# НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК УКРАИНЫ

# УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ БАНКОВСКОГО ДЕЛА

# КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# КУРСОВАЯ РАБОТА

# По дисциплине: Менеджмент внешнеэкономической деятельности

# На тему: «Система японского менеджмента»

Выполнил студент группы М-82

Васильев М. Ю.

Проверил преподаватель Васильева Т. А.

# Сумы 2002СОДЕРЖАНИЕ

# Введение

# 1. Принципы японского управления

# 1.1 Поведение в организации

# 1.2 Система контроля

# 1.3 Система управления качеством

# 2. Управление персоналом в Японии

2.1 Система «пожизненного найма» рабочих и служащих

# 2.2 Система оплаты и служебного продвижения «по старшинству»

2.3 Система принятия решений «рингисэй»

# 2.4 Организационные структуры управления

# 2.5 Подготовка кадров

**3. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента**

**4. Практические аспекты японского менеджмента**

4.1 Система организации и управления промышленным комплексом

4.2 менеджмент корпорации SONY

4.3 Условия и практика “трансплантации” японского опыта.

# Выводы

# Список использованной литературыВведение

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. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

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. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнуто прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это даёт возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

Чем отличается японский метод управления от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки? Прежде всего своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

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

1. ***Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.*** Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.
2. ***Гласность и ценности корпорации.*** Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.
3. ***Управление, основанное на информации.*** Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.
4. ***Управление, ориентированное на качество.*** Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота - получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.
5. ***Постоянное присутствие руководства на производстве.*** Чтобы быстро справится с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.
6. ***Поддержание чистоты и порядка.*** Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

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

# 1. Принципы японского управления

Мы любим людей и землю.

Лозунг фирмы «Sanyo electric»

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.

Это не означает, что до 19945 года в Японии не было эффективной системы управления произодством. Просто послевоенный кризис дал стимулы для поиска модели национальной экономики, благо она уже была готова. Ещё 5 мая 1932 года К. Мацусита, основатель компании «Мацусита Денки», которого в Японии называют «всесильным волшебником менеджмента» и «основателем вероучения об управлении», произнёс перед почти двумястами своих служащих пламенную речь. Именно в этот день он постиг предназначение производителя: «*Роль производителя в том, чтобы преодолеть бедность*».

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. Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из виднейших предпринимателей Японии С. Хонды:

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

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 учится 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.

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

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

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

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

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.

# 1.1 Поведение в организации

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).

Чийе Накане провел блестящее исследование, имевшее своим предметом типы отношений в группах в связи с традициями национальных культур. Он выдвинул основные положения концепции анализа внутренней структуры социальных групп, разделив типы устанавливающихся между людьми взаимоотношений на два: горизонтальный, как совокупность индивидов, которые обладают общими чертами (например, люди одной профессии) и вертикальный, при котором индивиды, обладающие различными чертами, связанны определенной социальной связью (например, семья, клан, клуб). Именно второй, «вертикальный» тип отношений является характерным и определяющим «лицо» японского общества.

Группа, к которой принадлежит японец, значима для него так же, как семья. В японской фирме ее глава похож на отца. Члены семьи сотрудничают спонтанно. Царит неформальная атмосфера. Внутренние конфликты сведены к минимуму, в группах дружелюбные отношения. В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой. Может смениться руководитель, но фирма останется. Считается, что фирма - долговременная организация, потому что она гарантирует пожизненный найм. (Такие отношения закреплены «Законом о корпоративной реорганизации», согласно которому в фирмах, которые столкнулись с финансовыми трудностями и находятся на грани банкротства, проводятся реорганизации). Считается, что предприятие бизнеса является замкнутой социальной группой, а работа должна занимать центральное место в жизни работников. *«Работодатели не используют один труд человека, они используют его всего».*

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.

Руководителям среднего звена г-н Исикава Каору советует:

1. *«Полезность сотрудника определяется не его постоянным физическим присутствием, а потребностями фирмы в этом сотруднике.* При четкой организации мероприятий физическое присутствие руководителя на фирме вообще не обязательно. Это относится к организациям, где доверие к подчиненным является непреложным законом. С другой стороны, необходимо непосредственное участие сотрудника в решении тех проблем, которые без участия именно этого работника будут решаться дольше или будут решены заведомо менее удачно - например, разработка перспективного, нового изделия или освоение нового рынка сбыта. Потребность фирмы в сотруднике определяется такими его качествами, как быстрота реакции, сообразительность и инициатива. При возникновении непредвиденной ситуации такого сотрудника просят вернутся на фирму для участия в решении проблемы.
2. *Тот, кто управляет подчиненными, - руководитель лишь наполовину. Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и вышестоящими по должности.*
3. *Наделение подчиненных правами стимулирует всестороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности.* Руководитель является воспитателем своих подчиненных. Он должен делится с ними знаниями и накопленным опытом непосредственно на рабочих местах. Одним из методов подготовки кадров, имеющим немаловажное значение, является наделение подчиненных необходимыми правами, позволяющими им решать вопросы по своему усмотрению. При этом подчиненные должны хорошо представлять себе общую стратегию фирмы.
4. *Не стремитесь постоянно следить за реакцией вышестоящего руководства на результаты труда.*
5. *Руководители среднего звена и его подчиненные отвечают за достоверность информации о результатах своего труда.*
6. *Руководство среднего звена несет ответственность за деятельность кружков качества.*
7. *Сотрудничество и связь с другими отделами - это и есть управление по функциям.*
8. *Ориентация на перспективу - залог успешной деятельности фирмы. Глава фирмы должен ориентироваться в своей работе на 10 лет вперед, руководитель высшего звена -на 5 лет, руководитель отдела - на 3 года и подразделения - по крайне мере на 1 год.*

В заключении рекомендую руководителям среднего звена, занимающим важные и ответственные должности, на своих фирмах, решать стоящие перед ними задачи инициативно, с достоинством и уверенностью в своих силах».

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.

# 1.2 Система контроля

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.

Можно рассмотреть этот процесс на примере фирмы «Мацусита». В основу организации фирмы положена система филиалов. Они классифицируются следующим образом:

1. для высших управляющих компаний с целью контроля управляющих филиалами - система планирования в филиалах, система внутреннего капитала филиалов, система ежемесячных бухгалтерских отчетов;
2. для управляющих филиалов с целью контроля руководителей отделов - бюджеты отделов, система ежемесячных бухгалтерских отчетов.

Система планирования в филиалах предполагает, что каждый самостоятельный отдел, а затем и филиал разрабатывает свой план. На их основе подготавливается общий план всей компании. В общих чертах метод планирования предполагает следующие этапы:

1. ***Провозглашение стратегии компании.*** Стратегия компании является чем-то абстрактным и выражается устно, но она подчеркивает оценку дел фирмы и воплощает намерения преодолеть конъюнктурные трудности усовершенствованием политики и целей. Это своего рода лозунг для персонала.
2. ***Директивы о планировании в филиалах.*** Так как стратегия компании абстрактна, то ориентиры для планирования в филиалах задаются президентом компании в виде директивы.
3. ***Определение политики планирования филиала.*** На этом этапе управляющий филиалом определяет свою собственную политику выполнения поставленных перед ним целей и инструктирует руководителей отделов.
4. ***Подготовка плана каждого отделения.***
5. ***Подготовка проекта бюджета отделения.***
6. ***Подготовка проекта плана филиала.***
7. ***Проверка и утверждение планов филиала.***
8. ***Передача утвержденного проекта плана филиала.*** Эта смета называется «документом с королевской печатью». Церемония этой передачи - чисто японская особенность, потому что «документ с королевской печатью» рассматривается как контракт между президентом компании и управляющим филиалом. Выполнение плана является обязательным для управляющего. Каждый управляющий несет ответственность за достижение только зафиксированных в *«документе с королевской печатью»* пунктов. Выбор метода для выполнения этого соглашения предоставляется управляющему филиалом. Очевидно, что такой подход к управлению требует от управляющего высокого чувства ответственности и самоконтроля.

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.

Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. Показательно, что раздел «вознаграждения» в книге правил компании «Хитачи» стоит перед разделом «наказания». Фирма выпустила документ, озаглавленный «Главные принципы «Хитачи». В нем выдвинуты на первый план три принципа: искренность, дух оптимизма и конечная гармония. Этот официальный документ показывает, насколько серьезно японцы относятся к своей работе.

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.

