##### Содержание

Введение 2

Глава 1. Теоретические аспекты моделей менеджмента 2

1.1. Менеджмент и модели 2

1.2. Описание японской модели менеджмента 2

Глава 2. Сравнительный анализ Японской школы менеджмента 2

2.1. Сравнение с Англо-Американской моделью 2

2.2. Сравнение с Немецкой моделью 2

Глава 3. Применение японского опыта в российском менеджменте 2

3.1. Формирования российского менеджмента на основе зарубежных школ менеджмента 2

3.2. Проблемы менеджмента в России и возможность использования японского опыта для их устранения 2

Заключение 2

Список использованной литературы 2

# Введение

Общей теории менеджмента, пригодной для всех времен и народов, не существует – есть только общие принципы управления, которые порождают японскую, американскую, французскую или немецкую системы менеджмента со своими неповторимыми особенностями, поскольку учитывают определённые национальные ценности, особенности национальной психологии, менталитета и т.д. Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха – умение работать с людьми.

В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, т.к. быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично – вследствие американской оккупации после второй мировой войны, частично – как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспосабливая их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

Японская модель менеджмента основывается на философии «мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда.

Чем отличается японский метод управления от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки? Вот ключевая тема данной курсовой работы. Прежде всего, своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы.

# Глава 1. Теоретические аспекты моделей менеджмента

Менеджмент – совокупность методов, принципов, средств и форм управления хозяйственными организациями с целью повышения эффективности их работы.

## 1.1. Менеджмент и модели

Требуемые для эффективного управления организацией навыки и умения необходимы не только профессиональной группе людей, которые называются менеджерами. Менеджмент как общечеловеческая деятельность распространяется на различные сферы деятельности. Отмечено, что «всеобщий человеческий процесс» включает в себя пять отдельных, но взаимосвязанных элементов:

* решение о постановке цели и планирование деятельности по ее достижению
* распределение времени и действий, необходимых для решения задач
* мотивация и пробуждение к действиям
* координация отдельных, но взаимосвязанных действий
* осуществление контроля над тем, что сделано, чтобы убедиться, что результаты соответствуют намеченным планам

В фундаментальном смысле «менеджмент» – это всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда, даже если в отношении них данный термин не употребляется. По различным причинам и разными способами произошло обособление управления в функцию специалистов или особую профессию. Степень и форма данного разделения труда непостоянны: в современных организациях распространенной практикой является объединение непосредственно труда и менеджмента.

По мере роста организации менеджмент разделяется на все более мелкие элементы, происходит специализация управленческих функций в рамках профессиональной группы, развивается иерархия менеджмента. Обычно выделяют:

* функциональные – ответственность за отдельные элементы деятельности организации (управление персоналом, исследованиями, маркетингом, производством)
* генеральные – возглавление подразделений организации, ответственность за общую деятельность
* линейные – выполнение функций, напрямую связанных с производством или поставкой продуктов или услуг потребителю
* аппаратные – исполнение непроизводственных функций деятельности предприятия, таких как финансы, персонал, закупки или правовые вопросы

Менеджмент осуществляется в потоке исторических событий, что предполагает признание равного воздействия на него прошлого, настоящего и будущего. Прошлое оказывает влияние на все специальные функции управления. На повседневном уровне менеджмент имеет дело с настоящем, с необходимостью интеграции ресурсов, с координацией различных видов деятельности, с мониторингом текущей ситуации, с выявлением проблем, с производством. Решение оперативных вопросов может включать в себя проверку поставок, техническую деятельность с ресурсами или работу с требованиями потребителей.

Менеджмент предполагает прогнозирование. Насколько бы ни была благоприятна ситуация в настоящем, насколько эффективно ни было бы текущее производство, менеджеры должны внимательно следить за событиями во внешнем мире и пытаться заглянуть в будущее. Это предполагает проверку существующих систем и их постоянное совершенствование, анализ изменений внешней среды и их воздействия на текущую деятельность.

Модель – упрощенное отражение реального бытия. Она помогает нам осознать его сложность и предлагает альтернативные точки зрения на изучаемый вопрос. Ни одна модель не предлагает полного решения, поэтому менеджерам-практикам полезно научится совмещать их, используя все самое ценное. Например, конкурирующей на мировом рынке компании необходимы высокое качество продукции, гибкость производства и низкие издержки, поэтому ее прежде всего интересуют модели эффективной организации процесса производства с технической точки зрения. Ее руководители также заинтересованы в моделях поведения человека на работе, которые показывают ограничения упрощения рабочих операций и их негативное воздействие (уменьшение гибкости, снижение качества продукции) на сотрудников в долгосрочном периоде.

Управленческие модели прямым или косвенным образом направляют действия менеджеров; для того, чтобы получить представление об их природе, необходимо познакомиться с максимально широким кругом возможных точек зрения и вкладом каждой из них в процесс менеджмента.

Моделирование позволяет нам анализировать действительность с помощью формального выделения основных переменных, предлагая возможные взаимосвязи и предсказывая вероятные результаты изменения. Модели помогают нам понять сложность реальной жизни и не игнорировать ее, а взять в «союзники». Чарльз Хэнди отметил, что теории: «Помогают объяснить прошлое, которое в свою очередь помогает понять настоящее, предсказать будущее, что позволяет повлиять на него и навести в нем относительный порядок.

Многие из тех, кто начинает систематическое изучение менеджмента, поначалу испытывают немалые затруднения (особенно если раньше они изучали физические или естественные науки, в которых феноменами управляют четкие законы, позволяющие в определенных обстоятельствах с большей точностью предсказать взаимосвязи между причинами и следствиями). Менеджмент же далек от определенности. Одна из причин – весьма большое число переменных, определяющих положение и развитие организации.

Впрочем, и у естественнонаучных феноменов можно выделить множество переменных. Различие менеджмента и естественных наук состоит в проблемах с получением объективных, точных данных.

Использование при обсуждении некоего феномена различных моделей дает возможность рассмотреть разные теоретические подходы, что позволяет расширить горизонты анализа. Некоторые модели представляют организации как некие механизмы, другие – как арену политических баталий, третьи – как карьерную лестницу. Образы и метафоры, которые используют исследователи, непосредственно влияют на оценку проблем, которые они изучают, и на рассматриваемые переменные.

Различие метафор – один из источников несовместимых результатов исследований менеджмента.

Исследователи разрабатывают модели и теории в ответ на определенные обстоятельства. В конце XIX в. предложение квалифицированного труда был ограниченно, а неквалифицированный, напротив, был в избытке, управленцы же стремились установить контроль как над тем, так и над другим. Проблема фабричного менеджмента заключалась в его способности контролировать большое число имеющихся ограниченный производственный опыт наемных рабочих. В ответ на потребности «командиров производства», стремившихся в ответ на растущий спрос увеличить объем предложения, появлялись первые теории о методах производства, авторы которых были заняты поиском способов упрощения задач, стоявших перед рабочими, редукции сложного труда к простому, что позволяло расширить использование малоквалифицированной рабочей силы.

Сегодня основной проблемой менеджмента можно считать вопрос об организации гибкого производства, способного удовлетворить спрос на быстро изменяющихся рынках, а значит, руководителей прежде всего интересуют модели, которые предлагают способы максимально эластичной организации деятельности. Современные теории отражают этот интерес, предлагая организациям различные способы выживания в высоко турбулентном и конкурентном мире, акцентируя внимание руководства компаний на гибкости производства, качестве товаров и услуг и низких издержках.

