

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Вопросам изучения формирования механизма менеджмента уделяется сегодня большое внимание. В экономически развитых странах умелое использование менеджмента привело к увеличению активности производительных сил, их возможностей, повышению производительности труда. Создаются новые рабочие места, совершенствуются орудия труда, формируются принципиально новые подходы к производственным процессам. Привлечение достижений науки и техники, использование нанотехнологий выводит страны к числу наиболее экономически и технологически развитых.

В странах, где значительное внимание уделяется созданию многочисленных школ бизнеса и менеджмента, успешно развивается управленческая инфраструктура. Это дает возможность рационального использования рабочей силы общества. В условиях становления рыночных отношений, а также разработки стратегий вхождения в мировые организации, РФ нуждается в изменении старой системы управления ресурсами и пересмотр существующих систем управления производственным сектором.

Анализ японской системы управления представлен в ряде отечественных и зарубежных исследований. Они большей частью посвящены характеристике уникальной модели японского менеджмента, раскрытию ее исторических истоков, сравнению с американскими и европейскими аналогами.

Сравнительному менеджменту посвящено множество зарубежных трудов таких авторов как И.Адизеса, У.Э.Деминга, Т. Парсонса, Г. Ховштеде, Дж. Дистефано, Р. Инглхарта, Р. Льюиса, М. Рокича, М. Тайеба, А. Тропенранса, Ш.Шварца, а также российских авторов: А.М. Логвинов, Е.Л. Драчева, С.Э.Пивоваров, В.В. Кочетков, Ю.В. Латов, С.П. Мясоедов, А.И. Наумов, С.Р. Филонович, П.Н. Шихарев, О.И. Шкаратан и другие.

Таким образом, целью работы является анализ японской системы.

Для достижения поставленной цели нами были решены следующие задачи:

- проанализировать формирование и становление моделей менеджмента;
- рассмотреть систему менеджмента Японии: основные принципы и особенности;
- изучить особенности внедрения японской модели менеджмента в реалии Российской Федерации.

Объектом изучения курсовой работы является японская система менеджмента.

Предметом изучения работы выступают особенности японской системы менеджмента.

РАЗДЕЛ 1. ФОРМИРОВАНИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент все более уверенно входит в производственную и общественную жизнь стран мира.

С одной стороны - это наука, которая опирается на объективные законы и закономерности, четкие правила и технологии, помогает людям разобраться в реалиях производственного процесса.

С другой, менеджмент определяет правила поведения человеческих организаций, которые существенно отличаются друг от друга привычками, традициями, жизненными ценностями, институтами, уровнем образования, общественной моралью и тому подобное. Поэтому, при переходе от теории менеджмента к практике, необходимо применять такие модели, которые соответствуют местным условиям, национальным обычаям и устройством.

Сегодня многие проблемы стали для РФ край важными. Они вызваны нехваткой профессионалов в областях экономики, политики и других областях науки, что вызвало значительное падение в развитии национальной экономики. Российский менеджмент должен стать тем колесом запустит национальную экономику в движение.

Для этого необходимо разработать определенный алгоритм достижения данной цели: принять ценности, правила и этнические нормы, являются приемлемыми в цивилизованном обществе, внедрить мировые методы социально-экономического развития, при этом сохраняя и используя национальные моральные достоинства,

полученные через религию, историческую культуру, а также освоения современных методов менеджмента.

Именно этот путь приведет экономику к активному и продуктивному развитию. С целью определения дальнейших шагов социально-экономического развития, необходимым этапом является анализ результатов внедрения моделей управления в мировую производственную инфраструктуру. Явление модели можно определить как упрощенное представление реальной производственной ситуации и анализ всех процессов, протекающих в ее структурных подразделениях. [1]

Считаем, что модель можно рассматривать как образец какого-либо явления или механизма действия разного рода процессов. Привлечение моделирования ситуаций, разработаны в мировой практике, позволит подойти к формированию украинской модели менеджмента теоретически подготовленными. Важным моментом для РФ является оценка и анализ процессов, происходящих в сфере управления, поскольку продолжаются значительные перемены в социально-экономической системе страны.

Новые условия хозяйствования требуют новых подходов к управлению экономическим сектором. Отсюда возникает необходимость слома тех стереотипов мышления, которые сложились в течение длительного времени, а также проведение исследования отношения населения к труду.

