент. В 1955 году «Sony» освоила производство миниатюрных деталей и выпустила транзисторный радиоприёмник (модель «ТН-55»), а в 1957 году - его «карманный» вариант. В январе 1958 года организация сменила своё название на «Sony Corporation»

Основной миссией «Sony» стало следующая цепочка: «новаторские идеи - новейшая технология - техноемкая продукция - потребители во всём мире».

Важный этап для компании «Сони» стал 1958 год, который был связан с началом экспорта продукции. Основой для этого послужило решение важнейших задач на внутреннем рынке:

- нахождение «ниши» на внутреннем рынке с помощью техноемких товаров;
- уважение к своей торговой марке;
- создание магазинов, а позже - целой сети сбыта и распределения;
- приобретение славы первооткрывателей.

Учебный год в Японии завершается в марте. Все приглашенные в конце последнего семестра на работу в компанию, собираются вместе в штаб-квартире "Сони" в Токио. На этом собрании выпускники знакомятся, и открываются для них перспективы. Молодым людям внушают, что в процессе учебы за плохие знания получали небольшое количество очков, за хорошие - сто. Кто-либо из высшего руководства компанией им говорит:

"На работе вы за свой труд можете получить неограниченное количество очков, или получить очень малое количество очков из-за допущенной ошибки. Но эта ошибка может привести к очень большим потерям в фирме. Поэтому ваши ошибки могут стать катастрофой для компании" - Акио Морита «Сделано в Японии».

Японские менеджеры должны понимать, что работа, которую они осуществляют, должна делаться не только ради денежной составляющей, ведь важнее всего, когда служащий чувствует, что он член семьи и уважаемый коллегами работник.

В начале рабочего дня управляющие проводят перед работой беседы с сотрудниками, чтобы дать им инструкции. Мастера интересуются здоровьем служащих и здоровьем членов их семей. Они пытаются узнать, нет ли у людей проблем, которые можно решить с помощью администрации. Все молодые в фирме обязаны начать путь служения фирме на конвейере для того, чтобы понять на практике технологию и осознать своё влияние на сам процесс. Каждый имеет возможность сменить работу внутри фирмы. Для этого в компании имеется фирменная газета, где размещаются различные объявления в том числе и о вакансиях.

Важно отметить, что без способности к сотрудничеству, компания Сони не смогла бы достичь действующего успеха и эффективность в методах развития. Мнения разных людей всегда учитывается. Каждый осознает, что разница во мнениях - вот, что и является движущей силой к развитию фирмы.

В "Сони" имеется манифест, созданный управляющими. Манифест называется "Дух-Сони".

В частности, в манифесте сказано: "Сони" - это пионер и никогда не будет следовать за другими. Осуществляя прогресс, "Сони" хочет служить всему миру. Путь пионера полон трудностей, но, несмотря на многочисленные тяготы и препятствия, работников "Сони" всегда будет гармонично и тесно связывать радость от участия в творческом труде и гордость тем, что они вкладывают свои уникальные таланты в достижение этой цели. Принцип "Сони" - уважать и поощрять способности каждого (человек на своем месте) и, как всегда, стремиться выявить лучшее в человеке, верить в него, что постоянно дает ему возможность развивать свои способности. В этом жизненная сила "Сони" - Т. Конто, «Стратегия и структура японских предприятий».

Обязательна традиции в фирме, когда все руководители должны находится на торжествах по случаю годовщины создания фирмы или других событий, устраиваемых за счет фирмы на головных предприятиях "Сони" и ее зарубежных филиалах.

В фирме работники стремятся вносить постоянно рационализаторские предложения, которые существенно поощряются. В среднем на одного работающего в фирме в год приходится 8 рационализаторских предложений.

Важный принцип в фирме, когда сотрудникам приходится оказываться с незнакомыми ситуациями, - «действуй, не дожидаясь инструкций». Это воспитывает в работниках самостоятельность в принятии решений.

Известные американские исследователи менеджмента, в частности Питер Дракер, сравнивая работу японских и американских менеджеров, указывали на рациональное мышление своих соотечественников. Но на основании практического опыта японских менеджеров не только у себя, но и в рамках фирм в США давали много примеров особого мышления и стиля управления, который приводит к высоким результатам. Так чем же измеряется рационализм в менеджменте? Рационализм управления по-японски – это возможность работнику самореализоваться, показать свои способности. В настоящее время такой вид управления считается наиболее эффективным и от руководителей требуется определенное мышление и подготовку, чтобы реализовать данный вид управления. Абсолютно исключается стиль двойного стандарта - регламентируем одно, а делаем иначе. Если такой рационализм не является естественным, он не

сработает. Дж. Грейсон, «Американский менеджмент на пороге XXI века».