# 1.3 Система управления качеством

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. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии Исикава Каору, для организации кружков руководителям необходимо следовать следующими принципами:

1. *добровольности.* Кружки должны создаваться на добровольной основе, а не по команде сверху.
2. *саморазвитие*. Члены кружка должны проявлять желание учиться.
3. *групповая деятельность*
4. *применение методов управления качеством*
5. *взаимосвязь с рабочим местом*
6. *деловая активность и непрерывность функционирования*
7. *взаимного развития*. Члены кружка должны стремиться к расширению своего кругозора и сотрудничать с членами других кружков.
8. *атмосфера новаторства и творческого поиска*
9. *всеобщего участия в конечном итоге*. Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех рабочих в управлении качеством.
10. *осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области*

Существуют также особенности японской системы управления качеством, отличающая ее от западной системы:

1. управление качеством на уровне фирмы - участи всех звеньев в управлении качеством.
2. подготовка кадров и обучение методам управления качеством.
3. деятельность кружков качества.
4. инспектирование деятельности по управлении качеством (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства.)
5. использование статистических методов.
6. общенациональные программы по контролю качества.

Задачами кружков качества 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

Управлением качеством имеет многие преимущества:

1. Она дает истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на каждом этапе, в каждом процессе и добиться полностью бездефектного производства. Это достигается путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранять их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты. Комплексное управление качеством может помочь рабочим выявить, а затем и устранить эти причины.
2. Комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха. Комплексное управление качеством позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к катастрофе, поскольку все привыкли говорить откровенно, помогать друг другу.
3. Комплексное управление качеством дает возможность отделу проектирования продукции и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика, с тем чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросам.

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.

Основные идеалы воплощенные в QC, можно кратко охарактеризовать так:

1. ) Естественной потребностью каждого человека является достижения совершенства в работе. Если на ним осуществлять правильное руководство и поощрять, он может совершенствовать свою работу бесконечно.
2. ) Люди, выполняющие индивидуальную работу, - настоящие в ней специалисты. Существует множество деталей в работе, выполняемых неправильно, и профессионалы могут внести ценное предложение по устранению трудностей и улучшению системы производства.
3. ) Рабочие наделены умом и воображением. Они обладают доскональным знанием работы и соответственно мастерством. Они стремятся к успеху и не боятся ответственной работы. Если их обучать непосредственной ответственности за качество своей работы, можно получить взрыв творческой активности в организации.
4. ) Кружек качества - это не механическая машина, а непрерывный процесс. Он имеет две отличительные, но дополняющие друг друга черты. С одной стороны, это образовательный и познавательный процесс. С другой стороны, это процесс, который содействует участию рабочих в мероприятиях, затрагивающих их повседневную работу. Это обеспечивает основу для взаимного сотрудничества менеджмента и рабочих.

За вклад в достижение высоких результатов в области управления качеством ежегодно с 1951 года в Японии вручают премии У. Э. Деминга - основателя, как считается, управления качеством в Японии.

В связи с постоянно изменяющимися вкусами, потребностями людей и появлением новых технологий от руководителей требуется постоянная перестройка самосознания и ориентировок, которые в самом общем виде могут быть сформулированы так:

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

Функциональное управление.

**Кружки качества.**

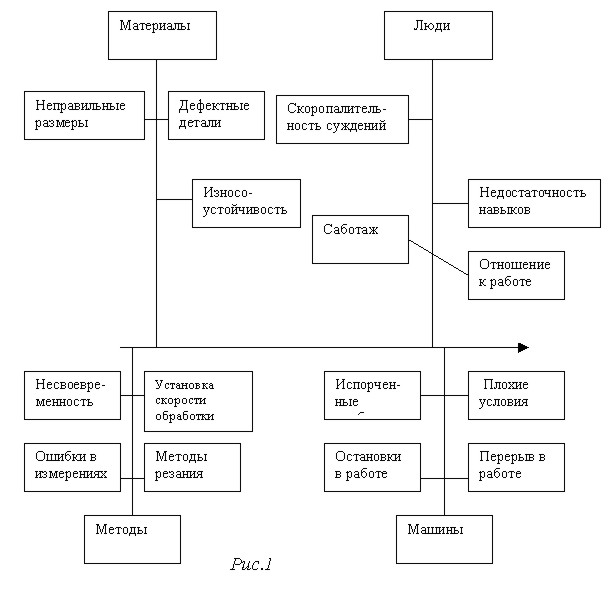
Только благодаря господству корпоративного духа японцы могли создать в фирмах систему добровольных “кружков качества”, которые вовлекают рабочих в деятельность за повышение качества продукции, за ее бездефектность, за снижение уровня производственного травматизма и т. д. Кружки качества действуют во всех крупных фирмах и более чем в 50% мелких фирм. В Японии действует около 1 миллиона кружков качества, в них участвуют около 10 миллионов человек.

Первые подобные кружки появились в начале 60-х годов на предприятиях “ Кобэ сэйко” и “ Ниппон кокан”. Тогда они именовались кружками “контроля за качеством продукции”. На первых порах они напоминали американские группы “ за бездефектность ”, действующие без поддержки или даже вопреки желаниям основной массы рабочих. Однако скоро японские кружки контроля за качеством продукции получили широкое признание среди рядовых работников. Руководство фирм неустанно развивало деятельность кружков, всячески поощряло их участников. На предприятиях появились лозунги: “Борись за искоренение погрешности в 0.1 миллиметра”, “Своди к нулю погрешность в 0.1 секунды”, “Включайся в движение за лучшую технологию в мире” и т. д.

В деятельности кружков качества за последнее время выявились две основные тенденции. Во-первых, их функции переросли производственные рамки, начали проникать в сферу повседневной жизни. Во-вторых, кружки “ за качество” и “ бездефектность” продукции стали решать задачи, связанные с повышением “качества” и обеспечением “бездефектности” труда. В зону компетентности кружков включаются ныне проблемы повышения производительности труда, снижения затрат, совершенствование технологических процессов.

Кружки качества объединяют, как правило, 6-10 работников одного уровня иерархии, выполняющих сходную работу. Они собираются 1-2 раза в неделю. Каждая группа имеет лидера и докладывает руководству о полученных решениях. Рационализаторским предложениям, исходящим от рабочих предается особо важное значение. На каждого рабочего приходится 18-22 рационализаторских предложения в год. Полезные предложения часто вознаграждаются в виде ручек, медальонов, памятных значков. Денежные вознаграждения получает кружок качества и поровну распределяет их между своими членами. В концепции кружков качества как практического инструмента решения проблем качества важен набор методик, которые используются для решения проблемы производительности труда, снижения затрат, совершенствования технологических процессов. Часто применяется диаграмма причин и следствий, называемая графиком Исикавы (в настоящее время ведущий специалист в Японии по вопросам управления качеством продукции) или ”рыбьим скелетом” (рис.1). Однако диаграмма имеет обобщенный характер, для каждого конкретного производственного процесса строится своя диаграмма.

В основной своей массе рабочие откликаются на такую форму вовлечения их в работу предприятия и активизируют свою деятельность, консолидируя тем самым корпоративный дух фирмы.



**2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ЯПОНИИ**

Большое внимание специалистов во всем мире привлекают особенности японской системы управления персоналом, использование которой обуславливает достаточно высокую эффективность функционирования крупных японских компаний. Рассмотрим особенности этой системы.

**2.1 Система «пожизненного найма» рабочих и служащих**

Это система, согласно которой работник, принимаемый на службу после окончания учебы, работает в данной корпорации вплоть до выхода на пенсию. В самых общих чертах механизм функционирования системы «пожизненного найма» обычно действует следующим образом. Ежегодно компания или государственное учреждение нанимает определенное число выпускников высших или средних учебных заведений, которые в торжественной обстановке принимаются в число работников фирмы на испытательный срок. Они проходят в течение года полный курс подготовки к определенной должности в том или ином подразделении компании под руководством специально выделенного сотрудника. По истечении года сотрудники, зарекомендовавшие себя положительно, обычно включаются в постоянный штат компании, а через пять или более лет (и при достаточно высоких показателях работы) могут быть назначены на различный руководящие должности на среднем уровне иерархической лестницы в системе управления фирмой. По достижении 55-60-летнего возраста все работники, кроме управляющих высшего уровня, должны выйти на пенсию, а на освободившиеся места назначаются более молодые работники, имеющие необходимую квалификацию и соответствующий стаж работы в данной компании.

Конечно, совершенно не обязательно, что кандидат на ту или иную должность по истечении испытательного срока будет зачислен в постоянный штат компании, а тот или иной работник будет обязательно назначен на должность руководителя подразделения. Чтобы заслужить повышение по служебной лестнице, японец должен посвящать этому не только рабочее, но и большую часть свободного времени, постоянно демонстрировать высокую лояльность и преданность компании, поддерживать хорошие отношения с коллегами по работе, т.е. доказать руководству, что именно он и никто другой является лучшим претендентом на ту или иную руководящую должность. Такой порядок не только не ослабляет конкуренцию среди персонала японских компаний, но делает ее более жесткой и бескомпромиссной, хотя и носящей скрытый характер.