С целью построения модели менеджмента, необходимо найти ответы на основные вопросы, стоящие сегодня перед национальной экономикой страны:

- 1) с помощью которого исследования и анализа разработать этапность поиска источников конкурентных преимуществ национальной экономики;
- 2) по какой методике провести углубленный анализ и дать оценку культурного фонда РФ, с рациональным использованием его возможностей, с учетом национальных ограничений при выработке стратегических, тактических и оперативных решений по функционированию и развитию национальной экономики;
- 3) как проводить процесс формирования и развития мультинациональной коллектива организаций, ее подразделений в стране базирования и в странах пребывания в интересах максимального использования личного потенциала работников, возможностей отдельных коллективов и кросс-национальных эффектов от их взаимодействия в стране;

4) как решить социально-психологические проблемы самого человека, его развития, профессионализма и компетентности;

5) как положительно повлиять на развитие и эффективное использование различных возможностей бизнес-сервиса, и прежде всего, в сферах финансового, технологического и информационного обслуживания экономических операций [1, с.36-38].

Ответы на эти вопросы требуют всестороннего изучения образа жизни, а также роли россиян в истории за последние десятилетия.

На протяжении более 70 лет РФ находилась в составе СССР, где неуважение к труду со стороны правящей элиты как главного фактора богатства и его носителя - человека - привело к фактически низкой оплате этого труда и к выработке такого же отношения к ней.

Следствием этого стало наплевательское отношение и к самому человеку, который осуществляет работу. Постепенно у людей сформировалось четкое понимание того, что шансов честным трудом заработать себе приличные условия существования очень мало (эта тенденция, к сожалению, сохраняется до сих пор). Данное отношение к труду и недоверие к руководящему звену управления уже запечатлелось в сознании большинства населения, что привело к низким показателям социально-экономического развития, а политические проблемы на фоне экономических привели к распаду Союза.

Украинская ментальность и «психологическое неприятие» работающими высшего звена управления как руководителей производственным процессом, привело к низкой самооценке своих собственных возможностей. Причиной такого состояния является власть, которая на протяжении многих лет расставляла приоритеты по следующей схеме: первое место предоставлялось потокам ресурсов - финансовым материально техническим и топливно-энергетическим, второе место - процессам (технологическим, учебно-воспитательным), третье - машинам, оборудованию.

В последнюю очередь - четвертое место отдавалось работникам. Советская общественная (в первую очередь, экономическая) наука обосновывала социалистический способ производства так и не исследовав природу труда как главного фактора богатства.

Тем самым схоластичность и догматичность отечественной общественной науки нашли мощное подтверждение именно в игнорировании учение о двойственной

природе труда и формировании на этой основе механизма организации целесообразной трудовой деятельности персонала на социальных объектах. [2]

Плановая система хозяйствования за советского социализма не смогла сделать полезной конкретный труд работников органов власти, а абстрактный труд - рациональной, так же, как и на подавляющем большинстве предприятий экономического базиса страны.

Плановой экономике не удалось сформировать в российской управленческой науке правила точности, пунктуальности, способности к управлению своим временем и временем подчиненных, а также создать механизмы противодействия субъективной авральности, стихийности, что и стало основной причиной кризиса управления. [3]

В тот же период, в отличие от СССР, ведущие развитые страны мира выделили менеджмент как отдельную науку, понимая масштаб ее применения в различных сферах деятельности человека. Поэтому менеджмент, объектом которого является исключительно трудовая деятельность индивида и коллектива, а предметом - организация целесообразной трудовой деятельности, стал главным источником - инструментом богатства экономически развитых стран. [1] С развитием рыночных отношений в экономике РФ менеджменту уделяется значительное внимание.

При формировании модели менеджмента постсоветских стран, возникла необходимость в создании национальной системы управления на основе анализа наиболее успешных моделей менеджмента с целью заимствования наиболее приемлемых форм для российской экономики. Среди мировых управленческих моделей наибольшей популярностью пользуется американская модель (англо-американская), которая сформировалась еще в конце 19 века. Сегодня в большинстве стран происходит процесс творческого осмысления и адаптации американского менеджмента к национальным особенностям, на этой основе возникают регионально-национальные модели менеджмента.

Американская модель основывается на жесткой организации системы управления организацией при внешней демократичности. В ее основе лежит машино-конвейерная, электронно-формализованная система управления производственным сектором, может пригодиться любой экономической системе. Базой организационной структуры американской корпорации стала система децентрализованного управления производственным процессом, создания более разветвленных и сложных организационных структур.

Наиболее эффективной в мире считается японская модель, которая основывается на коллективизме, использует все морально-психологические рычаги воздействия на личность.

Большую роль играет воспитание у работников чувства долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда при принятии другой позиции. В японском обществе существует минимальное расслоение по благосостоянию, и это дает возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

В отличие от ведущих моделей, японская модель характеризуется своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы, а основной целью организации - повышение эффективности работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. В европейском и американском менеджменте основной целью является максимизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями. Из истории развития и внедрения японской модели известно, что она формировалась под влиянием 4 факторов:

- 1) усвоение зарубежного опыта в области управления и организации производства,
- 2) постепенное хранение национальных традиций,
- 3) особенности японского характера: трудолюбие, сдержанность, дипломатичность и восприимчивость нового.
- 4) духовное развитие личности. [4]

Введение всех этих факторов в российскую модель управления дало бы большие результаты. Все эти позиции важны для любой экономической системы: внедрение новейших технологий в промышленный сектор может привести к росту производительности труда и снижению себестоимости продукции, при этом сохраняя конкурентоспособность украинских товаров и услуг. Каждая модель экономики и менеджмента основывается на собственных традициях своего народа, специфической ресурсной базе, которая присуща только данной местности.