## 1.2. Описание японской модели менеджмента

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, которая поставила перед руководителями задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постигать социальную ответственность за последствия своей деятельности.

Руководители японских предприятий осуществляли свои задачи, сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития.

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

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

Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются.

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.

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

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

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

Как отмечалось, японская система управления сформировалась к настоящему времени как органический сплав национальных традиций и передового опыта менеджмента. Что касается национальных традиций, то их очень существенная (в контексте данной работы) черта состоит в том, что японцы предпочитают не придерживаться писаных правил; а их языку в силу иероглифического характера письменности несвойственна четкая однозначность определений, характерная для европейских языков, в частности, немецкого. Сами японцы пишут: «...в традиционном японском обществе отсутствовали как всеобщий этический кодекс, так и категорические религиозные предписания. Не существовало даже четкой системы представлений о грехе...» (М. Йосино).

Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности.

Как порождением концепцией «человеческого потенциала» можно рассматривать систему группового принятия решений Ринги. Согласно ей ответственность за принятие решения не персонифицирована. За принятое решение несет ответственность все группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принять решение.

Можно рассмотреть более подробно процесс принятия решения группой. Сущность системы Ринги в том, что решения должны приниматься путем консенсуса. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если кто-то против, предложение возвращается к его инициатору. Этот подход все еще сохранен, хотя процедурная часть системы Ринги претерпела изменения. Каждое предложение обсуждается в неофициальных группах. Решение никогда не выносится на официальное обсуждение без неформального.

Вот как описывает процесс группового принятия решений Ричард Халлоран: «В процессе официального обсуждения каждый член группы высказывает небольшую часть своих мыслей на этот счет, но никогда не выходит с законченным убедительным выступлением. Японцы, имеющие крайне чувствительное эго, не желают попадать в состояние находящегося в меньшинстве или, что еще хуже, с особым мнением. Боятся они и случайно обидеть коллегу своим резким выступлением, которое может противоречить мнению товарищей. Когда лидер группы уверен, что все в основном согласны с минимальным решением, он суммирует мнение группы, спрашивает, все ли согласны, и оглядывает зал для получения одобрительных кивков. Не слышно ни единого выкрика.».

Нужно четко понимать, что японский метод предполагает полное единодушие. Это не решение большинства. Японцы питают отвращение к тирании большинства. Если полного единодушия нет, решение не принимается. Если решению противопоставлено мнение небольшого меньшинства, его убеждают уважать взгляды остальных. Эта компромиссная позиция позже будет вознаграждена. Для японца считается невежливо открыто возражать старшему и вышестоящему: несогласие нужно выражать очень дипломатично.

Японцы допускают в организационной жизни неопределенность, двусмысленность, несовершенство, как и многое другое, реально существующее. Кроме того, японцы чувствуют себя гораздо более взаимозависимыми. Поэтому они готовы предпринимать дальнейшие усилия, направленные на совершенствование людей и на воспитание умения эффективно работать друг с другом.

В противовес традиционной модели поведения «Х» и «Y» японцы развили и успешно применяют модель «человеческого потенциала», согласно которой на первый план выдвигается идея о том, что людям требуется возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение. Концепция «человеческого потенциала» защищает такие условия труда, в которых способности работника поощряются к развитию, и уделяет особое внимание развитию у работников стремления к самоуправлению и самоконтролю.

Считается, что власть менеджмента в Японии законна, и поэтому она с готовностью принимается и уважается. Рабочие чувствуют, что их менеджеры более образованы и компетентны. Менеджеры не имеют избыточных привилегий, что могло бы вызвать ревность. Их оклады и другие вознаграждения считаются скромными по сравнению к их заслугам. А эффективный менеджмент является необходимым условием для процветания самих рабочих.

Выводы, которые можно сделать, рассматривая японскую систему управления, таковы:

1. люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантия защищенности и безопасности;
2. основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединении работников общими интересами и пониманием общих целей работы;
3. когда создана обстановка, обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полную меру своих способностей.

Управленческий контроль - это сокращенное определение управленческого планирования и обратной связи, которое является инструментом деятельности менеджеров в достижении организационных целей. Способность человека управлять имеет определенные пределы, поэтому должен быть найден оптимальный масштаб бизнеса, позволяющий управлять эффективно.

Необходимо отметить, что управленческий контроль, за выполнением поставленных задач, осуществляется не путем принятия определенных директив, как это принято в традиционном менеджменте, а путем оказания помощи и выявлении слабых звеньев в производственном процессе (слово «контроль» связана не с моделью «выявление - наказание», а «проверка-помощь»).

Чтобы избавится от субъективизма, японские управляющие повсюду, где есть малейшая возможность, применяют методы статистики для определения текущей ситуации. Японцы верят цифрам. Они измеряют все. Они стараются количественно описать все аспекты бизнеса. Японцы не расточают силы впустую. Все устроено безупречно, что является сущностью хорошего менеджмента.

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за «преданность своему делу как образец для коллег». Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск.

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

Такая позиция вполне объяснима: с одной стороны, каждый подчиненный является индивидуумом и имеет право на ошибку, с другой - правильная кадровая политика при приеме на работу «не допустит» в фирму недобросовестного работника, поскольку за него несет полную ответственность тот, кто его принял на работу.

Управление персоналом становится стратегическим фактором из-за необходимости гарантии пожизненного найма.

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие. Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Отожествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы.

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

Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его само отождествление с ней. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Вся система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. В свою очередь, каждый служащий или рядовой работник получает удовлетворение от собственной эффективности в работе, зная, что его действия когда-нибудь будут обязательно оценены.

Занятость в Японии имеет особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником. Она имеет эмоциональный и моральный подтекст.

Японские рабочие трудятся методично и преданно. Они пунктуальны. Возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности. У них очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливыми в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.

Пожизненный найм - это не юридическое право. Его утверждение - дань традиции, возможно, имеющей начало в первобытной общине и получившей законченную форму в японском феодальном обществе. Фирма морально обязана заботится о своем работнике вплоть до выхода на пенсию. Штат комплектуется на основе личных качеств, биографических данных и характера. Лояльность ценится больше, чем компетентность. К каждому рабочему относятся как к члену семьи. Точно также, если возникают финансовые трудности, все достойно переносят сокращение доходов.

В таких обстоятельствах менеджмент персоналом особенно важен. Японские менеджеры верят, что люди - это величайшее достояние. При отборе претендентов для менеджмента высшего уровня больше всего ценится способность руководить людьми.

Японцы обладают определенными качествами, которые незаменимы в менеджменте промышленностью. Один эксперт сказал: «В Японии каждый существует не как индивидуум, а исключительно как член большой группы». Личность отожествляет себя с группой. Ее устремления - это устремления группы; человек гордится работой этой группы. Он отдает себе полный отчет, что является членом команды, и не стремится к личному авторитету. Его всегда интересует успех команды. Все это усиливает координацию в организации производства, а личные трения сводятся к минимуму.

Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.

Таким образом, менеджмент всегда рассуждает с позиции группы. Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи. Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если это творческие неудачи или связанные с рискованным предприятием. В японских фирмах решение принимается группой. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешается и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, что личные неудачи и ошибки, в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата. Это требует взаимопонимания.

Человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство. В этом случае, как считают японцы, у него долгая творческая жизнь. Направленность усилий на решение задач фирмы ведет к его собственному развитию и прогрессу фирмы. Менеджеры в Японии постоянно разъясняют цели и политику компании своим рабочим, которые могут свободно высказывать свое мнение по этому поводу. Рабочие имеют свободный доступ к администрации. Успех фирмы - это и их успех.