После изучения компании и опыта «Sony», можно заключить о ее менеджменте то, что несмотря на прошлые и новые ошибки, руководители фирмы часто принимали решения обратные эффективным методом управления. Как же объяснить этот парадокс? Первым делом, стоит сказать о закрепленном духе ко всему новому и к изобретательности, которые со временем обратилась основной философской идеей компании. Менеджмент «Sony» – это изобретательность во всем: организации сбыта и маркетинга, в появлении и создании научно-технических идей, принятии решений о создании нового продукта, планировании его производства, построении и перестройке системы управления и т.д. Каждый сотрудник при том имеет полное право высказаться и предложить свои идеи, которые непременно будут рассмотрены.

Со временем развития фирмы, стали выделять определенные закономерности, которые вывели компанию на путь единого предприятия. Можно выделить их в следующей форме.

1. Сотрудники фирмы не являются инструментом для достижения целей, они коллеги и помощники. Никакие цели не смогут быть реализованы, если не сплотить в единый коллектив всех работников.
2. "Долг людей, возглавляющих компанию, состоит в том, чтобы честно руководить семьей работников компании и заботиться о ее членах" А. Морита.
3. «Компания – это мы, а мы – это компания». Чтобы достичь этого возможно использование самых разнообразных методов. Создание и поддержание духа единства является само по себе особым видом искусства, не терпящее фальши или маскарада. Менеджеры "Sony" обладали соответствующими способностями. Они смогли освоить эти навыки к такому искусству и обогатили свою профессиональную деятельность.

3.2 Японская модель менеджмента в России.

Интерес к созданию командной организацией труда вызван усложнением структуры и функций фирмы, которые диктуют внедрение эффективных методов управления, а также возросшей нестабильностью деловой среды и высокой конкуренцией. Командная работа во многих ситуациях дает возможность повысить эффективность деятельности организации.

Таблица 3.1 - Отличительные черты команды

Команда

Группа

Понятия

Группа людей, совместно работающая на достижение общей цели

Независимые члены группы, сосредоточенные на решение индивидуальных задач

Различия

Цели, методы определяет руководитель команды совместно с её членами

Цели, методы определяет начальник

Деятельность направлена на выполнение командных задач

Деятельность направлена на выполнение индивидуальных задач

Определяются индивидуальные функции для достижения командного результата

Определяются индивидуальные функции

Взаимная ответственность

Личная ответственность

Встречи для планирования работ, обсуждения хода выполнения работ, принятия решений

Встречи для обмена информацией и мнений

В центре внимания

Высокие коллективные показатели

Высокие индивидуальные показатели

Типы команд.

В организации обычно существует несколько видов команд:

- управленческая команда;
- подразделение (отдел, служба и прочее);
- целевая команда;
- проектная команда;
- команда по оперативному решению сложных ситуаций;
- команда по реорганизации процессов.

Факторы командообразования.

Организационные:

- внутренние и внешние проблемы организации;
- обоснование образования команды или группы для решения проблем;
- выбор типа команды;
- отбор членов команды и руководителя;
- определение уровня полномочий команды;
- выбор оптимального подхода в работе и использовании ресурсов при совершенствовании процессов: либо эксперимент, либо поэтапное преобразование, либо полная реорганизация;
- возможность привлечения других специалистов или руководителей для консультаций или помощи.

Управленческие:

- определение цели команды и ожидаемых результатов;

выбор направления деятельности;

- получение необходимых ресурсов;
- анализ прогнозируемых проблем и выбор стратегических действий их преодоления;
- готовность делегировать и принимать полномочия и ответственность членами команды.

Индивидуальные:

- определение требований к членам команды;
- подбор специалистов по профессиональным, деловым и личностным компетенциям;

- необходимость дополнительного развития членов команды;
- факторы мотивации членов команды;
- определение роли для каждого члена команды.

Практически применяемый количественный состав команды - от 3 до 15 человек.

Принципы построения команды.

Целеустремленность, которая характеризуется следующими признаками:

- ясная и понятная перспектива развития команды;
- однозначные и принимаемые всеми членами команды ценности и принципы деятельности;
- определенное назначение и функции команды;
- регламентированные правила поведения и этика взаимоотношений;
- ожидаемые конечные результаты за конкретный период;
- стратегические и тактические шаги по реализации целей и планов-графиков;
- понимание каждым членом обязанностей и своей роли в команде;
- установление критериев оценки результатов;
- объективная оценка полученных результатов.