Поэтому, традиционные основы японской модели наиболее подходят для российской экономики. Но наибольших показателей в социально-экономическом развитии достигла Швеция, благодаря программам социал-демократической

партии. Шведскую модель менеджмента специалисты называют моделью «государства благосостояния». Она проявляется как комплекс социально-экономических и политических реалий в стране с ее высоким уровнем жизни и широким масштабом социальной политики. Введение этапов социальных программ стали возможными только благодаря постоянному экономическому росту и продуманной политике страны. [2]

Стабильность Швеции является результатом взвешенной политики правительства страны - полный военный нейтралитет. Страна не участвует в военных действиях других стран, не входит в международных военных блоков, что обусловило стабильность, последовательность и целеустремленность в реализации социально-экономической политики, возможность постоянного наращивания экономического потенциала. Суть модели "государства благосостояния" можно выразить качественными особенностями социально-экономического развития:

- 1) сочетание частной собственности на средства производства с широкой социализацией сфер потребления и распределения товаров и услуг;
- 2) эффективно действующая государственная система обеспечения высокой занятости и надежность социальных гарантий;
- 3) система демократических методов, позволяет каждому человеку влиять на решение всех вопросов, касающихся его жизни, создает своеобразный психологический климат в стране, ощущение причастности работника с целями организации. [3]

Экономика Швеции определяется смешанным характером, которая сочетает рыночные отношения и государственное регулирование, преобладающую частную собственность в сфере производства и общественного потребления. Главной особенностью шведского менеджмента по сравнению с другими моделями является то, что ее правительство и профсоюзы активно влияют на отношения между государством и капиталом, на уровень оплаты труда и занятости.

В шведской политике выделяются два доминирующие факторы: полная занятость и выравнивание доходов, что определяет методы экономической политики.

Активная политика на высокоразвитом рынке труда и исключительно большой государственный сектор (при этом имеется в виду прежде всего сфера перераспределения, а не государственная собственность) рассматриваются как результаты этой политики.

Эффективное функционирование местных органов самоуправления определяет демократические принципы экономического и социального развития производственных объектов, чего в РФ практически нет. В национальном производственном секторе жестко действуют определенные законы относительно трудовой дисциплины, определение уровня заработной платы и т.д., и эти постановления не зависят от участия общин и профсоюзов.

При практическом отсутствии власти профсоюзов, трудоспособное население становится беззащитным и бесправным, что ведет к сложной производственной и политической ситуации. Главными тезисами при формировании российской модели менеджмента должны стать следующие:

- С целью установления естественной рыночного равновесия государство не должно вмешиваться в свободное ценообразование,
- Государственные органы должны следить за выполнением антимонопольного законодательства,
- Государство не должно диктовать предпринимателям, что и как производить, но обязана защищать внутренних производителей от иностранных конкурентов.
- Все свободы должны носить экономический характер при условии экономической свободы, которая может существовать только при наличии свободы политической.

Поэтому наиболее эффективной модель менеджмента может быть только в демократическом государстве с либеральным рыночным обществом.

Для формирования украинской модели менеджмента свобода является привлекательной, особенно вопросы свободы и правом работать на свою семью и на себя. Поднимая уровень благосостояния своей семьи »й путем законной производственной или любой другой деятельности, гражданин должен платить налоги, пополняют государственный бюджет.

Это позволит к внедрению социальных программ для населения, также скажется и на семье гражданина.

Таким образом, чем лучше условия жизни и работы людей и выше их доходы, тем лучше их и финансовое положение страны - основное правило модели российского менеджмента. Но это правило будет «работать» только при условии политической стабильности и справедливого распределения бюджетных средств и доходов.

Проведенный анализ существующих мировых моделей менеджмента дает возможность сформировать приблизительную национальную модель украинского менеджмента, главная идея которого заключается в достижении благосостояния населения. К основным принципам предлагается отнести следующее:

1. Установление четкой организационной системы в организациях с предоставлением соответствующих полномочий. При этом необходимо постоянный контроль за выполнением поставленных задач.
2. Хранение национальных традиций и их внедрение, по возможности, в производственный процесс.
3. Предоставление свободы производственному сектору в предпринимательской и других видах деятельности.
4. Активная поддержка со стороны государства развития малого и среднего бизнеса как основных элементов рыночной экономики.
5. Приведение правовой базы производственной и предпринимательской деятельности в логически установленных и экономически обоснованных норм и правил.
6. Создание условий до введения социальных программ, что позволит повысить благосостояние населения страны, поднять рейтинг страны и приблизить его к европейским стандартам.
7. Психологическая и материальная помощь населению в сложные периоды развития экономики.