Историческими предпосылками управления качеством явилось общегосударственное движение «за отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание ответственности каждым рабочим за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. Задачами, которых в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются:

1. содействие совершенствованию и развитию предприятия
2. создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке
3. всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы.

Комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать использование ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание - сила» - вот лозунг комплексного управлением качеством.

Примечательны три основные черты японских промышленных организаций: во-первых, пожизненная занятость, во-вторых, влияние стажа на оклады и зарплату и, в-третьих, организация профсоюзов.

Японский менеджмент принимает профсоюз как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы. Но поскольку профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, то они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльности и рост. Это не означает, что профсоюзы раболепствуют: они сохраняют свою независимость. Они постоянно следят за правильным соблюдением всех согласованных норм.

Профсоюзы отдают себе полный отчет в том, что рабочие могут повысить свой уровень жизни только путем повышения производительности, поэтому они начали сотрудничать с менеджментом. Необходимо постоянное объединенное консультирование по всем вопросам, оказывающим влияние на производительность. Процесс модернизации не прямолинеен. Может возникнуть переизбыток рабочей силы. Но все эти проблемы решаются путем сотрудничества. Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы. Они понимают, что условия жизни рабочих в конечном счете зависят от процветания фирмы. Они критически изучают и при необходимости подвергают сомнению цели и политику менеджмента. Таким образом, они могут развивать конструктивные отношения с менеджментом, сотрудничая с ним. Союзы постоянно конкурируют с менеджментом в социальной и благотворительной деятельности. Профсоюзы в Японии постоянно стремятся повышать уровень сознательности рабочих.

Необходимо отметить, что значимость, ресурсы и власть менеджмента несопоставимы с ресурсами профсоюзов. Но лидеры союза и менеджмент разделяют два основных предположения: во-первых, процветание фирмы создает условия для решения других задач, а, во-вторых, ненависть друг к другу никому не идет на пользу.

В целом, в Японии меньше жалоб и претензий к менеджменту по двум основным причинам: во-первых, японский рабочий не чувствует себя притесненным, во-вторых, он считает свою работу более важным делом, нежели права или убеждения. Истоки этого кроятся в том, что управляющие японских фирм уделяют огромное внимание благосостоянию своих рабочих. Это, естественно, повышает их доверие как к менеджменту, так и к профсоюзам.

# Глава 2. Сравнительный анализ Японской школы менеджмента

## 2.1. Сравнение с Англо-Американской моделью

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

Акционирование – это обычный способ накопления капитала корпорациями Великобритании и США. Поэтому неудивительно, что в США образовался крупнейший в мире рынок капитала, а Лондонская биржа – третья в мире по капитализации рынка после Нью-Йорка и Токио. Более того, существует причинно-следственная связь между преобладанием акционерного финансирования, размерами рынка капитала и развитостью системы корпоративного управления. США являются крупнейшим рынком капитала и одновременно местом наиболее развитой системы голосования по доверенности и небывалой активности независимых (институциональных) инвесторов. Последние также играют важную роль на рынке капитала и в корпоративном управлении Великобритании.

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

Интересы акционеров и менеджеров не всегда совпадают. Корпоративное законодательство, действующее в странах, которые применяют англо-американскую модель управления, решает это противоречие разными способами. Самый важный из них – это избрание акционерами Совета директоров, который становится их доверенным лицом и начинает выполнять фидуциарные обязательства, т.е. действовать в пользу акционеров при осуществлении функций контроля над управлением.

Увеличение числа институциональных инвесторов привело к усилению их влияния. В свою очередь, это повлекло за собой законодательные изменения, способствующие их активизации как участников корпоративных отношений.

Традиционно, председателем Совета директоров и главным (генеральным) исполнительным директором являлось одно и то же лицо. Часто это приводило к различным злоупотреблениям, в частности к концентрации власти в руках одного человека (например, совет директоров контролируется одним человеком, являющимся одновременно председателем и главным исполнительным директором); или концентрации власти в руках небольшой группы лиц; Правление и/или Совет директоров пытаются удерживать власть в течение длительного периода времени, игнорируя интересы других акционеров ("укоренение"); а также к грубому нарушению интересов акционеров. В настоящее время и американские, и английские корпорации тяготеют к включению в Совет директоров все большего числа независимых директоров.

Существует ряд факторов, которые способствовали увеличению числа независимых директоров в совете директоров корпораций Великобритании и США. Среди них: изменение структуры владельцев, т. е. рост числа и влияния институциональных инвесторов и их участие в голосовании на ежегодных общих собраниях акционеров, а также рекомендации таких независимых самостоятельно регулируемых организаций, как Комитет по финансовым вопросам корпоративного управления в Великобритании и различных акционерных организаций в США.

Состав Совета директоров и представительство в совете остаются важными вопросами, которые беспокоят акционеров в Великобритании и США. Возможно, это происходит потому, что другие вопросы корпоративного управления такие, как раскрытие информации и механизмы взаимодействия между корпорациями и акционерами, в основном решены.

Советы директоров в Великобритании и США меньше по численности, чем в Японии. Обследование 100 крупнейших американских корпораций, проведенное в 1993 г. корпорацией "Спенсер Стюарт", показало, что размер Советов директоров уменьшается, и в среднем в него входит 13 членов по сравнению с 15 в 1988г.

Законы, регулирующие деятельность пенсионных фондов, также оказывают влияние на корпоративное управление. В 1988 г. Министерство труда США, ответственное за деятельность частных пенсионных фондов, постановило, что эти фонды имеют фидуциарные обязательства, т. е. выступают "поверенными" своих акционеров в делах корпорации. Это постановление оказало сильное влияние на деятельность частных пенсионных фондов и других институциональных инвесторов: они стали интересоваться всеми вопросами корпоративного управления, правами акционеров и голосованием на ежегодных общих собраниях акционеров.

Следует заметить, что в США корпорации регистрируются и учреждаются в определенном штате, и законы этого штата составляют основу законодательной базы по правам и обязанностям корпорации.

По сравнению с рынками капитала других стран, в частности Японии, в США существуют самые жесткие правила по раскрытию информации, и действует четкая система взаимоотношений между акционерами. Как уже говорилось выше, это имеет прямое отношение к размеру и значению рынка ценных бумаг в экономике США и на международной арене.

В англо-американской модели институциональные инвесторы и различные финансовые специалисты следят за деятельностью корпорации и корпоративным управлением. Среди них инвестиционные фонды (например, индексные фонды и фонды, ориентирующиеся на конкретную отрасль промышленности); фонды рискового капитала, или фонды, инвестирующие в новые корпорации; агентства, оценивающие кредитоспособность заемщиков или качество ценных бумаг; аудиторы и фонды, ориентирующиеся на предприятия-банкроты или убыточные корпорации. В японской же модели многие из этих функций, как правило, выполняет один банк. То есть, в Японии существует сильная взаимосвязь между корпорацией и ее основным банком.

Для более глубокого понимания, сущности японского стиля управления, представляется целесообразным рассмотреть главные различия в самом подходе к формированию системы управления в американской и японской школах менеджмента. Наиболее существенны различия в следующих аспектах:

Кадровая политика в фирмах США обычно строятся на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

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

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы, а не по отдельным ее функциям. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал.

Японские фирмы в качестве критериев применяют: совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и умение чертить графики.