При найме на работу большинство японских фирм использует довольно жесткую систему отбора кандидатов в постоянный контингент работников, которая включает:

* избранные каналы притока новых сотрудников за счет поддержания постоянных связей с определенными учебными заведениями, использование при приеме на работу системы заявок и рекомендаций
* систему экзаменов и собеседований при приеме не работу
* исследование семейного положения, оценку рекомендаций и отзывов
* обязательное использование испытательного срока с подведением итогов его прохождения.

Важной составляющей японской системы управления кадрами является своеобразный механизм принудительного обновления производственного персонала и управляющих среднего уровня, который на практике действует весьма эффективно. При этом гарантированная занятость даже для элитарной прослойки постоянных работников обеспечивается далеко не на весь период трудовой активности, а только на наиболее продуктивную его часть. Работники, уволенные на пенсию, имеют в большинстве случаев возможность вернуться на прежнее место работы, но при этом они автоматически попадают в разряд временных работников, т.е. получают гораздо меньшую заработную плату и могут быть в любой момент уволены. За счет использования такого механизма обеспечивается значительная экономия средств, так как компании, во-первых, не нужно нести расходы по профессиональной подготовке, а во-вторых, за выполнение аналогичной работы пенсионер получает более низкую заработную плату, чем постоянный работник.

Существует и совершенно особый вид повторного найма, который в Японии называется «амакудару» (букв. «спуститься с небес на землю»). Это означает поступление на службу в частные компании государственных служащих, вышедших в отставку по возрасту (как правило, высокого ранга). Бывшие правительственные чиновники занимают должности высшего уровня управления, и оклады им назначаются также весьма высокие. Частный бизнес высоко ценит и старается с максимальной пользой использовать знания этих людей, их связи в государственном аппарате, промышленных и финансовых кругах, а также то влияние, которое они продолжают иметь в деловом мире.

Система «пожизненного найма» существует в основном в крупных компаниях. В средних и мелких фирмах работник чаще всего не застрахован от увольнения, так как жесткие условия конкуренции на рынке не могут позволить небольшим компаниям остаться на плаву, в случае кризиса не увольняя своих сотрудников и тем самым уменьшая издержки компании.

Подобная система найма имеет свои положительные и отрицательные стороны. К положительным аспектам такой системы можно отнести определенную стабильность занятости, создание условий для сокращения текучести рабочей силы и повышения производительности труда, достаточно высокую долю выплат на социальные цели и т.д. Для предпринимателей преимущества системы очевидны: она обеспечивает им возможность поддерживать у наемного персонала дух лояльности компании, высокую трудовую дисциплину, заинтересованность в росте производительности труда и позволяет культивировать традиционные отношения патернализма.

К негативным сторонам системы относятся чрезмерные перегрузки рабочих в результате сверхурочных работ, жесткие условия найма и продвижения, дискриминация большей части работников и т.д. Система «пожизненного найма» привела к гипертрофированному расслоению и без того чрезвычайно многослойного общества, необычайно высокому даже по сравнению с другими капиталистическими странами уровню конкуренции при поступлении в престижные школы, университеты и даже детские сады. К недостаткам «пожизненного найма» предприниматели относят следующее: невозможность увольнения постоянного работника, увеличение среднего возраста занятых из-за необходимости держать пожилых (до 55 лет) работников и ограниченность возможностей привлечения способных работников со стороны.

**2.2 Система оплаты и служебного продвижения «по старшинству»**

Данная система тесно связана с принципом «пожизненного найма» и основана на следующем основном принципе – преимущественной зависимости величины заработной платы и возможности продвижения от возраста и стажа работы. В условиях «пожизненного найма» это не лишено логики, так как стимулирует привязку работников к одной и той же фирме в течение длительного времени.

Коротко систему можно охарактеризовать следующим образом: постоянному работнику крупной корпорации гарантируется устойчивое повышение заработной платы из года в год по мере роста стажа работы в фирме. Выслуга лет является основным фактором, влияющим на доходы и определяющим статус работника на фирме. Для служащих по мере работы в фирме предусматриваются возможности служебного роста и продвижения на более высокие уровни иерархии, заполнения мест вышедших на пенсию сотрудников. Считается, что старший по возрасту сотрудник не должен служить под началом более молодого, и это правило соблюдается с помощью ряда перестановок. В ходе должностного роста служащие проходят работу последовательно в нескольких подразделениях фирмы; это предусматривается системой ротации кадров, обеспечивающей разнообразный опыт и широкую квалификацию кадров.

Характеризуя в общих чертах структуру заработной платы в японской фирме, необходимо выделить три ее основные составляющие. Первая – основной оклад, или базовая ставка. Она обычно определяется в зависимости от возраста, стажа работы, профессиональной подготовки, семейного положения работника. В крупных компаниях размер базовой ставки примерно одинаков для всех постоянных работников одного возраста и образования. Внештатные и временные работники получают при этом существенно более низкую ставку (обычно в 2 раза ниже, чем у постоянного персонала). Базовая ставка возрастает с увеличением стажа работы на данной фирме. Ее размер определяется величиной издержек на воспроизводство рабочей силы.

Вторым составляющим элементом заработной платы являются дополнительные выплаты – надбавки, премии, бонусы, выплачиваемые не только ежемесячно, но и по результатам деятельности за каждое полугодие. Надбавки служат для стимулирования личного вклада каждого работника и группы, в которую он входит. Сюда обычно включаются: оплата сверхурочной работы, надбавка за повышение производительности и качества труда, различного рода премии, величина которых зависит от результатов компании в целом, а также единовременные пособия, выдаваемые уходящим на пенсию. Величина этих надбавок и их доля в общей заработной плате может колебаться в весьма широких пределах и составлять от 10 до 50 % базовой ставки.

Третьим элементом совокупной заработной платы японского работника выступают специальные выплаты на социальные нужды. Сюда входят надбавки на содержание семьи, оплату проезда на работу, квартирную плату, медицинское обслуживание, социальное страхование и т.д. Сумма таких надбавок может составлять до 40% от общего фонда заработной платы.

Значительное количество различных дополнительных выплат, а также наличие весьма сложного механизма их определения объясняются несколькими причинами. В качестве основных можно выделить стремление японских компаний обеспечить стимулирование работников по увеличению производительности труда и повышению квалификации даже в условиях, когда стаж работы является одним из важнейших факторов в определении величины заработной платы.

Кроме того, умелое сочетание различных выплат, их постоянное обновление и комбинирование помимо мотивационного значения обеспечивает еще и дополнительную привязку работника к данной компании. Например, в случае ухода в другую фирму в возрасте 40-45 лет работник автоматически теряет ряд надбавок, которые составляют до 15 % от его заработной платы, т.е. попадает в дискриминируемую категорию «нанятых в середине карьеры».

Безусловно, такая система выплаты заработной платы на определенном этапе развития ранка стала нерациональной, сдерживая развитие и стимулирование более молодых, высококвалифицированных и более способных работников. Ведь по этой системе получалось, что работники старших и средних возрастов, с гораздо большим трудом и более медленно адаптировавшиеся к все более усложняющейся технике и совершенствующимся технологиям, тем не менее получали значительно более высокие оклады, чем более молодые работники, труд которых был более эффективным и производительным. Поэтому, начиная с 50-х годов начала происходить модификация системы оплаты за счет повышения доли дополнительных выплат, более точно учитывающих реальный вклад работника, его квалификацию и образовательный уровень.

В результате проведенных преобразований к началу 80-х годов тенденции развития в области заработной платы в Японии и в других развитых капиталистических странах в значительной мере сблизились.

Однако, развитие этого процесса не означает ликвидации самого базового принципа формирования заработной платы на основе выслуги лет. Здесь речь идет только о развитии этой системы, ее приспособлении к потребностям функционирования компании в условиях ускорения научно-технического прогресса и сохранения морально-психологического воздействия на работников. Причина, по которой компании стараются сохранить принцип «нэнко сейдо», очень проста: это помогает воспитывать у занятых чувство преданности компании, усиливает и закрепляет их долговременные связи с местом работы. Японская система заработной платы наряду с другими методами управления персоналом позволяет компаниям эффективно контролировать и, следовательно, эксплуатировать рабочую силу.

Необходимо остановиться более подробно на системе должностного продвижения.

Основным принципом, определяющим должностное продвижение внутри организационной структуры компании, является традиционная «система статусов» («мибун сэйдо»). В течение своей трудовой деятельности занятый (с большей или меньшей скоростью) продвигается внутри «кадровой пирамиды», от ее периферии к центру по горизонтали и от основания к вершине по вертикали. В процессе этого перемещения он последовательно занимает «статусные», или «ранговые», уровни и подуровни, принадлежность к которым определяет размеры его вознаграждения. В целом скорость движения по иерархической лестнице «статусов» определяется производственным стажем и возрастом: проработав определенное количество лет, занятый неминуемо должен занять следующую ступеньку.