Сплоченность, которая предполагает следующее:

- перекрестное обучение;
- совместное посещение тренингов, курсов;
- развитие навыков совместной работы для выполнения важных задач и совместной ответственности;
- поиск и принятие совместных решений;
- заинтересованность в устранении проблем и конфликтов;
- обсуждение идей, мнений по совершенствованию процесса;
- привлечение членов команды к подбору ее новых участников;
- организация совместных культурных, спортивных мероприятий.

Ответственность, которая определяется следующими действиями:

- презентация результатов деятельности команды;
- проведение собраний для анализа текущего положения дел;
- отчет каждого члена команды о результатах деятельности;
- оценка и корректировка деятельности команды и каждого члена;
- итоговое совещание по оценке и анализу выполненного проекта или этапа;

- признание и поощрение успехов;
- обратная связь по поведению членов команд и работы своих коллег.

Руководство командой.

Формирование команды из ярких личностей и их сплочение для получения более высокого и устойчивого показателя деятельности довольно часто предполагает изменение стиля руководства компанией (см. табл. 3.2). Руководитель должен действовать как консультант для подчиненных и в различных ситуациях вести себя по-разному: от мотивации деятельности каждого члена команды до работы с ними на равных.

Таблица 3.2 - Стили руководства компанией

Руководитель-консультант

Руководитель-начальник

Общение

Групповое и индивидуальное

Индивидуальное

Конструктивное двухстороннее

Однонаправленная передача информации

Планирование и принятие решения

Привлекаются все члены группы

Чаще решает единолично и единовластно

Консультирует команду для выработки общего решения

Мотивация

Совместное определение целей и сроков

Руководство с помощью указаний и директив

Делегирование полномочий и ответственности всем членам команды

Тотальный контроль, личная ответственность

Ситуационный стиль управления

Авторитарный стиль управления

Личное влияние

Должностное влияние

Роль вдохновителя и защитника

Роль исполнителя и начальника

Развитие компетенции каждого члена команды

Обучение

Обеспечение необходимыми ресурсами

Обеспечение возможными ресурсами

Различные формы поощрения

Строгое соблюдение стимулирующих положений

В центре внимания

Высокие результаты работы

Процесс и формальное оформление работы

Дела

Чаще слова и своевременная отчетность

Первые шаги по созданию команды.

Вышеизложенные принципы командной работы активно применяются на предприятии “Заволжский моторный завод”. В данной статье представлен пример успешного объединения работников по типу целевой команды, созданной в дирекции по производству для реализации японского метода управления предприятием «Организация системы производства “точно - вовремя”».

Стратегия значительного повышения качества продукции, снижения издержек производства, более рационального использования персонала, которая была разработана на заводе в 2002 г., выявила необходимость изменения организации труда на производственных участках и применение более эффективного метода командной работы.

Формирование команды на предприятии началось с того, что специалисты и руководители дирекции по производству определили ключевые проблемы, связанные с работой по совершенствованию производственных процессов. Они выяснили, что многие негативные ситуации возникают из-за несогласованных действий сотрудников, поэтому были выдвинуты следующие предложения:

- создать на заводе команду;
- изучить литературу о практике построения команды в автомобильной компании «Toyota» и внедрить японский опыт на предприятии;
- привлечь для консультационного сопровождения данной работы специалистов консалтинговых компаний, которые специализируются на построении команд.

Следующим шагом стало формирование группы из 12 сотрудников разных структурных подразделений, которая подготовила и провела официальную презентацию, где в доступной форме ознакомила работников завода с производственными системами Just-in-time (“точно - вовремя”), успешно применяемыми на японских предприятиях. Эти системы позволяют за счет правильной организации труда и командной работы сотрудников осуществлять точный по количеству и срокам расчет потребностей в производственных материалах.

После этого по согласованию с руководителями и специалистами были выбраны четыре пилотных участка из разных цехов для экспериментального этапа реализации проекта. Была проделана серьезная работа по уточнению целей проекта, определены шаги его реализации и сроки проведения начального этапа на период 2003-2004 гг. Генеральный директор предприятия издал приказ «О разработке и адаптации системы организации производства “точно-вовремя” в ОАО

“ЗМЗ”».

Конкретные шаги.

Первый этап реализации проекта заключался в проведении организационной диагностики существующей системы организации производства:

Организация труда основных рабочих:

- анализ организации рабочих мест;
- анализ системы технического обслуживания и эксплуатации оборудования;
- анализ инструкций, регламентирующих выполнение производственных операций;
- анализ системы обучения;
- анализ системы мотивации.

Обеспеченность производственными мощностями:

- оценка наличия расчетных мощностей;
- анализ фактического коэффициента использования оборудования;
- анализ “узких мест” технологической цепочки.