Обычно потенциальные кандидаты проходят предварительную проверку способности работать в полуавтономных коллективах.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, о которой подробно говорилось в первой главе. С учетом всего вышесказанного об особенностях управления персонала в Японии можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

* переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников: высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных специальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;
* приоритет коллективного начала перед индивидуализмом, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов.

В современных условиях подготовке и переподготовке кадров менеджеров придается важное значение как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм.

Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно.

В 1985 г. в США было затрачено 60 млрд. долл. на все формы обучения менеджменту, в том числе 13 млрд. долл. на повышение квалификации менеджеров.

Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в три- четыре раза больше, чем американские. В Японии непрерывное образование является частью процесса труда, на который каждый занятый тратит примерно 8 часов в неделю, в том числе 4 часа за счет рабочего времени и 4 часа - за счет личного.

Основой японской системы профессионального обучения в фирмах является концепция «гибкого работника». Ее целью являются отбор и подготовка работника не по одной, а, по крайней мере, по двум-трем специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

Американские компании в качестве основной тактической задачи выделяют ускорение оборота инвестируемых средств и увеличение стоимости акций. Именно по этим показателям и определяется эффективность работы управленческого аппарата.

Японские компании в качестве основных целей оперативного характера выделяют обычно расширение доли рынка и увеличение доли новых товаров в общем объеме выпускаемой продукции, что, по мнению руководителей этих компаний, должно обеспечить повышение конкурентоспособности и прибыли, но не только в краткосрочной, но и, что более важно, в долгосрочной перспективе. Подобная целевая ориентация значительным образом влияет на производственно-сбытовую стратегию корпораций, а также на особенности построения и работы всей системы управления.

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

В отличие от этого ориентация японских компаний на максимизацию прибыли в долгосрочной перспективе приводит к тому, что аппарат управления компании формируется на принципах, предусматривающих долгосрочное аккумулирование управленческих ресурсов, универсальную подготовку и переподготовку управленческих кадров с их привязкой к данной компании в течение длительного периода времени.

Различия в тактических установках, определяющих производственно-сбытовую деятельность, обусловливают некоторые отличия в подходах американских и японских компаний к выбору наиболее приоритетных сфер деятельности и направлений развития. Так, в настоящее время американские компании направляют большую часть ресурсов в такие области, как совершенствование выпускаемых товаров и технологических процессов. В результате такой ориентации большинство средств, выделяемых на научные исследования и разработки, сконцентрированы именно в этих областях, так как такая структура инвестиций обеспечивает кратчайшее время их оборота.

Японские компании наибольшую долю средств выделят на проведение фундаментальных исследований и разработок, а также работы по созданию принципиально новых образцов продукции. В результате, хотя в абсолютном выражении период оборота этой части финансовых средств затягивается, изготовление принципиально новых товаров дает возможность японским компаниям выпускать более конкурентоспособную продукцию и тем самым резко увеличивать объем прибыли, например, в конце пятилетнего периода. Анализ ситуации на капиталистических рынках весьма отчетливо показывает преимущества тактики, используемой японскими компаниями в конкурентной борьбе.

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

Стиль управления, который преобладает в японских компаниях, ориентирован, прежде всего, на групповую деятельность. Упор при осуществлении управленческих воздействий делается на включение каждого, в том числе и руководителя, в деятельность группы. При этом создаются условия и принимаются специальные меры по налаживанию горизонтальных связей и механизмов координации как внутри групп, так и между всеми группами в масштабах компании, что значительно уменьшает возможность возникновения конфликтов. Поэтому идеальный управляющий по-японски предстает человеком, способным обеспечить эффективное функционирование возглавляемого им коллектива единомышленников, в котором индивидуальные успехи каждого непосредственно зависят и связаны с успешной совместной деятельностью.

Японский управляющий должен не только понимать характер своих подчиненных, но и использовать их психологические особенности для интенсификации труда, не показывая при этом своего превосходства, а наоборот старательно демонстрируя полное (однако, показное) равенство и личную заинтересованность в успехах каждого члена руководимой им группы. Исходя из этого, основной задачей японского менеджера является способность не заставлять подчиненных эффективно работать, используя методы бюрократического принуждения (приказы, распоряжения и т.п.), а ориентировать их деятельность в нужном направлении с помощью неявных методов воздействия, обеспечивающих добровольную ориентацию на максимальную отдачу их производственного и творческого потенциала.

###### Сравнение характеристик японской и американской моделей менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| **Японская модель** | **Американская модель** |
| 1. Процесс принятия решений, основанный на принципе консенсуса 2. Коллективная ответственность 3. Гибкий неформальный подход к построению структуры управления 4. Общие, неформальные процедуры контроля 5. Групповые формы контроля 6. Медленная оценка и продвижение 7. Ориентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию и контроль 8. Стиль руководства, ориентированный на группу 9. Ориентация управляющих на движение гармонии в группе и групповые достижения 10. Личные, неформальные отношения с подчиненными 11. Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы 12. Неспециализированная профессиональная подготовка (подготовка руководителей универсального типа) 13. Определение размера оплаты в зависимости от других факторов (стаж работы, показатели работы группы и т.д.)   14. Долгосрочная занятость | 1. Индивидуальный процесс принятия решений 2. Индивидуальная ответственность 3. Четкая формализованная структура управления 4. Четкие формализованные процедуры контроля 5. Индивидуальные контроль со стороны руководства 6. Быстрая оценка и продвижение 7. Ориентация процесс отбора на профессиональные навыки и инициативу 8. Стиль руководства, ориентированный на индивидуума 9. Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов 10. Целевые, формальные рабочие отношения с подчиненными 11. Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях и результатах 12. Специализированная профессиональная подготовка (подготовка узких специалистов) 13. Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью 14. Краткосрочная занятость |

## 2.2. Сравнение с Немецкой моделью

Немецкая модель используется в немецких и австрийских корпорациях. Некоторые элементы этой модели присутствуют также в Нидерландах, Скандинавии, Франции и Бельгии.

Немецкая модель управления акционерными обществами существенно отличается от англо-американской и японской моделей. Хотя некоторое сходство с японской моделью все-таки существует.

Банки являются долгосрочными акционерами немецких корпорацийи подобно японской модели, представители банков выбираются в Советы директоров. Однако, в отличие от японской модели, где представители банков привлекаются в совет только в кризисных ситуациях, в немецких корпорациях представительство банков в совете постоянно. Три крупнейших универсальных немецких банка (т. е. банки, предоставляющие широкий диапазон услуг) играют основную роль; в некоторых областях страны государственные банки являются ключевыми акционерами.

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

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

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

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

Большинство немецких корпораций предпочитает банковское финансирование акционерному, поэтому капитализация фондового рынка невелика по сравнению с мощью немецкой экономики. Процент индивидуальных акционеров в Германии низок, что отражает общий консерватизм инвестиционной политики страны. Поэтому неудивительно, что структура управления акционерным обществом сдвинута в сторону контактов между ключевыми участниками, а именно, банками и корпорациями.

Система в какой-то степени является противоречивой в отношении к мелким акционерам: с одной стороны, она позволяет им вносить предложения, с другой, позволяет корпорациям налагать ограничения на права голоса.