В «системе статусов» необходимо отметить две важные особенности. Прежде всего зависимость оплаты труда от занимаемого ранга проявляется достаточно четко и гораздо сильнее, чем, например, на Западе; то же касается и должностной разницы в окладе (там работник, занимающий более низкую ступеньку в должностной иерархии, вполне может получить вознаграждение больше, чем его вышестоящий коллега) .Но еще большее значение в Японии имеют моральные аспекты этой проблемы. Даже мизерное повышение социального «статуса» занятого означает для него признание заслуг и проявление внимания к нему со стороны администрации. Честолюбие его удовлетворено, и достигнутое тем самым самоутверждение способствует повышению его моральной удовлетворенности трудом, что в конечном итоге проявляется как мощный фактор стимулирования производительности.

Должностное продвижение менеджеров в целом осуществляется также в соответствии с принципом «мибун». Преобладание возрастного критерия при назначении на должность (часто в ущерб таким критериям, как знания, компетентность, инициатива и др.) лежит в основе того несомненного факта, что в подавляющем большинстве японских компаний процветает геронтократия: власть преимущественно принадлежит людям пожилого, а иногда и весьма преклонного возраста.

В современных японских компаниях в системе продвижения управляющих существуют два вида повышения: функциональное («кинотэки сёсин»), которое зависит от личных качеств и способностей, и ранговое, или почетное («кунсётэки сёсин»). Последний вид применяется к людям, не имеющим организаторских способностей, чье назначение на руководящую должность представляется проблематичным или просто нежелательным. Такие люди формально получают повышение в должности, их статус (ранг) возрастает (соответственно и престиж, оказываемые почести и материальное вознаграждение), но реальная власть и полномочия, которыми они обладают, остаются на уровне прежней должности Таким образом, одновременно внешне удается избежать конфликтов и не падает эффективность управления. Часто бывают превращения и обратного порядка. Молодым способным управляющим, которые еще не имеют необходимого стажа для повышения, даются полномочия и поручается выполнение таких управленческих функций, которые формально соответствуют не занимаемой ими должности, а вышестоящей. Такое «тихое» повышение, как правило, сопровождается прибавкой к зарплате, но не означает изменения ранга. Социальный статус управляющего остается на уровне, .соответствующем формально занимаемой им должности.

В японских компаниях в силу господства системы «пожизненного» найма кадры руководителей высшего ранга, как правило, пополняются из числа управляющих низших уровней. Поэтому перед руководителями компаний встает задача оптимизации процесса продвижения управляющих по службе с тем, чтобы на каждой ступени служебной лестницы можно было с наибольшим эффектом использовать его знания и способности в интересах фирмы. Организационной основой решения этой задачи стали системы специальных мероприятий, получившие название «управление карьерой», или «планирование карьеры.

Рассмотрим семилетнюю программу «планирования карьеры», применяемую одной из крупных машиностроительных компаний. Эта программа универсальна и может быть использована для «планирования карьеры» управляющих любого уровня. На первом этапе (два года) управляющий—выпускник вуза поочередно работает во всех функциональных подразделениях своего (обычно низшего) уровня управления. В это же время в специальном фонде о каждом управляющем накапливается информация, включающая следующие данные: предыдущие заслуги; отзывы непосредственных начальников; отзывы подчиненных; мнение самого управляющего о том, насколько данная работа удовлетворяет его профессиональный интерес; оценка управляющим своей деятельности; его карьерные цели. Кроме этого, в архиве имеются подробные данные о личности каждого менеджера, его образовании, квалификации, способностях, а также сведения о его семейном положении, характере, наклонностях и т. д. Все операции по хранению и обработке информации осуществляются с помощью ЭВМ.

На первом же этапе в соответствии с перспективными планами развития определяются потребности компании в управленческом персонале в настоящее время и в будущем. По истечении двух лет накапливается достаточная информация, позволяющая направить каждого управляющего в то подразделение, где он может использовать свои способности с максимальным успехом. Второй этап программы длится четыре года. Все это время управляющий работает в одном функциональном подразделении и знакомится с особенностями его деятельности. В этом подразделении управляющему предоставляется возможность наилучшим образом проявить свои знания и способности. Непосредственный начальник обязан руководить процессом обучения управляющего, передавать ему свой опыт.

На протяжении всех четырех лет архив продолжает пополняться обширной информацией о каждом из управляющих (дважды в год на каждого из претендентов заполняются минимум три подробные анкеты-вопросника — им самим, непосредственным начальником и руководителем подразделения), в то же время уточняются и корректируются цели компании в кадровой политике. К концу второго этапа руководители компании на основании имеющихся данных могут выделить из числа кандидатов тех управляющих, чьи желания и способности наилучшим образом соответствуют целям компании. После этого для каждого из выбранных кандидатов центральный отдел подготовки кадров разрабатывает несколько долгосрочных альтернативных схем продвижения по служебной лестнице. Рассмотрев эти альтернативы, высшее руководство выбирает из них оптимальную, причем при выборе учитывается мнение самого кандидата.

Третий этап программы начинается с того, что кандидат, наконец, занимает должность, соответствующую очередной ступени иерархической лестницы. На этой должности управляющий работает один год. В конце года он представляет в отдел кадров подробный отчет о работе с собственной оценкой своей деятельности. На основании отчетов еще раз уточняются и окончательно утверждаются планы продвижения каждого управляющего. После их утверждения за прохождением служебной лестницы каждым из кандидатов следит уже отдел подготовки кадров фирмы. Время пребывания управляющего на каждой из должностей ограничивается двумя-шестью годами, но в конкретных условиях срок этот может меняться в зависимости от способностей кандидата и потребностей компании в управляющих того или иного ранга. «Планирование карьеры» увеличивает возможность систематизированной и объективной оценки работников на протяжении нескольких лет и создает предпосылки для правильной расстановки кадров в зависимости от потребностей управления и наклонностей управляющих.

**2.3 Система принятия решений «рингисэй»**

Во многих японских компаниях в той или иной мере использовалась система принятия решений «рингисэй», обеспечивающая углубленную проработку и согласование решений. Классическая процедура «рингисэй» предусматривала многократное согласование подготавливаемого решения на нескольких уровнях управления, начиная с рядовых сотрудников (одному из них поручается составление предварительного проекта решения) и кончая высшими руководителями, утверждающими решение, прошедшее все стадии согласования. Согласование включает консультации на уровне рядовых сотрудников различных отделов (их проводит работник, отвечающий за подготовку предварительного проекта решения), на уровне руководителей отделов и иных подразделений (осуществляются в форме циркуляции проекта решения по всем отделам, имеющим отношение к данному вопросу), а затем более высокими руководителями — заместителями и начальниками управлений или департаментов. К концу циркуляции документ-проект оказывается завизированным личными печатями десятков начальников различных рангов. В случае возникновения несогласия в ходе подготовки решения на том или ином уровне собираются консультативные совещания руководителей соответствующего уровня, в ходе которых вырабатывается согласованная позиция. Подобная практика подготовки решений является достаточно сложной и длительной, но большинство японских корпораций идут на такое замедление принятия решений, рассчитывая на то, что процедура «рингисэй», обеспечивающая согласование действий на стадии принятия решения, облегчает координацию их последующего выполнения.

Система имеет безусловные плюсы. Однако, она не лишена и некоторых недостатков. Считается, что процедура должна обеспечить приток новых идей и свободу мнений при обсуждении решений. Но так происходит не всегда. Иногда в условиях жесткой иерархии и почтения к начальству подобный процесс сводится к попыткам подчиненных предугадать мнение руководителей, чем к продвижению их самостоятельной точки зрения. В таком виде система «рингисэй» часто превращалась в сложный и не всегда полезный механизм, отнимающий у руководителей и служащих разных рангов массу времени на согласование решений.

Поэтому происходит постепенное сокращение сферы влияния метода принятия решений «рингисэй». Это связано с рядом причин, - в том числе с широким распространением планирования и методов разработки бюджета в японских фирмах (за счет этого отпала необходимость принятия решений по многим, вопросам традиционным методом). Если учесть, что долгосрочное планирование используется, по имеющимся данным, на 83% японских фирм, то масштабы таких перемен достаточно ощутимы. На 63% японских фирм усилены полномочия отдельных лиц по принятию решений, что опять-таки привело к сокращению сферы «рингисэй». На 4% японских компаний к 1974 г. система «рингисэй» была ликвидирована вообще.

**2.4 Организационные структуры управления**

Организационные структуры управления в японских корпорациях построены, как правило, по линейно-функциональному принципу. Вместе с тем в японских управленческих структурах весьма велика роль органов, обеспечивающих горизонтальные связи на разных уровнях управления — различного рода постоянно действующих совещаний руководителей разных рангов. Аналогичную цель преследуют существующие во многих фирмах специализированные (по той или иной проблеме или сфере деятельности) комитеты, включающие представителей разных подразделений и служб. В ряде фирм используется такая организационная форма, как штабные службы, существующие на высшем уровне управления и не несущие непосредственной линейной и функциональной нагрузки. Для японских корпораций характерно активное использование механизмов групповой ответственности и программно-целевых методов управления, применяющихся для решения таких задач, как научно-исследовательские и проектные разработки, инвестиционно — строительные проекты и т. д.