Управление запасами незавершенного производства (НЗП):

- анализ системы управления НЗП;
- анализ системы планирования;
- анализ основных производственных факторов, влияющих на объем НЗП.

А на втором этапе:

- сформирован и проанализирован список ключевых проблем существующей системы организации производства;
- подготовлены предложения по совершенствованию системы;
- проведено расширенное совещание с участием генерального директора, ответственных служб и специалистов, рассмотревших предложения сотрудников для принятия решения о переходе на новую систему и оценки необходимых ресурсов.

На третьем этапе:

- разработан и утвержден план-график мероприятий;
- собственно начата сама реализация мероприятий.

В процесс преобразования системы организации производства включилась не только сформированная для этих целей команда, но и все подразделения завода.

Коллективу было предложено несколько новых подходов через внедрение японских систем, которые уже имели эффективный опыт реализации на предприятиях в автомобильной промышленности:

1. Философия “Кайзен” (в переводе с японского - “изменение с целью улучшения”), направленная на постоянное улучшение процессов, процедур работы. Ее смысл состоит в том, чтобы в целях повышения качества производства мотивировать каждого работника к постоянной деятельности, нацеленной на более эффективную организацию труда и его результатов. Эта система в корне отличается от системы менеджмента и позволяет использовать в работе новые принципы доверия, мотивации и коммуникации.
2. Система “Канбан” (в переводе с японского - “точно вовремя”), направленная на управление производством и снабжением, регулирование перемещения материальных запасов. Система направлена на оперативное регулирование количества и ассортимента продукции на каждой стадии производства и способствует взаимодействию всех сотрудников, занятых в процессе производства.
3. Бригадные формы организации труда производственных участков.
4. Новые методы и формы развития и стимулирования персонала, которые способствуют заинтересованности сотрудников в применении принципов системы на практике.

Результаты изменений.

На протяжении двух последних лет в компании проводится активная работа по изменению сложившейся ментальности работников (которая предполагает небережливое отношение к организационным и производственным ресурсам). Принципы философии “Кайзен” внедряются через беседы, дискуссии, совещания, каскадное обучение, тренинги, деловые игры, а также через реализацию производственных и социальных программ, участие в конкурсах, изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Все это позволяет довольно динамично менять образ мыслей, поступков, мотивы у персонала, что наглядно демонстрируют результаты, которых удалось добиться коллективам в 2004 г.:

- на 75% подано больше рационализаторских предложений (годовой экономический эффект свыше 23 млн руб.);
- на 17% снизились потери рабочего времени, связанные с временной нетрудоспособностью;
- на 30% снизилось количество нарушителей трудовой дисциплины (коэффициент нарушителей на 100 работающих - 0,66);
- на 27% снизился производственный травматизм;
- 67% работников прошли дополнительное обучение;

Важным моментом освоения данной философии явилось обучение руководителей высшего и среднего звена управления по теме: “Школа лидерства. Лидерство как система”.

Система “Канбан” преобразовалась в проект, который получил название “Развитие взаимодействия завода с поставщиками”. Задача проекта: создать необходимые условия для того, чтобы в нужное время каждое рабочее место было обеспечено необходимым для производства изделием требуемого качества и по приемлемой цене. Ответственность за разработку и внедрение этой системы взяла на себя коммерческая дирекция.

Основной приоритет команды был сделан на внедрение бригадной формы организации труда. На сегодняшний день завод имеет следующие результаты:

1. Созданы бригады по 6 человек на 37 производственных участках.
2. Каждая бригада имеет своего бригадира.
3. Бригадир освобожден от непосредственной работы на оборудовании.
4. Бригадир подчиняется непосредственно начальнику участка.
5. В бригаде осуществляется совместная генерация идей.
6. Бригады сами контролируют ключевые показатели работы.
7. Члены бригады развивают свои навыки путем чередования работ и перекрестного обучения по отдельной программе.
8. Все члены бригады глубоко вовлечены в процесс преобразований.
9. Разработаны новые рабочие инструкции.

Не все элементы японской теории бизнеса сегодня применимы в России на 100%, но основные идеи уже опробованы в проектах Заволжского моторного завода и показали свою актуальность как фундамент реальных долговременных конкурентных преимуществ в бизнесе.