Процент иностранных инвесторов достаточно велик по сравнению с Японией: в 1990 г. он составил 19%. Этот фактор постепенно начинает оказывать влияние на немецкую модель, т. к. иностранные инвесторы из стран Европейского Сообщества и других стран начинают защищать свои интересы. Распространение рынка капитала заставляет немецкие корпорации пересматривать свою политику. Когда корпорация Daimler-Benz AG решила зарегистрировать свои акции на Нью-йоркской фондовой бирже в 1993 г., она была вынуждена принять существующие общие стандарты финансовой отчетности США которые так же используются и в Японии. Эти стандарты обеспечивают большую открытость по сравнению с немецкими. Так, Daimler-Benz AG вынуждена была отчитываться о крупных убытках, которые можно было бы скрыть, применяя немецкие принципы бухгалтерского учета.

Немецкие банки и в меньшей степени немецкие корпорации являются ключевыми участниками в немецкой модели управления. Как и в японской модели, описанной ранее, банк играет несколько ролей: он выступает акционером и кредитором, эмитентом ценных бумаг и долговых обязательств, депозитарием и голосующим агентом на ежегодных общих собраниях акционеров.

В Германии корпорации также являются акционерами и могут иметь долгосрочные вложения в других неаффилированных корпорациях, т. е. корпорациях, не принадлежащих к определенной группе связанных (коммерчески или промышленно) между собой корпораций. Подобный тип похож на японскую модель, но в корне отличается от англо-американской, где ни банки, ни корпорации не могут быть ключевыми институциональными инвесторами.

Включение представителей рабочих (служащих) в состав наблюдательного совета является дополнительным отличием немецкой модели от японской.

Двухпалатное правление – уникальная черта немецкой модели. Немецкие корпорации управляются наблюдательным советом и Правлением. Наблюдательный совет назначает и распускает Правление, утверждает решения руководства и дает рекомендации Правлению. Наблюдательный совет обычно проводит совещания раз в месяц. В Уставе корпорации оговариваются документы, требующие утверждения на наблюдательном совете. Правление несет ответственность за ежедневное руководство корпорацией.

Правление состоит исключительно из сотрудников корпорации. В наблюдательный совет входят только представители рабочих (служащих) и представители акционеров.

Состав и численность наблюдательного совета определяются Законами о промышленной демократии и о равноправии служащих; эти законы определяют также количество представителей, выбранных рабочими (служащими) и количество представителей, выбранных акционерами.

Численность наблюдательного совета устанавливается законом. В небольших корпорациях (численностью менее 500) акционеры избирают весь Наблюдательный совет. В средних корпорациях (размер корпорации зависит от размера фондов и средств и количества сотрудников) сотрудники избирают одну треть наблюдательного совета, состоящего из 9 чел. В больших корпорациях сотрудники избирают половину наблюдательного совета, состоящего из 20 чел.

Следует обратить внимание на то, что существуют два основных отличия немецкой модели от японской:

1. Численность наблюдательного совета устанавливается законом и не подлежит изменению.

2. В наблюдательный совет входят представители рабочих (служащих) корпорации.

Тот факт, что в наблюдательный совет не входят "инсайдеры" совсем не означает, что в него входят только "аутсайдеры". Членами наблюдательного совета, избираемого акционерами, обычно являются представители банков и корпораций, т. е. крупных акционеров. Было бы правильнее назвать их "аффилированными аутсайдерами".

В Германии существуют сильные федеральные традиции. Федеральные и местные (земельные) законы оказывают влияние на структуру управления акционерными обществами. Федеральные законы включают в себя законы об акционерных обществах, законы о фондовых биржах, коммерческие законы, а также перечисленные выше законы о составе наблюдательных советов. Однако, регулирование деятельности бирж является прерогативой местной власти. Федеральное агентство по ценным бумагам было создано в 1995 г. Оно и дополнило недостающий элемент немецкого законодательства.

В Германии разработаны достаточно строгие правила раскрытия информации, но менее жесткие, чем в Японии. Корпорации должны предоставлять в годовом отчете или на общих собраниях разнообразную информацию, включая финансовую (каждое полугодие), данные о структуре капитала, ограниченную информацию о каждом кандидате в наблюдательный совет (с указанием имени и фамилии, адреса, места работы и занимаемой должности), совокупную информацию о вознаграждениях, выплачиваемых членам Правления и наблюдательного совета, данные об акционерах, владеющих более 5% акций корпорации; информацию о возможном слиянии или реорганизации; предлагаемые поправки к Уставу; а также имена лиц или название корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки.

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

Действия корпорации, требующие одобрения акционеров, – это распределение чистого дохода (выплата дивидендов, использование средств), ратификация решений Правления и наблюдательного совета за прошедший финансовый год, выборы наблюдательного совета, назначение аудиторов.

Утверждение решений исполнительного совета (Правления) и Наблюдательного совета по существу означает "печать одобрения" или "вотум доверия". Если акционеры хотят предпринять какие-либо юридические акции против отдельных членов или против Совета в целом, они откажутся от ратификации решений совета за прошедший год.

В отличие от японской моделей акционеры не имеют права изменять численность или состав Наблюдательного совета. Размер и состав совета устанавливаются законом.

Другими действиями, также требующими одобрения акционеров, являются: решение об осуществлении затрат (что автоматически признает преимущественные права, если только не отклоняется акционерами), сотрудничество с филиалами, поправки и изменения к Уставу (например, изменение утвержденного вида деятельности), повышение верхнего предела вознаграждения членам Наблюдательного совета. Внеочередные действия, требующие одобрения акционеров – это слияние, покупка контрольного пакета акций и реорганизация.

В Германии предложения акционеров – это обычное дело. После оглашения повестки дня ежегодного общего собрания акционеры могут подать в письменной форме предложения двух типов: контрпредложение, т.е. противоречащее предложению Правления и/или Наблюдательного совета, включенному в повестку дня. Оно может касаться увеличения или уменьшения размера дивидендов или например, представлять альтернативную кандидатуру в Наблюдательный совет. Предложение акционеров может содержать дополнение к повестке дня. Примеры предложений акционеров: альтернативные кандидатуры в Наблюдательный совет, проведение специального расследования или проверки, требование отменить ограничения на право голосования, рекомендации по изменению структуры капитала.

Если эти предложения удовлетворяют всем установленным требованиям, корпорация должна объявить о них и известить акционеров до начала собрания.

Существующая в Германии законодательная база учитывает интересы служащих, корпораций, банков и акционеров. О многогранной роли банков уже говорилось ранее. В целом система ориентирована на ключевых участников. Но, несмотря на это, немало внимания уделяется и мелким акционерам, например, допускаются вышеупомянутые предложения акционеров.

Однако, существуют определенные препятствия на пути участия акционеров в управлении, а именно в части полномочий банков как депозитариев и голосующих членов.

Большинство немецких акций – это акции на предъявителя (они не регистрируются). Корпорации, выпускающие такие акции, должны объявлять о ежегодных общих собраниях в государственных изданиях и направлять свои годовые отчеты и повестку дня в банк-депозитарий, который в свою очередь направляет эти материалы тем акционерам, которые в них заинтересованы. Такая процедура часто осложняет получение материалов иностранными акционерами.

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

Кроме того, узаконенные ограничения права голоса и невозможность голосования по почте также препятствуют участию акционеров в делах корпорации. Как уже упоминалось, акционеру нужно либо присутствовать на собрании лично, либо быть представленным своим банком-депозитарием.

Несмотря на эти препятствия, мелкие акционеры не исключаются из процесса и на собраниях часто вносят свои предложения против управляющих каждый год. В Австрии мелкие акционеры не столь активны. Может быть, потому, что австрийское правительство прямо или косвенно является крупным акционером в большинстве корпораций.