Важнейшим организационным элементом всех структур управления является группа. Для японской системы управления характерны групповое стимулирование и групповая ответственность. Подобные группы могут формироваться не только как формальные подразделения, создаваемые на постоянной основе (т. е. штатные структурные компоненты организации), но и в качестве неформальных, временных формирований (группы контроля качества и т. д.).

Важная роль отводится такому направлению работы, как повышение качества продукции. В процессе создания современной системы управления качеством в крупной японской фирме обычно формируются два уровня, которые самым тесным образом взаимодействуют друг с другом, хотя и решают различные группы задач.

Первый уровень—общефирменная система контроля качества, связанная развитой системой горизонтальных связей с другими функциональными подразделениями фирмы и организующая деятельность по обеспечению соответствующего уровня качества выпускаемой продукции и услуг в общекорпоративном масштабе.

Второй уровень—система так называемых кружков качества, создаваемых в низовых производственных звеньях с целью решения локальных задач по повышению эффективности производства, производительности труда и качества изделий непосредственно на рабочих местах, на уровне участков, цехов и т. п. В этих «кружках» обычно объединяются 8—10 человек, работающих на одном участке.

Зародившись в конце 50-х годов, движение за создание «кружков качества» постепенно приобрело общенациональные масштабы и в настоящее время получило весьма широкое распространение. Так, по оценкам Японского центра производительности, в 1980 г. 63% предприятий во всех отраслях имели различные модификации кружков качества. В их работе в Японии участвует около 10 млн. человек, а ежегодный экономический эффект от деятельности этих кружков составляет, по имеющимся оценкам, по промышленности в целом около 20— 25 млрд. долл.

Идея создания в рамках фирмы «кружков качества» или «групп нулевых дефектов» была импортирована из США в конце 50-х годов. Однако в Японии эта идея получила качественно новое наполнение и привела к созданию специфического и весьма эффективного механизма повышения отдачи каждого работника. Такое повышение отдачи достигается во многом за счет использования тщательно продуманной системы мотивации, а также морального, психологического и материального принуждения работников к постоянному повышению производительности и качества труда, которая действует в замаскированном виде.

Создание «кружков качества» в японских фирмах осуществляется обычно в рамках специальных программ, рассчитанных на несколько лет. Эти программы предусматривают проведение специальных мероприятий по подготовке управляющих среднего звена и рабочих по повышению их квалификации, разъяснению целей и задач работы «кружков качества» . Для координации работы таких групп в рамках фирмы обычно формируется специальный организационный механизм. Этот механизм, как правило, состоит из различных комитетов и проектных групп, которые должны организовать и направить работу низовых звеньев, формулировать задачи по повышению производительности труда и качества продукции для каждого подразделения.

Практика японских фирм по использованию подобных форм вовлечения работников в процесс повышения производительности труда и качества продукции показала их довольно высокую эффективность. Так, количество предложений, поступивших от «кружков качества» в фирме «Тоёта», имеющей более 46 тыс. работающих, составило более 850 тыс., а в фирме «Ниссан» от 56 тыс. работников было получено более 1,2 млн. предложений. Причем уровень внедрения в обеих фирмах составил около 85%.

В японской литературе по управлению широко пропагандируется тезис о том, что «кружки качества» и подобные группы создаются исключительно на добровольной основе. Однако анализ показывает, что руководство компании создает такие условия, при которых работник не может не участвовать в их деятельности. В противном случае он рискует не только значительно ослабить свои шансы на продвижение по службе, но и подвергнуться дискриминации в оплате труда, первоочередному увольнению и т.д.

Специальные программы, формируемые на среднем уровне управления, ориентируют деятельность «кружков качества» на решение очень широкого круга проблем. Сюда входит сокращение брака, усовершенствование техники, технологии, оснастки, рационализация маршрутов движения деталей и загрузки оборудования на своем участке, снижение всех видов издержек производства, повышение квалификации персонала. Руководство японских компаний оказывает довольно широкую поддержку деятельности кружков. Рабочим предоставляется возможность пользоваться для проверки своих идей необходимым оборудованием и материалами, разрешается проводить заседания кружков в рабочее время. Компании, как правило, оплачивают организацию соревнования между кружками, участие в отраслевых и региональных конференциях, обучение рабочих в рамках различных программ повышения квалификации и т. п.

Деятельность «кружков качества» обычно протекает следующим образом. Усилиями всей группы и при участии руководства данного производственного подразделения выделяется набор проблем, которые необходимо решать за конкретный временной отрезок (квартал, год), и осуществляется их ранжирование в плане первоочередности решения. После выделения первоочередной проблемы проводится ее совместный анализ с целью выявления степени влияния имеющихся трудностей на качество работы и производительность. На этой фазе для поиска наилучшего решения устраиваются коллективные обсуждения путей ее решения. Результатом такого коллективного анализа обычно является выработка общего пути решения проблемы, которое принимается всеми членами группы как результат совместного творчества и целенаправленно проводится в жизнь, т. е. внедряется в производство. Важная роль в подготовке и проведении таких обсуждений отводится руководителю такого кружка, которым обычно является неформальный лидер данной группы. Руководители кружков проходят подготовку на специальных семинарах, где их обучают основам психологии, умению организовать обсуждение, а также специальным дисциплинам, необходимым для выявления и анализа производственных проблем.

Оценивая эффективность работы рационализаторских групп, какими являются «кружки качества» в японских фирмах, можно утверждать, что в умелой организации их работы и в обеспечении постоянной активности производственного персонала в решении текущих проблем и кроется очередной «секрет» успехов в повышении производительности труда и качества в японской промышленности.

Экономическая эффективность работы «кружков качества» довольно высока. Так, по имеющимся оценкам, в среднем годовая экономия от одного предложения в крупной японской компании составляет около 5 тыс. долл., а на каждого члена кружка приходится 50—60 предложений в год. Помимо чисто экономического эффекта в ходе работы кружков повышается квалификация персонала, стимулируется творческая активность работников, улучшается морально-психологический климат, т. е. создается необходимый образовательный и квалификационный фундамент для творческой деятельности.

**2.5 Подготовка кадров**

В Японии уделяется значительное внимание развитию всех направлений подготовки и переподготовки кадров.

Для обеспечения процесса постоянного повышения квалификации и развития профессиональных навыков широко используются различные курсы и программы обучения, ориентированные на самые различные категории трудящихся.

По данным ряда социологических обследований, квалифицированный японский рабочий расходует на профессиональную подготовку в 6 раз больше времени, чем работник американской компании.

В последние годы все больший упор делается на развитие способностей быстро перестраиваться с одного вида деятельности на другой, а профессиональная подготовка приобретает универсальный характер.

Как и в других развитых капиталистических странах, подготовка производственного персонала и повышение квалификации всех категорий работников в Японии осуществляются в рамках двух базовых систем подготовки. Одна система включает в себя различные межотраслевые программы как общеобразовательные, так и специализированные, ориентированные на те или иные группы работников. Эти программы обычно осуществляются в государственных или частных центрах — университетах, школах бизнеса — и финансируются как из государственных фондов, так и из источников частных фирм. Другая система подготовки является более специализированной и включает в себя различные внутрифирменные курсы, которые, как правило, функционируют независимо друг от друга.

Эти две системы, несмотря на организационное разделение, тесно связаны между собой, по существу представляя собой единый механизм массовой подготовки и переподготовки как высококвалифицированных специалистов (включая рабочих), так и профессиональных менеджеров в соответствии с потребностями рыночной экономики.

Анализ показывает, что большинство крупных японских компаний предпочитает брать на себя практически все расходы по подготовке всех категорий работников от производственных рабочих до менеджеров. Эти программы, как правило, весьма насыщенны и ориентированы преимущественно на специфику работы данной фирмы.

Программы внутрифирменной подготовки играют, пожалуй, центральную роль в формировании технической и управленческой прослойки японских компаний, воспитании квалифицированных и в максимальной степени преданных фирме работников, готовых, не жалея сил, служить крупному капиталу в лице «компании-семьи» и готовых полностью подчинить свои текущие интересы долгосрочным целям ее процветания.

Устойчивая ориентация японских фирм на внутренние системы развития кадрового потенциала приводит к тому, что подготовка и переподготовка всех работников фирмы, включая управляющих различных уровней, производится не эпизодически, а постоянно. Следует также отметить, что вопросы подготовки кадров и управления персоналом рассматриваются в качестве одной из важнейших функций аппарата управления фирмой.