РАЗДЕЛ 2. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ЯПОНИИ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ

Впервые о японском менеджменте заговорили в 80-х годах XX века, когда японские компании начали массовую экспансию в США. Они не могли воспользоваться мощными маркетинговыми инструментами для увеличения продаж и не имели знаменитых марок, как их американские конкуренты. Поэтому они изменили поле сражения и стали конкурировать в качестве и себестоимости продукции, победив в конечном итоге крупных игроков и захватив большую долю американского рынка. Тогда уже американские компании начали заимствовать японский опыт управления

и внедрять его в собственное производство.

Управление в Японии можно рассматривать как искусство, которое обладает богатым набором средств выражения основных принципов.

Среди них особенно следует отметить технику принятия решений *nemawashi* («вращение вокруг корня»), стиль общения — убеждения *settoku*, принцип компромиса *dakyou*. Остановимся на них подробнее.

Слово *nemawashi* в точном переводе звучит как «окучивание корня» как необходимое условие для пересадки растения, в переносном смысле трактуется как закладывание основы.

В японской политике, сфере деловых отношений, производстве и т. д. *nemawashi* стало базовым принципом, который обуславливает длительный подготовительный период, предшествующий введению каких-либо изменений в существующий порядок: принятию решений, законопроектов и т. д.

Эта стадия «черновой» работы включает в себя переговоры с заинтересованными сторонами, глубокий анализ потенциально возможных противоречий, многоступенчатые совещания, проводимые часто в неформальной обстановке с целью достижения согласия сторон. *Nemawashi* позволяет максимально избегать конфликтов и степени рисков, потенциально возможных вследствие каких-либо трансформаций.

В одной из статей американского исследователя и практика в области медицины А. Арбор (A. Arbor) приводится следующий пример, конкретизирующий реализацию принципа *nemawashi*: «Когда я инициировал проект, мой японский советник приложил большие усилия для объяснения необходимости *nemawashi*, чтобы получить одобрение в моей принимающей организации.

Он подчеркнул важность тщательного информирования каждого сотрудника клиники и администрации, которые могли бы быть затронуты при реализации предлагаемого проекта. Было необходимо предусмотреть также шаги, необходимые для получения их одобрения. Этот процесс занял три недели, и личные переговоры проходили на шести уровнях, прежде чем окончательное утверждение проекта было предоставлено» [12, с. 116].

Процесс *nemawashi* делится на определенные составляющие:

1) ступень до публичного проявления конфликта, работа по его предупреждению на основе прогнозирования и анализа противоречивых точек зрения, максимальная степень взвешивания полярных позиций;

2) работа, проводимая после того, как противоречия ясно, отчетливо прослеживаются, с применением техники убеждения *settoku*;

3) работа по преодолению разногласий, возникших в процессе проведения переговоров, совещаний. Современной тенденцией реализации принципа *nemawashi* является создание в структуре системы управления японских компаний звена, отвечающего за коллегиальные решения.

Так, к примеру, на официальном сайте компании Panasonic представлена информация о подразделениях фирмы, создании Штаба корпоративной стратегии для осуществления функции стратегии управления всей группы, совещаниях данного «штаба» с Советом по важным делам группы [1].

Принцип компромисса *daikyo* предполагает снижение уровня собственных требований в случае кардинальных разногласий, попытку найти выгоду не в категоричном отстаивании своей позиции, а в желании (даже при внутренней убежденности в абсолютной правильности своего мнения) сделать шаг навстречу партнеру во имя согласия и сохранения дальнейшей перспективы сотрудничества.

Интересно отметить, что в японское понятие *go:i* «согласие» входят два иероглифических знака, первый из которых *go* — понимается как собственно «согласие», второй *i* — подразумевает разум, состоящий, в свою очередь, из двух смысловых единиц *oto* и *kokoro*, которые могут трактоваться как «звук души».

Таким образом, этимологически подтверждается древнеяпонская определяющая идея всемогущества *kokoro* (духа, души), стремление к изначальной гармонии во всем, включая деловые отношения.

В русле характерного миропонимания, сложившегося в Японии с момента основания государства, основная функция управления рассматривается как процесс урегулирования противоположных позиций, решение конфликтов во имя достижения всеобщих выгод [12, с. 114].

В контексте японской социальной концепции *oyakokankei* (отношения «родитель — ребенок») в системе управления имеет место принципиально отличная от западной трактовка лидера, главная задача которого не авторитарное руководство и не

только контроль за исполнением указов, а достижение wa — гармонии отношений внутри коллектива, группы, обеспечение комфортной межличностной коммуникации. В японском глаголе michibiku («руководить») присутствует иероглифический знак Пути.