# Глава 3. Применение японского опыта в российском менеджменте

## 3.1. Формирования российского менеджмента на основе зарубежных школ менеджмента

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

1.Концепция копирования западной теории менеджмента. Она не учитывает особенностей российского менталитета. России “надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой...”. Для овладения теорией надо будет лишь перевести учебники по менеджменту на русский язык. Затем, ничего не меняя, использовать данные положения на практике. Вероятность реализации этой концепции весьма высока в силу своей простоты и привычки бездумного копирования зарубежного опыта. Но она несет и большую опасность. Не факт, что Японская школа менеджмента полностью приживется в России, да и то, что Американская, тоже мало вероятно. Можно спрогнозировать различные потрясения, которые ждут Россию при осуществлении данной концепции. Хотя бы, по причине того, что при нашей не стабильной ситуации (хотя со временем она улучшается) система пожизненного найма используемая в Японских компаниях вряд ли приживется.

2.Концепция адаптации западной теории менеджмента. Предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, т.е. не слепое копирование, а приспособление зарубежной теории к современным российским условиям. При этом возникает важная проблема, какую из западных теорий менеджмента мы будем адаптировать? Системы управления Японии, США, Западной Европы сильно отличаются между собой. Какой из данных вариантов принять за аналог? Но при любом выборе мы рискуем использовать теорию, учитывающую специфические особенности, условия функционирования экономики, уровень социально-экономического развития данных стран, ментальность их жителей. Здесь целесообразно вспомнить слова М.Вебера: «Капитализм западного типа мог возникнуть только в западной цивилизации». В России конца 80-х годов опоздание или уход с работы ранее установленного срока, мелкое воровство, низкое качество продукции – стали нормальным явлением и сохранились вплоть до сегодняшнего дня. Исходя из этого, в систему национального менеджмента придется вносить поправки на борьбу с опозданиями, “несунами”, вводить новые методы повышения качества, добавлять то, что не приемлемо другим странам. В результате адаптированные теории, слабо учитывающие специфику российской действительности, не смогут дать российской экономике то, что от них ожидают.

3.Концепция создания российской теории менеджмента. Исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. И первое, и второе одинаково неприменимо. Необходимо отметить, что еще А.Маршалл утверждал, что: «Экономическая наука это не совокупность конкретной истины, а лишь орудие для открытия конкретной истины». На наш взгляд это высказывание полностью можно перенести и на науку менеджмент. Поэтому, российский менеджмент должен иметь свое специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике российского менталитета.

В настоящие время общепризнанно, что национальный и региональный менталитеты – важнейший фактор, влияющий на формы, функции и структуру управления. Однако констатации этого факта еще недостаточно. Между менеджментом и менталитетом существует более глубокая сущностная взаимосвязь. Существует ряд определений менталитета: менталитет – «совокупность исторически сложившихся психологических особенностей поведения нации»; «своеобразная память народа о прошлом, психологическая детерминанта поведения миллионов людей, верных своему исторически сложившемуся «коду» в любых обстоятельствах...»; «... определенное социально-психологическое состояние субъекта – нации, народности, народа, его граждан, – запечатлевшее в себе (не «в памяти народа», а в его подсознании) результаты длительного и устойчивого воздействия этнических, естественно-географических и социально-экономических условий проживания субъекта менталитета». В этих определениях речь идет не только о психологической, но и о социально-психологической природе менталитета. Так, анализируя формы и методы управления в разных странах, мы не можем не учитывать немецкую пунктуальность, английский консерватизм, американский прагматизм, японский патернализм, российскую расхлябанность. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной иерархической системе: или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. В этом проявляется соответствие менеджмента менталитету. Итак, “ менталитет-менеджмент”, их соотношение, соответствие и противоречие выступает как содержание и форма, как сущность и явление. Они находятся в неразрывной объективно обусловленной, постоянно повторяющейся взаимосвязи, которую можно квалифицировать как «*закон соответствия менталитета и менеджмента».* Соответствие между менеджментом и менталитетом обуславливает относительно устойчивую систему производства, сглаживает противоречия между управляемыми и управляющими, способствует преодолению кризисных ситуаций. Соответствие между менеджментом и менталитетом – одна из основополагающих черт равновесия социальных систем, характеризуемых отсутствием социальных конфликтов. Пример этого, экономическое развитие Японии. Противоречие в системе «менталитет-менеджмент» является одной из причин, обуславливающих зарождение и продолжительность социально-экономических кризисов. Яркий пример Россия, где переход к рынку и связанная с этим необходимость реформирования системы управления предполагает приведение ее в соответствие со спецификой российского менталитета.

Основная проблема состоит в следующем: должна ли Россия слепо перенимать теорию японского менеджмента и применять ее на практике, либо какую-нибудь другу зарубежную школу? Заимствование чужого опыта Россией может принести еще более отрицательный результат. Это объясняется тем, что российский менталитет всегда характеризовался наличием полярности, стремлением к гротеску, доведением любой ситуации до крайности. Традиционно существовало несколько точек зрения по поводу типов российского менталитета:

1-западники;

2-славянофилы;

3-евразийтство.

Западники (П.Я.Чаадаев, А.И.Герцен, В.Г.Белинский и др.) отрицали самобытную форму мышления русских. По их мнению, необходим переход к западным стандартам и формам мышления. Западничество оказало существенное влияние на российскую ментальность. Внедрение у нас американских принципов хозяйствования и их стиля жизни, преподносится как выход из создавшейся критической ситуации.

Славянофилы (А.С.Хомяков, И.В.Киреевский, К.С.Аксаков и др.) наоборот считали, что Россия имеет принципиально отличный от западноевропейского путь развития, собственный образ мышления, основанный на ее самобытности, патриархальности, консерватизме и православии. Основа этой ментальности – общественная форма хозяйствования. Исходя из этого положения, ряд ученых полагают, что «менталитет россиян – главное препятствие американизации России. Он является причиной провала экономических и социально-политических реформ Ельцина. Любые попытки осуществить перемены в России, если они пренебрегут менталитетом россиян, обречены на неудачу».

Однако крайние точки зрения чаще всего оказываются неверными. По нашему мнению, Россия представляет собой причудливое сочетание западничества и славянофильства. Это нашло отражение в теории евроазиатства. Последняя не отрицает влияния на русскую ментальность, как запада, так и востока, большую часть влияния которого оказала на нас Япония. Россия всегда стояла между Европой и Азией. Ее географическое и расово-этническое многообразие впитало в себя эту геополитическую реальность. Население, проживающее на территории России, творило и создавало «синтезированную» культуру. Бердяев отмечал: «...Противоречивость русской души определялась сложностью русской исторической судьбы, столкновением и противоборством в ней восточного и западного элемента».

От Азии Россия впитала форму группового мышления – группизм, а от Европы – индивидуализм с присущим ему мировоззрением. Группизм и индивидуализм – два фундаментальных качества, составляющие основу русского менталитета. Причем они входят в противоречие между собой в силу полярности их основ. Их соотношение в ходе исторического развития не было постоянным.