Существенным элементом повышения квалификации управляющих в японских корпорациях является так называемая ротация персонала. Смысл ее заключается в регулярной (один раз в несколько лет) смене рядовыми и руководящими работниками своего места работы внутри фирмы (меняется не только должность, но и подразделение, в котором служащий работает). Эта форма повышения квалификации одновременно включает и планирование карьеры управляющего. Ротации персонала уделяется большое внимание, поскольку, по мнению японских специалистов, длительное пребывание работника на одной и той же должности вызывает потерю интереса к работе, снижение уровня ответственности и исполнительской дисциплины.

**3. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОГО И АМЕРИКАНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

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

**Кадровая политика**

Кадровая политика в фирмах США обычно строится 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.

Руководящие кадры в фирме назначаются.

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 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 большинстве американских фирм прием на работу предполагает прохождение следующих этапов: знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности, которые он будет иметь. Если конкретная работа, на которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров с целью ее включения в существующую систему оплаты труда. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и при необходимости с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

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;

Оплата и стимулирование труда

В США система оплаты труда предусматривает следующее:

* рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем механизации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;
* минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом;
* при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном географическом районе;
* абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;
* повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттестация работников проводится ежегодно. Оценку работы делает руководитель на основе сведений, представляемых непосредственным начальником;
* размеры заработков инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником;
* премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения.

В большинстве американских фирм системы оплаты труда отличаются негибкостью, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности труда.

Система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата может только расти и практически никогда не уменьшается.

Основные виды дополнительной оплаты труда в США:

* премии управленческому персоналу;
* компенсационные выплаты при выходе в отставку;
* специальные премии менеджерам вне зависимости от их успехов;
* при неизменной величине базового оклада премии, зависящие от величины прибыли;
* доплаты за повышение квалификации и стаж работы;
* оплата без почасовых ставок;
* продажа работникам акций компаний и др.

Премии руководства фирмы зависят от того, как измеряются финансовые результаты деятельности фирмы. Обычно это достижение краткосрочных (квартальных или годовых) результатов, не учитывающих всех факторов, влияющих на эффективность деятельности компании.

Успех руководителя обычно оценивается с точки зрения финансовых результатов, а не результатов производственной деятельности.

По некоторым оценкам, в 30% американских корпораций, входящих в первую тысячу крупнейших фирм США, установлены специальные привилегии в оплате труда работников высшего уровня управления.

Считается, что высший управленческий персонал в США имеет значительно более высокие доходы, чем в других странах, по отношению к работникам. Если соотношение между заработной платой президента и неквалифицированного рабочего в США составляет 20:1 (в автомобильной промышленности 36:1), то в Японии - 8:1.

Гибкие системы оплаты труда основаны на участии работников в прибылях фирмы или в распределении доходов.

В США используются различные программы участия работников в прибылях, в частности, для образования пенсионных фондов; оплаты труда менеджеров; для разовых премиальных выплат по итогам года, величина которых зависит от объема полученной фирмой прибыли.

Система распределения доходов предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где работник трудится. При этой системе премиальные выплаты зависят от производительности труда, качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей, надежности работы.

Премиальные выплаты получает каждый работник, но их уровень зависит от результатов деятельности конкретного подразделения, в котором он работает (завод, производственное отделение, цех). При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии у каждого работника. Это не просто новая система оплаты труда, а новый подход к повышению эффективности работы каждого работника, повышению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства.

Крупные американские фирмы, перешедшие на гибкую систему оплаты, иногда используют одновременно обе системы: на уровне фирмы или производственного отделения - систему участия в прибылях; на уровне заводов, отделов – систему распределения доходов.

Практика показывает, что использование гибких систем позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном увеличении производительности труда и прибыльности производства. Это новый подход к формированию системы оплаты труда. Он включает также элементы морального стимулирования работников, в частности, за рационализаторскую деятельность, новые положения о разделении ответственности, стабильности состава работников фирмы и текучести кадров и др. Эти новые тенденции приближают американский стиль управления с японским.

**Подготовка и переподготовка кадров менеджеров в США и Японии**

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.

Основные тактические задачи

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.

Стиль управления

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.

Контроль и оценка результативности действий работников

По-разному в американских и японских фирмах осуществляются *контроль и оценка* *результативности действий работников.* Так, западная школа управления предусматривает четкие критерии оценки, которые в большинстве случаев можно выразить количественно: перед каждым работником ставятся четкие цели, которые необходимо достигнуть к концу определенного периода.

В японской фирме цели чаще всего формулируются в самом общем виде и отражают главным образом стратегию компании на данном временном отрезке. Работа же сотрудников оценивается не за короткие, а за более длительные временные промежутки и, как правило, не на индивидуальной, а на групповой основе. Считается также, что, понимая стратегические цели компании, каждый из сотрудников должен сам для себя ставить оперативные цели, реализация которых обеспечит достижение наиболее важных стратегических установок. Высокий уровень самостоятельности, предоставляемый каждому работнику японской компании, реализуется не только за счет сознательности, «преданности» компании, воздействия «философии фирмы» и тому подобных «духовных ценностей», но и тем, что на каждого работника японской компании воздействует развитая и тщательно продуманная система стимулов, как материальных, так и моральных. Этому также способствует то, что каждый работник практически отождествляет себя со своей группой, находится на виду перед всеми членами этого микро коллектива, внутренняя деятельность которого при внешней сплоченности характеризуется высоким уровнем конкуренции, а система оценки индивидуального поведения ориентирована на обеспечение гармоничных действий группы. Важная роль при этом отводится управляющим среднего уровня, которые должны создать в руководимом подразделении и для каждого работника обстановку заинтересованности в повышении эффективности труда, обеспечить видимость совпадения индивидуальных целей работников и целей компании по увеличению прибыли. Для этого могут быть использованы и используются любые средства — от показной заботы и подарков ко дню рождения до реальной угрозы увольнения или перевода в менее благоприятные условия работы.

Повышенную эффективность отдачи стимулирует также система оценки и продвижения работников. В условиях действия системы долгосрочного найма и медленного продвижения оценка деятельности каждого осуществляется не столько его непосредственным (линейным) начальником, сколько группой руководителей, с которыми данный работник взаимодействует в процессе своей производственной деятельности. Таким образом, осознавая перспективу продвижения только через достаточно длительный период времени, каждый сотрудник стремится проявить себя с самой лучшей стороны, так как в противном случае процесс продвижения может быть сильно замедлен, а работника подвергнут если не увольнению, то скрытой дискриминации.

В американских фирмах управляющий имеет больше полномочий организовать процесс управления таким образом, как считает нужным. Он может по своему усмотрению концентрировать на себе или делегировать в рамках своей компетенции право принятия управленческих решений, так как он несет личную ответственность за достижение целей, поставленных перед его подразделением.

В Японии в условиях групповой ответственности за результаты управленческой деятельности управляющий не может по своему усмотрению манипулировать процессом делегирования полномочий, а вынужден постоянно согласовывать действия и решения с членами группы, в которую входят все заинтересованные лица. Отсюда основной задачей управляющего-японца является не сосредоточение в своих руках информации и ответственности, а наоборот, распределение этой ответственности между членами группы и стимулирование творческой отдачи каждого через создание соответствующей обстановки, обеспечивающей максимальную групповую отдачу. Обобщенный набор характерных черт японской и американской моделей управления можно представить следующей таблицей:

**Таблица 3.1 Сравнительные характеристики американской и японской моделей управления**

|  |  |
| --- | --- |
| Американская модель | Японская модель |
| 1. Индивидуальный процесс принятия решений 2. Индивидуальная ответственность 3. Четкая формализованная структура управления 4. Четкие формализованные - процедуры контроля 5. Индивидуальный контроль со стороны руководства 6. Быстрая оценка и продвижение 7. Ориентация процесса 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 | 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 достижение 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. **ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**4.1 Система организации и управления промышленным комплексом**

Промышленный комплекс Японии сегодня состоит фактически из 6 равновеликих экономических комплектов - финансово-промышленных групп : «Мицубиси» , «Мицуи» , «Сумитомо» , «Даичи Кангин» , «Фуе» , «Санва» , образованных по общим принципам ( под ФПГ следует понимать совокупность юридических лиц , действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы ( система участия ) на основе договора о создании ФПГ в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов или программ , направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта и услуг , повышение эффективности производства , создание новых рабочих мест ).

Согласно официальным данным , совокупный годовой объем продаж шести групп - гигантов составляет примерно 14-15 % национального дохода . Если считать , что общий годовой оборот достигает четырех триллионов долларов , то на эти группы приходится более 500 миллиардов . Они контролируют ( с учетом входящих в них компаний ) примерно 50 % , а по некоторым оценкам - и до 75 % промышленных активов страны . На торговые фирмы сюданов приходится более половины экспортно-импортных операций, их доля в импорте отдельных товаров достигает 90% . Коммерческие и трастовые банки групп контролируют около 40 % общего капитала всей банковской системы страны , а страховые компании - 55.5% всего страхового капитала .