Этот символ наполняет понятие руководства философским смыслом конфуцианства и даосизма с характерной идеей трактовки управления как исповедимого Пути следования древним канонам, подчинения воле Неба. Принцип оуакоканкеи заложен во всей иерархической структуре японских компаний с характерной системой «пожизненного найма», льгот за выслугу лет, детально продуманной системой социальных компенсаций и ряда других мер, гарантирующих заботу и ответственность со стороны руководства, подобную семейной.

Японские компании предоставляют своим работникам на льготной основе займы для покупки жилья, стремятся приобрести жилье для работников в одном районе с целью установления дружеских контактов вне работы, оплачивают большую часть медицинских расходов, зарубежные стажировки и т. д.[7, с. 67].

Данный тип руководства кадрами определяется как «промышленная семейственность». А. Козлов считает, что такая философия предпринимательства находит свое выражение в долгосрочной занятости и том большом значении, которое придается стажу: «...ни один член “семьи” при увольнении из компании не должен быть оставлен без заботы о его будущем, даже в тяжелые времена [9, с. 122].

Со старшими членами “семьи” обращаются более почтительно, чем с младшими, потому что длительный стаж указывает на верность компании и большой опыт — рабочий и жизненный» [1].

Принцип оуакоканкеи имеет многогранное проявление в японской корпоративной культуре. Многие японские компании изначально создавались на основе семейного бизнеса и на протяжении всей истории своего существования демонстрировали верность единым концептуальным установкам. Ярким примером в этом отношении является известная компания «Тоёта».

Управляющий директор Гэри Конвис, называя кредо менеджмента данной компании «Дао Toyota», говорит о его «генетическом коде», сформированном с момента основания и передаваемом из поколения в поколение. «Дао Toyota состоит из двух компонентов: непрерывного совершенствования и уважения к людям...

Уважение к людям выражается в том, что компания обеспечивает им гарантированную занятость и побуждает каждого члена команды стремиться к достижению более высоких результатов» [5, с. 62].

Все сотрудники японских компаний, подобно членам семьи, должны разделять единые мировоззренческие принципы и методы ведения бизнеса своей фирмы.

Отношения обоюдной ответственности управленцев и служащих также можно рассматривать как аналог родственных уз. В данном контексте часто имеющие место факты отказа японских работников от оплачиваемого отпуска, добровольное выполнение сверхурочной работы даже без предупреждения со стороны руководства и др. выступают как вполне естественная форма корпоративного поведения, основанная на абсолютном доверии и уверенности в своей социальной защищенности, равносильной модели семейных отношений.

В исследовании Л. Б. Кареловой рассмотрена буддийская концепция *jiri rita* («получай пользу для себя, принося пользу другим») как религиозно-философское основание японского феномена социальной ответственности. В качестве практического примера современной реализации данной концепции автор приводит программные лозунги компании Sumitomo, в которых в качестве одной из целей бизнеса дана установка на принесение пользы государству и обществу [18, с. 18].

Ориентация предпринимательской деятельности на общественное благо представлена на официальных сайтах ведущих японских компаний. К примеру, в корпоративных ценностях компании Ajimoto Group обозначена следующая цель — «создавать корпоративную культуру, в которой каждый из нас может служить обществу как настоящий гражданин», компании Yamanouchi Group — «гармоничные отношения, основанные на честном бизнесе и защите окружающей среды», компании Shoei Sangyo Co — «быть частью общества, как живой человек, а не простой потребляющий организм, понимать, что без потребителя в нашем существовании не было бы смысла» [6, с. 89].

Следует отметить, что специфика стратегии руководства в Японии прежде всего исходит из трактовки цели бизнеса, кардинально отличной от западной. В исследовании профессора Государственного университета Ёкохама Ёсимори Масару приведены результаты опроса, проведенного в Японии, США, Греции, Германии, Франции по определению основной миссии фирмы.

С положением «Вследствие того что акционеры являются собственниками компаний, основная задача последних — увеличение их прибыли» согласились 76 американцев, 71 греков и только 2,9 японцев []. Однако с определением фирмы как организации, направленной на увеличение прибыли всех заинтересованных сторон (работников, клиентов, акционеров, поставщиков и др.), ситуация оказалась противоположной. Согласие с данным определением выразили 97 японцев, 30 греков, 24 американцев (там же).

Внутри японской корпоративной модели интересы работника компании рассматриваются как первичные, и руководители несут моральную ответственность за их удовлетворение. Можно сказать, что здесь имеет место своеобразный «кодекс чести» руководителя по отношению к подчиненному. Японская модель показывает действенность принципа прямой пропорциональной зависимости социальной защищенности сотрудника компании и степени его ответственности, трудоспособности, конкретного вклада в общее дело.