Внедрение новой производственной системы, основанной на элементах системы Just in time («точно вовремя»), способствовало тому, что темп сборки моторов на заводе вырос на 30% за счет повышения производительности труда рабочих. Значительно улучшены показатели по качеству двигателей, поставляемых автозаводам. Благодаря новому подходу завод резко снизил издержки производства и складские запасы. Весомую долю в получение экономии внесли рационализаторы предприятия - рабочие и инженеры, которые получили реальную мотивацию для оптимизации своего труда. [11]

Анализ полученных результатов показывает, что в производстве товарной продукции еще существуют значительные резервы для повышения эффективности в любой сфере деятельности структурных подразделений завода и в самой системе управления бизнесом.

Происходящие позитивные изменения получения высоких результатов финансово-хозяйственной деятельности за счет использования командной работы создают предпосылки для развития конкурентных преимуществ среди других предприятий машиностроительной отрасли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

Можно сказать, что Япония - страна парадоксов. Здесь отвергают личность как отдельного индивидуума, но проявляют уважение к мнению каждого. Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

Таким образом, с моей точки зрения все задачи, поставленные в начале данной работы, были решены. То есть мы:

- Рассмотрели философию японского управления - современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем.
- Выявили традиционные корни японского управления - в Японии тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда.
- Сделали анализ японской системы управления трудовыми ресурсами - человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство, направленность усилий на решение задач фирмы ведет к его собственному развитию и прогрессу фирмы.
- Рассмотрели принципы японского управления персоналом - естественной потребностью каждого человека является достижения совершенства в работе.

На основании изученного хотелось бы отметить, что в современный период развития международного сотрудничества происходит интернационализация культуры менеджмента, что в свою очередь даёт возможность для изучения и применения управленческого опыта лидеров мировой экономики. Понимание японского менеджмента наверняка поможет российским бизнесменам и экономистам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, даст возможность внедрения некоторых принципов японской модели управления на российских предприятиях, что в свою очередь сделает возможным совершенствование производства. Тем более, что предприятия, работающие «по-японски» уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Таиланде и многих других странах.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

1. Бойделл, Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя [Текст] / Т. Бойделл. - М.: АО «Ассиана», 2006. - 75 с.
2. Бондарь, Д. Отчет о Менеджмент-туре в самые инновационные компании Японии [Электронный ресурс] / Д. Бондарь. Режим доступа: http://www.educate.com.ua/article/0/Otchet_o_Menedzhment_ture_v_samy_e_innovatsionnye_ko
3. Вахрушев, В. В. Принципы японского управления [Текст] / В. В. Вахрушев. - М., 2005.

4. Виханский, О.С. Японские стандарты поведения [Текст] / О.С. Виханский // «ЭКО». - 2007.
5. Грейсон, Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст] / Дж. Грейсон, Х. О'Делл. - М.: Наука, 2005. - 320 с.
6. Грейсон, Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века [Электронный ресурс] / Дж. Грейсон // Электронная библиотека : [сайт]. Режим доступа: <http://bookz.ru/authors/greison-djekson/grejsondjksn01/1-grejsondjksn01.html>
7. Клаузевиц, К., О войне [Текст] / К. Клаузевиц. М., 1997. - 171 с.
8. Конто, Т. Стратегия и структура японских предприятий [Текст] / Т. Конто. - М. : Прогресс, 2006.
9. Куликов, Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности [Текст] / Г.В. Куликов. М. : Экономика, 2000.
10. Ли Якокка. Системная ошибка номер семь [Текст] / Ли Якокка. М. : 2009.
11. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Дело, 2006.
12. Мильнер, Б.З. Японский парадокс [Текст] / Б.З. Мильнер, И.С. Олейник, С.А. Рочинко. - М. : Мысль, 2005. - 264 с.
13. Миссия и философия "Sony" [Электронный ресурс] / sofiro.com : [сайт] Режим доступа: <http://sofiro.com/business/istoriya-sony-2.html>
14. Морита, А. Сделано в Японии [Текст] / А. Морита. - Изд-ва: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблшерз, 2007. - 290 с.
15. Оуи, У. Методы организации производства: японский и американский подходы [Текст] / У. Оуи. - М. : Экономика, 2005.
16. Пронников В.А. Японцы [Текст] / В.А. Пронников, И. Д. Ладанов. - М. : Изд. 3-е, 2003. - 399 с.
17. Харский, К. Персонал. Бизнес без проблем [Текст] / К. Харский. - М., 2006. № 2.
18. Хлынов, В. Н. Рабочий класс в Японии в условиях научно-технической революции [Текст] / Отв. ред.: А. Я. Певзнер, В. Б. Рамзес. - М.: Наука, 2004. - 248 с.

19. Шейное, В.Л. Как управлять другими [Текст] / В.Л. Шейное. - М., 2006. - 15 с.

20. Шонбергер, Р. Японские методы управления производством [Текст] / Р. Шонбергер. - М.: Экономика, 2005.