Сюданы представляют собой самодостаточные , универсальные многоотраслевые экономические комплексы , включающие в свою организационную структуру финансовые учреждения (банки , страховые и трастовые компании ) , торговые фирмы , а также набор производственных предприятий , составляющих полный спектр отраслей народного хозяйства .

Верхний уровень сюданов образуют горизонтальные объединения , включающие в среднем 21 - 50 равноправных членов ( в зависимости от количества остальных отраслей деятельности ), представляющих собой головные фирмы крупнейших промышленных объединений .

( ФПГ могут быть объединениями «горизонтального» , «вертикального типа» или «конгломератами» ).

Процессы диверсификации вызвали к жизни ФПГ конгломератного типа , образуемые на основе объединения различных технологически не связанных между собой предприятий , находящихся на разных стадиях производства и оперирующих в различных отраслях народного хозяйства . Данные объединения представляют собой формирования , ориентированные на развитие и максимизацию прибылей . В этом случае происходит объединение целой сети разнородных предприятий , не имеющих ни технологического , ни целевого единства , с финансовым контролем со стороны управляющей или головной компании . Конгломератам свойственна значительная децентрализация управления . Их отделения пользуются большей свободой и автономией в определении всех аспектов своей деятельности , чем аналогичные структурные подразделения иных ФПГ. Вертикально организованная ФПГ представляет собой объединение предприятий под единым контролем , осуществляющих разные стадии производства того или иного товара , т.е. функционирующие по принципу замкнутой технологической цепочки - от добычи сырья до выпуска готовой продукции , доведения ее до потребителя через собственную транспортную и сбытовую сеть .

Создание вертикально интегрированных групп вызвано стремлением воздействовать на рынок посредством контроля над производственно - распределительным циклом из одного центра . В условиях диверсификации производства свою жизненность доказали структуры типа горизонтальных ФПГ.

Горизонтально организованные ФПГ - это объединенные под единым контролем два и более предприятия , располагающи полным технологическим циклом одновременно в нескольких отраслях . В качестве консолидирующего ядра сюданов с самого их появления после второй мировой войны ( а также в их довоенных предшественниках - «дзайбицу» )и по настоящее время выступают компании тяжелой и химической промышленности . Широкое использование корпорациями привлеченных средств - одна из причин японских экономических достижений . Поэтому обязательным членом группы , а по многим оценкам и стержнем , является крупнейший банк . Он контролирует крупную сеть филиалов и дочерних банков . В комплексе с ними и под его контролем работают также страховые и инвестиционные компании , траст банки ; все они для фирм данного сюдана образуют его финансовую основу . Благодаря вхождению кредитно-финансовых институтов в ФПГ достигаются стратегические выгоды , связанные в первую очередь с повышение мобильности развития и реализации технологического потенциала всей группы . Скорость технологического обновления производства , темпы наращивания выпуска конкурентоспособной продукции во многом зависит от того , насколько инвестиционные возможности корпорации превышают объемы финансирования .

Обязательным членом группы ( сюдана) является также универсальная торговая фирма . По масштабам своих торговых и информационных сетей и объему деловых операций торговые фирмы относятся к числу крупнейших в мире и играют важную роль в ФПГ . Они выполняют в сюдане функции универсального «сбытовика» и «снабженца» , более того , - «своеобразного департамента внешних связей» при освоении новых сфер деятельности , в которых фирмы сюдана практически не имели возможностей сбыта и снабжения .

Промышленные объединения , входящие в ФПГ , построены , как правило , по принципу вертикальной интеграции (кэйрэцу) . Под эгидой головных фирм собрано множество подчиненных ей дочерних ( в единстве они образуют своего рода верхний ярус вертикальной интеграции ). Всего таких ярусов насчитывается до 4 - х , поскольку многие дочерние фирмы имеют под своим начальством другие , включая всевозможные субподрядные . Размещение капитала в дочерних компаниях могут быть самыми разным - от10 до 50 % . Иногда же у них нет вообще акционерного капитала , т.е. долевое участие не присутствует вовсе . Но тем не менее , во всех случаях связи исключительно крепки и надежны . Система иерархического контроля принимает , таким образом , форму вертикальной пирамиды , вбирающей в себя многие тысячи фирм . Внутригрупповое взаимодействие в японских ФПГ обеспечивается следующими способами :

1. В качестве руководящего органа ФПГ выступает совещание президентов головных фирм , одновременно являющееся и совещанием ведущих акционеров . Это совещание принимает важнейшие решения по всем вопросам производственно - финансовой деятельности .

2. Объединение корпораций посредством взаимоучастия в акционерном капитале (перекрестное акционирование) . Каждая фирма , член сюдана имеет небольшие , недостаточные для одностороннего контроля пакеты акций всех остальных фирм ; а вместе они располагают контрольными пакетами акций каждого из своих членов .

3. Реализация общегрупповых проектов .

4. Внутригрупповые контрактные отношения и обмены охватывают циркуляцию финансовых и промышленных ресурсов , научно-технической информации между участниками группы .

Внутри сюданов действует не принцип конкуренции , а целенаправленно организуемый принцип внутренней специализации ( когда сферы деятельности фирм не пересекаются ) . Таким образом , экономическая среда внутри сюданов оказывается нерыночной . А существующая в японской промышленности организационная структура приводит к закреплению четкой олигопольной системы на рынке конечных продуктов . Тем не менее , интенсивная конкуренция участников олигополии обеспечивает устойчивое развитие соответствующей отрасли .

В качестве примера организационного строения японских сюданов можно рассмотреть группу «Мицуи» .

Основу группы составляет горизонтальное объединение 29 головных фирм ( крупнейших промышленных и финансовых комплексов ) на основе перекрестного владения акциями ( их доля составляет 28.93 % ) . Главный банк - Сакура банк . Он занимает шестое место в списке крупнейших банков мира , владеет сетью дочерних банков , страховой и лизинговой компаниями .

Центральная торговая фирма группы - «Мицуи Бусан»

Промышленную основу составляет 27 производственных предприятий (кэйрецу) , построенных по принципу вертикальной интеграции . Каждая головная компания является материнской по отношению к находящимся под ее контролем фирмам . В рамках «кэйрецу» лежит формула «объединенных смежников» , а иерархические вертикали возникают из естественной направленности технологических цепочек смежников к конечному продукту . Тот же принцип реализуется на следующих структурных уровнях . В итоге возникает многоуровневая и иерархическая структура .

Так , головная фирма кэйрецу «Тоета» , входящая в ФПГ «Мицуи» , объединяет под своим началом 15 подконтрольных компаний , которые занимаются производством компонентов для автомобилей , готовых изделий , фундаментальными исследованиями , экспортом и импортом сырьевых продуктов . Годовой оборот группы «Тоета» на март 1996 г. достигал $ 68.6 млрд. .

Помимо изготовления различных компонентов к автомобилям компания «Тоета» занимается производством стали , прецизионных станков , текстиля , товаров и услуг . На сегодня «Тоета» имеет крупные интересы в трех японских телекоммуникационных компаниях.

Опыт японских ФПГ на сегодняшний день стал основой для переосмысления принципиальных вопросов , касающихся оптимальной организации оборота в любой стране , любой экономике .

**4.2 менеджмент корпорации SONY**

Считается, что успехи японских компаний не зависят от политики властей или экономических теорий. Все, что достигнуто, делается людьми.

Наиболее важной задачей японских менеджеров является создание обстановки сотрудничества между рабочими и администрацией, сформулировать в сознании работающих отношение к корпорации как к родной семье.

Такую систему, например, на почву России механически перенести нельзя, ставка на людей очень рискованна.

Но как бы ни были талантливы менеджеры, судьба фирмы находится в руках работников, которые составляют коллектив. Когда принимают на работу молодого рабочего, то фирму вручают ему в руки.

В Японии учебный год завершается в конце марта. Все приглашенные в конце последнего семестра на работу в компанию, собираются вместе в штаб-квартире "Сони" в Токио. На этой встре­че происходит знакомство, и открываются перед молодыми людьми их перспективы. Молодым людям внушают, что в процессе учебы за плохие знания получали небольшое количество очков, за хорошие - сто. Кто-либо из высшего руководства компанией им гово­рит: "На работе вы за свой труд можете по­лучить неограниченное количество очков, или получить очень малое количество очков из-за допущенной ошибки. Но эта ошибка может привести к очень большим потерям в фирме. Поэтому ваши ошибки могут стать ка­тастрофой для компании".

Работая на предприятиях промышленно­сти с людьми, японские менеджеры пони­мают, что работники трудятся не только ради денег, работающие должны почувствовать, что они члены семьи и с ними обращаются как с уважаемыми ее членами, как с близ­кими коллегами.