В Японии с периода древности до настоящего времени имеет место система управления, основанная на синтезе этики, эстетики, религии, построенная на фундаменте социально-философских концепций.

Данная система доказала свою жизнеспособность, обеспечила экономическую стабильность и высокий темп прогресса страны в различных областях. Результаты исследования, представленные в настоящей статье, позволяют раскрыть причины «японского чуда», исходящие из онтологии миропонимания, отражающие константы мировоззренческих комплексов, пронесенные через века.

Как было показано, этика смирения индивидуального эго, толерантная коммуникация, уникальное событие динамики современного ритма и созерцательности, вездусущее стремление к изначальной гармонии — звенья единой цепи проявления духовной составляющей философии власти в Японии. Комплексный анализ данного феномена сегодня имеет большое значение для России с точки зрения открытия перспектив построения отечественной концепции управления, основанной прежде всего на нравственном воспитании личности руководителя, коллегиальности принимаемых решений, выработке механизмов социальной защищенности служащих.

РАЗДЕЛ 3. ВНЕДРЕНИЕ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА В РЕАЛИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Начиная с 2014 года, российская экономика столкнулась с рядом серьёзных проблем.

Введение санкций Европейским союзом и США, стремительное падение цен на нефть, девальвация российского рубля повлекли за собой падение товарооборота, ВВП и уровня жизни населения. Резче проявились существовавшие ранее недостатки экономики: ее сырьевая направленность, существенная зависимость от иностранного импорта и западных технологий, отсутствие сильных отраслей и высокотехнологичных производств, способных обеспечить рост в долгосрочной перспективе. Низкая производительность труда, плохое качество и высокая себестоимость выпускаемой продукции делают невозможной конкуренцию отечественных товаров на мировом рынке. Если макроэкономические проблемы можно объяснить внешними факторами, то на корпоративном уровне многие проблемы вызваны низким качеством российского менеджмента.

Становление российского менеджмента с конца 80-х годов опиралось на опыт, заимствованный в США и странах Западной Европы. Российские менеджеры получали западное образование и читали западных авторов, пытались внедрить их идеи и модели в компаниях, но Россия так и не смогла достичь того же уровня развития, даже обладая всеми необходимыми ресурсами для осуществления преобразований.

В последнее время всё больше компаний в мире начинают применять японский подход к управлению производством. Даже западный менеджмент, считавшийся эталонным на протяжении десятилетий, признал инструменты японского менеджмента, которыми можно воспользоваться для достижения конкурентных преимуществ.

В России японской системе управления долгое время не уделяли должного внимания. В то же время России следует использовать инструменты как западного, так и восточного менеджмента по ряду причин:

- Россия географически располагается и в Европе, и в Азии, поэтому она способна воспринимать опыт западной и восточной культур управления;

- Россия находится на стыке цивилизаций. Её культура формировалась на протяжении веков под сильным влиянием Востока и Запада;
- для России, как и для восточных стран, характерен коллективизм и коллективное мышление.

Тем не менее, в настоящее время происходят определённые сдвиги в пользу индивидуальных ценностей; японский менеджмент уже активно изучается, заимствуется и адаптируется на Западе.

Рассмотрим преимущества японского менеджмента и инструменты, которые могли бы использовать российские предприятия. Японский менеджмент условно подразделяется на две взаимосвязанных сферы: моральный менеджмент (ориентирован на человека, его мотивацию и развитие) и инструментальный менеджмент (ориентирован на создание правильных производственных процессов).

Данной разделением менеджмента основывается на подходе компании Toyota [3], которая выделила два основных направления: Дао Toyota и Toyota Production System (TPS), известная на Западе под другим названием – «Lean Production», или «Бережливое производство». В соответствии с первой составляющей японского менеджмента – ориентацией на человека, – человек является главным звеном в системе производства, любые начинания и действия исходят только от него.

Он не машина и не может функционировать по тем же законам, что и производственное оборудование. Для всех сотрудников в целом и для каждого в отдельности должен быть разработан свой подход в профессиональных отношениях.

Построение крепких связей между сотрудниками, менеджментом и руководством является приоритетным направлением в любой компании и должно базироваться на трёх принципах:

- создание сильной философии, которая разделяется всеми сотрудниками без исключения и ориентирована на долгосрочное развитие;
- двусторонняя («снизу – вверх» и «сверху – вниз») коммуникация, в которой менеджмент играет связующую роль между руководством и сотрудниками;
- постоянные инвестиции в человеческий капитал, которые будут способствовать развитию сотрудников и побуждать их к карьерному и профессиональному росту.