Традиции командной экономики явились одной из важнейших причин неэффективности советской системы. В настоящее время дуализм русского менталитета, его противоречивость, перешли на качественно иной уровень. Наблюдается новая волна роста индивидуализма, с одной стороны, и стирания общинных традиций, с другой. Однако дуализм был и остается главной чертой отечественной ментальности. Это и дает возможность определить его место по отношению к американскому и японскому менталитету. Если считать американский индивидуализм и основанный на нем менеджмент одной крайней точкой, а японский, базирующийся на психологии группизма, другой, то Россия с её двойственностью должна занимать промежуточное между этими двумя точками положение. Причем надо учитывать, что русский менталитет выступает как динамичный, имеющий тенденцию к индивидуализации, пробивающей себе дорогу в условиях формирующегося рынка. Исходя из этого, мы считаем, что основная тенденция становления русского менталитета – постепенное и неуклонное движение к индивидуализму в сторону американизированной ментальности и постепенное отклонение от Японского направления. Правильно это или нет – время покажет.



Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость. В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними. Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления, с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль, использование бригадной формы организации труда и его оплаты и т.д. При таком подходе можно осуществлять и целенаправленный отбор управляющих. Современный российский менеджер должен отличаться гибкостью в определении целей и задач управления и твердостью, когда цель выбрана, в неуклонном стремлении к ее достижению. Подобный тип руководителя, сочетающий в себе гибкость, приспособляемость и огромные волевые качества придется формировать длительные годы. Специфической чертой российского менеджмента должна стать опора на трудолюбие работника, ориентация на старательность и пунктуальность. Эти заложенные в народе качества необходимо всячески поощрять. При воспитании данных качеств, в процессе становления национальной системы управления, мы можем осуществить постепенный переход от жестких управленческих решений к гибким. Сегодня жесткость является необходимой, но вынужденной мерой. Стратегическая перспектива русского менеджмента – движение к более мягкому по форме, но и более эффективному по содержанию управлению. Российский менеджмент должен учитывать христианские традиции. Бердяев отмечал, что “ душа русского народа была сформирована православной церковью, она получила чисто религиозную формацию. Религиозная формация выработала некоторые устойчивые свойства, догматизм, аскетизм, способность нести страдание и жертвование во имя веры, устремленность к трансцендентному, которое относится то к вечности и иному миру, то к будущему, то к этому миру”. Стремление к богатству все больше пронизывает различные слои общества и является определяющим стимулом деятельности. Христианство в своей сущности нежелательно относится к жадности, власти “ желтого дьявола”. Отсюда еще одна черта русского менталитета: люди могут работать не столько ради денег, а для осуществления какой-либо общественной, политической или религиозной идеи. Энтузиазмом русского народа пользовались многие поколения советских руководителей. В то же время энтузиазм, возникший на основе какой-либо объединяющей национальной идеи, мог бы стать важнейшей составляющей выхода России из кризисной ситуации, дав толчок ее социально-экономическому развитию и в наши дни. Целесообразно вспомнить слова Тейлора: “ Искусство научного управления это эволюция, а не изобретение”. Однако и эволюция предполагает сознательный отбор. Поэтому мы можем добавить к высказыванию Тейлора следующее: “ *...искусство научного управления это эволюция и отбор оптимальных форм и методов менеджмента, отражающего в себе важнейшие специфические особенности национального менталитета” .*[10.]

В России слово "менеджмент" как управление в условиях рыночной экономики является новым термином, сущность которого отличается от традиционного управления централизованной командно-административной системы, которая функционировала в России весь советский период.

Старая парадигма управления в России в течение 70 лет базировалась на марксистской идеологии экономического развития, которая характеризовалась следующими особенностями:

1. Закрытостью хозяйственного комплекса страны и ориентацией на народнохозяйственную эффективность.

2. Критерием на социальную ориентацию, на общественную собственность и справедливое разделение по результатам труда.

3. Крайней политизацией, вызвавшей монополизацию и концентрацию производства.

4. Централизацией и бюрократизацией управления.

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

1. Интеграция хозяйства России в мировую экономику.

2. Формирование и функционирование рыночных хозяйственных субъектов как открытых систем.

3. Гибкое сочетание методов государственного управления и рыночного регулирования.

4. Использование рыночных и административных методов управления предприятиями различных направлений деятельности и форм собственности.

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

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

В этих условиях резко возросли требования к российским менеджерам за своевременность и качество принимаемых решений. Усилилась роль научно-технического прогресса, дающего возможность путем нововведений удовлетворять потребности рынка. В российском бизнесе появилась острая необходимость проведения маркетинговых исследований, позволяющих изучить эти потребности. Для осуществления производства конкурентоспособной продукции в условиях минимизации издержек производства все большее значение приобретают вопросы, связанные с управлением персонала, который в новых российских реалиях становится основным ресурсом.

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

Российский опыт в области делового управления сводится только к использованию методов планирования и контроля за исполнением планов.

Российские так называемые "новые коммерческие структуры" - пока не деловые, а чисто спекулятивные предприятия. Производственные предприятия, пытающиеся работать в условиях рынка, встречают множество проблем и ограничений в области окружающей среды их хозяйственной деятельности. Поэтому для российских менеджеров важно изучить зарубежный опыт управления и творчески использовать его в новых российских условиях в целях строительства организации нового для нашей страны типа, включающего современные методы корпоративного и антикризисного управления, ориентированных на диверсификацию, конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

Подход с позиций человеческого фактора для России, имеющей многолетний опыт административно - бюрократического, излишне формализованного управления, сегодня очень важен.

Особенности российского менеджмента:

- приоритеты в проблематике, акцепты внимания и усилий;

*-* инфраструктура менеджмента, социально-экономические и политические условия его осуществления;

- комплекс факторов, затрудняющих и благоприятствующих укреплению менеджмента в России:

- культурная среда, особенности общественного сознания, которые невозможно

изменить.

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

## 3.2. Проблемы менеджмента в России и возможность использования японского опыта для их устранения

Переход от административно-командной экономики к рыночной, с одной стороны, и специфика российской системы ценностей, российского менталитета, с другой, определили особенности российского менеджмента на современном этапе, В период после 1992 года выявлены реальное направление реформ экономики и управления, а также роль отдельных сфер хозяйствования общественно-активных групп и личностей. Различные темпы перестройки основных групп субъектов хозяйствования: государства, трудовых коллективов (персонала, руководителей, менеджеров) - осложнили переходные процессы и их анализ.

Для поведения руководителей в рамках благоприятной экономики характерно: сохранение рабочих мест, минимизация потерь квалифицированных рабочих при сокращении объемов производства и его диверсификации. Но бывает у нас случаи «подсиживания», когда один человек чтобы продвинуться пытается всеми возможным способами скинуть с должности, к которой стремятся, человека, который там работает. В результате существует вероятность потери кого-то из сотрудников. Данные методы в Японии не допустимы - вот этому принципу необходимо следовать и нашим людям.

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

Изменение поведения и целей трудового коллектива в сторону более рационального отношения к себе. Это, прежде всего, предложения, поступающие "снизу" и касающиеся более рационального использования ресурсов, производства более выгодных и потребляемых рынком товаров.

Акционерами из числа рабочих осознается дилемма, возникающая при требовании выплат дивидендов, повышение зарплаты, с одной стороны, и дополнительный налог в форме выплат неработающим акционерам, с другой.

Подобное смешение происходит в силу до конца не прошедшего разделения интересов менеджмента и рабочих. Там где разделение произошло, контроль становится менеджерским, а работники превращаются в элемент издержек в деятельности предприятия.

С другой стороны, можно отметить увеличение числа переподготовленных работников, неконфликтное решение вопросов увольнения, сокращение производственного и административно-управленческого персонала. Активная роль рабочих - акционеров проявилась и облегчила смену менеджерской команды на предприятии.