Работа с сотрудниками складывается из последовательных этапов, от изучения сотрудника, выявления у него тех положительных и полезных для компании качеств, которые он может реализовать и развить в процессе трудовой деятельности и принести компании наибольшую выгоду, к установлению прочных контактов и доверительных отношений между руководством и сотрудниками [1].

Происходит концентрация на развитии творческих способностей сотрудников, особое внимание уделяется при этом молодым, поскольку именно они проявляют наибольшую способность к творческому мышлению и должны рассматриваться как новый импульс к развитию [2]. Контроль выполнения сотрудником своей деятельности базируется на выстраивании эмоциональных отношений между сотрудником, менеджментом и руководством, а также участии компании в формировании нового типа мышления, ориентированного на постоянное сотрудничество и непрерывное улучшение [1].

Описанная стратегия развития сотрудников универсальна и может применяться повсеместно, однако должна быть адаптирована под конкретные условия внедрения, например, на пилотных площадках, прежде чем распространять практику на всю компанию в целом. Инструментальная часть японской системы управления – ориентация на создание правильных процессов – должна внедряться только после реализации моральной части, так как необходимо подготовить людей к предстоящим изменениям в производственных процессах, сформировать подходящую культуру производства и внедрить в корпоративное мышление философию, соответствующую поставленным целям и задачам развития предприятия.

При создании правильных процессов используются следующие инструменты.

1. Реализация концепции «бережливого производства». Инструменты бережливого производства многократно описаны. Их ценность в том, что они обеспечивают слаженность работы и превращают производственную систему в единый функционирующий организм, обеспечивая при этом бесперебойное и высококачественное производство продукции. Помимо этого, бережливое производство направлено на ликвидацию основных видов потерь на производстве [4]. Особого внимания заслуживает кайдзен, или непрерывное совершенствование [5]. Концепция кайдзен сформировалась в 80-х годах XX века. В её основу легло совершенствование, в котором участвуют все: от генерального директора до рабочего. Для реализации кайдзен в компании необходимо вовлечение высшего руководства, создание политики в области внедрения кайдзен и графиков

внедрения стратегии. При этом внедрение должно идти постепенно, поступательными движениями, плавно переходя от одного этапа к другому, сопровождаясь доведением политики в области кайдзен до рабочих и менеджмента организации, поскольку именно они становятся в обозримом будущем главными участниками и инициаторами внедрения.

В компании кайдзен становится хорошим двигателем развития наряду с инновациями. Но, в отличие от инновационной стратегии, кайдзен не требует для осуществления крупных капиталовложений, современного оснащения и продвинутых технологий и связан с малыми рисками. Для его применения достаточно семи инструментов контроля качества: диаграммы Парето, диаграммы причин и результатов, гистограммы, контрольные карты, диаграммы рассеивания, графики и контрольные листки. Более того, иногда можно добиться желаемого результата просто за счет здравого смысла.

2. Долгосрочный наём сотрудников вместо пожизненного. В России ввиду низкой внутренней мобильности населения, ограниченного числа предприятий в регионах и высокого количества родственных связей внутри организации для многих сотрудников характерна продолжительная работа на одном предприятии.

Поэтому в российских организациях необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников.

3. Система кадровой ротации. Учитывая, что долгий труд на одном рабочем месте снижает интерес к работе, препятствует профессиональному росту и подавляет инициативу работника, необходимо введение на российских предприятиях системы кадровой ротации.

Это будет способствовать более широкому представлению работников о различных аспектах деятельности предприятия, возможности ставить для себя новые цели и стремиться к их достижению. Данный подход особенно эффективен по отношению к молодым работникам, у которых есть потенциал и желание расти и развиваться.

4. Подготовка на рабочем месте. Сегодня в российских компаниях при приёме на работу большое внимание уделяют наличию опыта работы в конкретной области и специальных профессиональных знаний. Таким образом компании теряют потенциально способных и талантливых работников. Переход к критериям найма, основанным на наличии широкого кругозора, способности учиться и работать в коллективе, обучение в компании, поддержка становления сотрудника внутри организации будут способствовать более полному использованию потенциала

работников для роста и развития вместе с компанией.

5. Специальная система оплаты труда. В российских организациях желательно применение стимулирующих методов оплаты труда, которые включают «плавающие» оклады, распределение вознаграждения между работниками на основе экспертной оценки, бестарифную оплату труда. Эти формы оплаты оказывают мотивирующее воздействие на поведение людей в организации, что благоприятно влияет как на сотрудников, так и на компанию [5].

Описанное разделение на моральное и инструментальное направления способствует более глубокому пониманию функционирования японского менеджмента, помогает разобраться в деталях и понять работу каждого инструмента как в отдельности, так и в совокупности с другими [6].

Существующая на многих предприятиях России практика управления восходит ко временам СССР и давно перестала быть актуальной в условиях рыночной экономики.