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

Российские менеджеры в начале переходного периода ориентировались на управление с позиций рационального использования всех внутренних ресурсов и опирались на работников - собственников этого предприятия (владельцев крупных пакетов акций). В настоящее время акценты изменились, и управление добровольно идет на увеличение доли акций, принадлежащих внешним владельцам. Иными словами, сдвиг произошел от "закрытого" управления в сторону "открытого". При этом доля "внешних" владельцев акции часто расширяется в целях привлечения инвесторов для реконструкции производства, его перепрофилирования и диверсификации. Прослеживаются и тенденции добровольного уменьшения "цены" за переход под "внешнее" управление. Речь идет об уступке менеджерами части своей власти "внешним" управлениям взамен на гарантированное владение определенной долей акций.

Формирование этой категории управленцев происходило по двум направленным. С одной стороны, это работники, которые воспользовались экономической свободой и построили сами свой бизнес. Начальной стадией практически у всех было создание малых предприятий. Как правило, это высокообразованные молодые люди (25-40 лет), способные к быстрой переориентации, хорошие организаторы, желающие и умеющие много работать для достижения своей цели. Менеджеров этой категории характеризует быстрое восприятие норм экономического поведения их "зарубежных" коллег, умение комплексно видеть и решать проблемы своего бизнеса, быстрое освоение методов выстраивания деловых, партнерских отношений с "зарубежными" коллегами. При этом ранее эти люди, как правило, не имели опыта руководителей работы, хозяйственными объектами, крупными производственными коллективами, так как не проходили школы экономического взаимодействия административно-командной экономики.

С другой стороны, - руководители крупных предприятий, управленческий опыт которых сложился в административно-командной экономике, но вынужденные осуществлять управление в рыночных условиях, на своем опыте. "Ошибки" в таком обучении приобретают большую цену для предприятия. Более того, иная качественная определенность управления в рыночной экономике во многом определила небольшой удельный вес успешных руководителей. Это руководители уже старшего поколения (50-65 лет) на смену им приходят более, молодые (30-40 лет), имеющие опыт руководящей работы на данном предприятии. К ним относятся работники, ушедшие со своих должностей и пробовавшие строить свой самостоятельный бизнес. Эту категорию работников объединяет опыт самостоятельного управления бизнесом в условиях рынка. Иными словами, на должности первых руководителей крупных предприятий приходят работники данного предприятия. Работа по Японскому принципу – люди хотят работать. И поэтому у новых менеджеров в России важную роль играет стремление к самовыражению, они пытаются достичь тех целей, которые перед собой поставили. Они приносят с собой опыт рыночного менеджмента, свои капиталы, накопленные в частном бизнесе и наработанные связи с банками.

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

Менеджмент Российской Федерации пока далек от заданных глобализацией параметров (тех которые заданы мировыми лидерами в области менеджмента Япония и Америка) на всех уровнях: от отдельной фирмы до общества в целом. Однако годы рыночных реформ заложили позитивные предпосылки формирования рыночных принципов управления и нового поколения менеджеров с новыми взглядами и установками, которые основаны на зарубежном опыте и не малый вклад в это вносит Японская школа менеджмента. Они умеют учреждать и организовывать бизнес, заключать сделки, рационально хозяйствовать, знают, как удешевить производство и объем товаров, найти поставщика и потребителя. Они заботятся о собственной репутации и имидже. Они благополучны, занимаются меценатством. Как правило, это высокообразованный класс, где не редкость два высших образования, кандидатские и докторские степени. Многие из них прошли обучение в престижных зарубежных университетах и стажировку в преуспевающих компаниях. Японские компании, конечно же, не исключение, обучение и перенимание опыта у них значительно. Этот класс имеет свои объединения, союзы, ассоциации и даже политические организации и через них инициирует решение важных местных, региональных и национальных задач. Государство обязано считаться с этим новым классом, а общество осмысливать это новое явление российской жизни. Их деловая философия, высокая профессиональная образованность и ярко выраженная интеллектуальная и волюнтаристическая одаренность, помноженная на патриотические помыслы и высокую ответственность за судьбу отечества, - залог высокой конкурентоспособности российского бизнеса и быстрой адаптации к условиям глобализации.

Конечно, очень многое в нашей работе, карьере, жизни зависит от общих для всех общественных и других условий, от особенностей выпавшего на долю каждого места работы, от многих других, возможно, и не очень-то подвластных каждому отдельному чело­веку объективных обстоятельств.

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

# Заключение

Япония – маленькая страна. Плотность населения высока. Ресурсы ограничены. Природные катаклизмы вызывают чувство опасности. Поэтому у японцев острое чувство необходимости национального единства. Они в полной мере осознают, что их выживание зависит от единства и социальной сплоченности.

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса. Японское общество поделено на отдельные институты не горизонтально, а вертикально. Предприятие является одним из таких институтов. Менеджеры и работники могут иметь разногласия, но это чисто внутренние дела фирмы. И те, и другие смотрят на конкурирующие фирмы как на своих заклятых врагов. Каждая фирма стремится быть первой в своей сфере. Престиж значит больше, чем прибыль.

Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг.

Японский менеджмент взывает к естественным здоровым инстинктам работников для развития их творчества, мастерства и сознательности.

В течение 30-40 лет послевоенного развития японский менеджмент и японская модель экономики позволяли стране эффективно мобилизовать личностный и общественный потенциал народа для реализации постоянного роста производства, недопущения чрезмерного общества и предотвращения извращения социально-экономических отношений под влиянием криминальных элементов.

Понимание японского менеджмента наверняка поможет российским хозяйственникам, экономистам, бизнесменам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, дает возможность к совершенствованию производства. Тем более что предприятия, работающие «по-японски», уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Таиланде и во многих других странах. Один из примеров – германский концерн «Порше», оказавшийся к 1992 году на грани банкротства. Помощь японской консалтинговой фирмы, состоявшей из бывших служащих «Тойоты», дала блестящий результат: выпуск автомашин увеличился, численность персонала уменьшилась на 19%, занимаемая территория – на 30%, появилась прибыль, увеличился ассортимент продукции.

Овладение стержнем японского менеджмента – отказ от узкой специализации, универсальное развитие работника и связанные с таким развитием стабильная занятость, ротация кадров внутри фирмы, обучение в процессе работы и т.д. – необходимо каждой фирме, желающей не только преуспеть, но и хотя бы существовать.

# Список использованной литературы

1. Вахрушев В., Принципы японского управления. - М: ФОЗБ ,1992.
2. Каору И. , Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 1988.
3. «Как работают японские предприятия» // под. Редакцией И.Каору. - М: Экономика, 1989.
4. Картавый М.А., Нехашкин А.Н., Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 3
5. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2002.
6. Курицын А.И. Управление в Японии: организация и методы. - М., Наука, 1981.
7. Матрусова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. - М: Наука , 1992.
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Пер. с англ. – М.: "Дело", 1992.
9. Монден Я. , «Тойота» -методы эффективного управления. - М. : Экономика , 1989.
10. Татарникова А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М., ИНЭ, 1992.
11. Управление организацией под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. М.: ИНФРА – М, 2000
12. Управление персоналом и трудовыми отношениями в Японии // Управление персоналом. 2001. -№7.
13. Управление персоналом под ред. Т.Ю. Базарова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
14. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: Теория и практика. – М.: Наука, 1993.
15. «Эти невероятные японцы» // Паркинсон С. Н. , Растомджи М.К., Сапре С. А. - М.: ФОЗБ, 1992.