Тем не менее, некоторый опыт советских времён может быть полезен, так как отдельные его элементы – такие как дух коллективизма, уважение к человеку труда – присутствуют и в восточном, в частности в японском, менеджменте.

Сегодня России необходимо создать своё «экономическое чудо», осуществить прорыв в экономике, перейдя к производству высокотехнологичной продукции и рациональному использованию материальных и человеческих ресурсов, тем самым укрепив свои позиции на мировом рынке, а также осознать ведущую роль менеджмента в развитии предприятий – он должен играть в организации роль связующего звена и создавать благоприятные условия для функционирования и развития как организации, так и работающих в ней сотрудников.

Для этого российские компании могут воспользоваться опытом японской системы управления, которая является наиболее перспективным путём развития ввиду концентрации на снижении потерь, издержек, себестоимости единицы продукции, повышении качества и создании благоприятной среды для непрерывного совершенствования людей и производственных процессов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, японская модель менеджмента отражает исторические особенности, общественную психологию и культуру страны в целом. Она также связана с общественно-экономическим укладом страны.

Японские методы управления в корне отличны от европейских. Но это не означает, что японская система менеджмента более эффективна, просто ее трудно сравнить с французской моделью, скорее их нужно противопоставлять друг другу.

В целом, японской модели менеджмента присуще: коллективное принятие управленческих решений, коллективная ответственность, коллективный контроль, замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост, основное качество руководителя умение осуществлять координацию действий и контроль, ориентация управления на группу, оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату, продвижение по карьерной лестнице по старшинству и стажу работы, подготовка руководителей универсального типа, оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу, долгосрочная занятость руководителя в фирме.

Недостатком японской системы менеджмента является медленное продвижение по карьерной лестнице. Ведь чтобы достичь высот, необходимо подняться с самого низа.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арская, Л. П. Японские секреты управления. М. : Универсум. – 1991. – 118 с.
2. Василенко И. А. Политическая глобалистика : учеб. пособие для вузов. М. : Логос. – 2000. – 360 с.
3. Веретнов, В. И. Японский опыт управления бизнесом [Электронный ресурс] // Проза.ру. URL: <http://www.proza.ru/2009/10/11/919> (дата обращения: 12.12.2015).
4. Гвоздевская, Г. А. Иерархическая структура японской философии, социума, языка: образцы и исполнение // Культура — равновесие и гармония будущего мира : сб. науч. тр. М. : Академия ГПЧ МЧС России. 192 с. – С. 44–49.
5. Гвоздевская, Г. А. Этикет как главная составляющая иерархического порядка японского социума // Материалы междисциплинарной научно-практической конференции с международным участием «Культура и безопасность в современном мире». М. : Академия ГПЧ МЧС России. – 2013. – 229 с.

6. Карелова, Л. Б. Принципы буддийской и конфуцианской этики в формировании концепции корпоративной социальной ответственности в современной Японии // Япония. Ежегодник. – №42. – 2013.– С. 89–100.
7. Курицын, А. Н. (1994) Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. М. : Изд-во стандартов. – 197 с.
8. Кнорринг, В. И. (2001) Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов по специальности «Менеджмент». 2-е изд., изм. и доп. М. : НОРМА (Изд. группа НОРМА — ИНФРА-М). – 528 с.
9. Козлов, А. А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики // Менеджмент в России и за рубежом. №2. –2002. – С. 122–128.
10. Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира Джеффри Лайкер : пер. с англ. М. : Альпина Пабlishер. – 2002. – 412 с.
11. Мильдон, В. И. Бесконечность мгновения (национальное в художественном сознании). М. : Советский писатель. – 432 с.
12. Симхович В. А. Истоки современной японской системы управления // Проблемы теории и практики управления. №6. – С. 114–120.
13. Тарасова, Т. В. (2003) «Три кита» японского маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. №6. – С. 119–135.
14. Шарко, М. В. (2007) Японская вежливость и национально стилизованные константы дипломатии // Полигнозис. №1 (29). – С. 96–105.
15. Лайкер Дж. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус ; Сокр. Пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Пабlishер, 2015. – 354 с.
16. Мацусита К. Миссия бизнеса / Коносуке Мацусита; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 189 с.
17. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – 10-е изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2015. – 400 с.
18. Авруцкая С.Г., Копылова А.Д. Бережливый учет: базовые показатели эффективности для отражения преимуществ бережливого производства // Вестник РХТУ им. Д.И.Менделеева: «Гуманитарные и социально-экономические исследования: в 2 т. Том 2. Социально-экономические исследования. Вып. IV. – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2013. – С. 18-27.
19. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2015. – 274 с.
20. Хачатуров А.Е., Гуревич Е.А. О возможности прямого заимствования опыта японского менеджмента в России // Финансовый менеджмент, 2001. №6. Режим

доступа: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=22463>