Инженерно-технические работники на предприятиях "Сони" имеют униформу - оди­наковые куртки и обедают в кафе за теми же столиками, за которыми едят рабочие. Ни один управляющий в фирме не имеет отдель­ного кабинета. Все менеджеры сидят в од­них помещениях со своими подчиненными.

Каждое утро мастера проводят перед нача­лом работы беседы с рабочими, дают им ин­струкции. Мастера интересуются здоровьем подчиненных и здоровьем членов их семей. Выясняют, нет ли у людей проблем, которые можно решить с помощью администрации. Все молодые инженеры в фирме начинают свой трудовой путь на конвейере для того, чтобы на практике разобраться с технологией и по­лучить представление о своем влиянии на этот процесс. Еженедельно выходит в свет внутри­фирменная газета, где помещаются объявле­ния о вакансиях. Такая практика дает возмож­ность сменить работу внутри фирмы.

В этом случае убивают сразу двух зайцев. С одной стороны, работник находит себе более подходящую работу, с другой - кад­ровая служба выявляет менеджеров, с ко­торыми люди не хотят работать. Эта инфор­мация дает возможность сделать оргвыводы.

Если компания "Сони" достигла успехов, то эти успехи можно отнести в основном за счет того, что управляющие компанией об­ладают способностями к сотрудничеству.

В компании уважается мнение разных людей. И когда спрашивают, как же совмес­тимы люди с разными взглядами, то им от­вечают, а что было бы, если бы у всех ме­неджеров было одно и то же мнение. Раз­ные мнения помогают находить истину и дви­гать компанию вперед.

В "Сони" имеется манифест, разработан­ный управленцами. Манифест называется "Дух-Сони".

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

В традиции фирмы обязательное присут­ствие высших управляющих на торжествен­ных обедах по случаю годовщины создания фирмы или других событий, устраиваемых за счет фирмы на головных предприятиях "Сони" и ее зарубежных филиалах.

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

Если работники фирмы сталкиваются с незнакомыми ситуациями, то действует принцип "действуй, не дожидаясь инструк­ций". Таким образом работники приучаются к самостоятельности в решении вопросов.

Японские рабочие действуют постоянно в условиях самомотивации и самостимулиро­вания. Высшие управляющие, полагаясь на добросовестность менеджеров среднего зве­на, занимаются планированием и перспек­тивами развития фирмы. Потому в "Сони" нет жесткого регламентирования обязанностей. Все действуют как в семье - делать то, в чем есть необходимость.

Если в компании случается брак, то не ищут виновного, а ищут причину. А если под­вергнуть остракизму виновного в браке, он может потерять мотивацию на всю оставшу­юся карьеру, а если он будет знать, что он допустил ошибку это больше не повторится. Семейная политика компании постоянно при­носит свои плоды. Во время экономического спада 1973/1974 г. инфляция была около 25%. На некоторых предприятиях "Сони" ра­бочих отправили домой. Но отстраненные от работы специалисты не могли спокойно си­деть дома, когда их компания оказалась в тяжелом положении. Они приходили на свои предприятия, делали уборку, подстригали газоны и выполняли любую работу, не полу­чая за это ни иена.

И еще один важнейший аспект работы компании. Когда компания попадает в беду, в первую очередь снижают заработную пла­ту управляющим высоких рангов, а затем уже менеджерам среднего звена и рабочим.

О качествах менеджеров в фирме "Сони" судят, прежде всего, потому, насколько хорошо они организуют большое количество людей и каких результатов они могут доби­ваться от каждого персонально.

В "Сони" возрастной ценз президента - 65 лет. Но опыт управляющих, перешедших на пенсию, широко используется. Они ра­ботают советниками, инспекторами, экспер­тами. Присутствуют на совещаниях и собра­ниях с правом совещательного голоса. Часть ушедших на пенсию менеджеров находит себе работу в небольших фирмах и дочерних предприятиях "Сони".

Хотелось бы привести несколько мнений одного из основателей фирмы, Акио Мориты, по проблеме менеджмента.

*Мнение первое*. Искусство менеджмента представляет собой неуловимое, о чeм не всегда можно судить по сегодняшним финансовым результатам. Они могут быть прекрасными, а компания спустя какое-то время погибнет. Необходимы капиталовложения в будущее.

*Мнение второе*. Главные показатели способностей менеджера - как он организует работу и насколько эффективно он добивается результатов от каждого из них, объединяя в единое целое.

*Мнение третье*. Хорошие результаты в менеджменте получаются как бы сами собой, если работники добровольно и с энтузиазмом следуют за руководителем ради их достижения.

По мнению А. Мориты, именно своеобразная практическая концепция "Сони-менеджмента", ставшая ее духовной силой, обеспечивала, обеспечивает и будет обеспечивать достижения фирмы. Что же характерно для нее?

Прежде всего, "Сони", как и другие японские предприятия, по мысли А. Мориты, похожа на стену, сложенную из камней. Сначала в нее принимают людей, присматриваются к этим "необработанным камням", а затем определяют возможности использования в "стене". Камни бывают разной формы и со временем меняются. Появляются новые обстоятельства и в деятельности самой компании - тогда всю стену или ее часть нужно переложить заново. Вот эта подвижность, изменчивость и приспособляемость к новым условиям "от человека" является важной чертой "Сони-менеджмента".

Как считает А. Морита, американские компании больше похожи на кирпичную стену, где каждому кирпичику точно определены рамки деятельности. Если поступающий на работу меньше или больше определенного кирпича, то его отвергают. Здесь придерживаются правила "человек для определенной работы", тогда как "Сони-менеджмент" 'основан на принципе "лучшего применения человеком своих способностей".

Кадровая служба и руководитель подразделения при приеме на работу не всегда попадают "в десятку", и поэтому работник начинает искать более подходящее место. Встречаются менеджеры, рассматривающие работников как исполнителей своих команд.

В "Сони" уловили круг этих проблем и начали выпускать еженедельную газету с публикацией так называемых внутренних вакансий. Это позволило, наряду с ротацией, создать своеобразный механизм самопоиска рабочего места, более соответствующего личным способностям.

Известные американские авторитеты в области менеджмента, в частности Питер Дракер, сопоставляя работу американских и японских менеджеров, делали акцент на рациональном мышлении своих соотечественников. Но практика работы японских менеджеров не только "у себя", но и на предприятиях в США давала много примеров другого мышления и стиля управления, приводящего к более высоким результатам. Так чем же измеряется рационализм в менеджменте? Привычной для кого-то цепочкой действий, решений, знакомым стилем поведения или чем-то другим? Рационализм управления по-японски, в том числе и по-"Сони-менеджменту" - это предоставление "человеку работающему" возможностей для самовыражения, реализации своих способностей. На сегодняшний день такой вид "рационального управления" считается наиболее высоким уровнем работы, своего рода показателем экстракласса и требует от руководителей соответствующего мышления, а также подготовки. При этом исключается стиль "двойного стандарта" - декларируем одно, а делаем по-другому. Если такой рационализм не является естественным, он не сработает.

Изучая опыт "Сони-менеджмента", приходишь к выводу, что ее прошлые и нынешние успехи обусловлены тем, что руководители зачастую действовали и принимали решения вопреки "эффективным меркам". Чем объясняется такой, на первый взгляд, парадокс?

Дело в том, что с самого начала в фирме появился дух новизны и изобретательности, который со временем превратился в систему и в одну из главных составляющих философии компании. Технология "Сони-менеджмента" - это изобретательность во всем: в появлении и "добывании" научно-технических идей, принятии решений о создании нового продукта, планировании его производства, организации сбыта и маркетинга, построении и перестройке системы управления и т.д. При этом каждый работник имеет право представить на рассмотрение руководству компании свои предложения. И они обязательно будут рассмотрены. Больше того, по словам А. Мориты, "когда та или иная идея проходит через систему "Сони", ее автор продолжает нести ответственность за содействие в ее осуществлении техническим специалистам, проектировщикам, производственникам и сбытовикам и доводит ее до логического конца, будь то технологический процесс или новый товар, который поступит на рынок".

По мере становления и развития компании в ее стиле все больше проявлялись черты и философия "единого предприятия". Кратко их можно выразить следующим образом.

1. Работники компании - это не инструмент для достижения целей, а коллеги и помощники. Если не удается создать "дух единой команды", никакие, особенно долговременные цели не будут достигнуты.

2. "Долг людей, возглавляющих компанию, состоит в том, чтобы честно руководить семьей работников компании и заботиться о ее членах" (А. Морита).

1. Для создания "семейного духа" используются самые разнообразные формы и методы, которые со временем отражают реальность - "компания - это мы", а "мы - это компания". Создание и поддержание такого духа представляет собой своеобразное и сложное искусство, не терпящее фальши или маскарада. Но менеджеры "Сони" обладали соответствующими способностями. Они овладели этим искусством и обогатили его своей профессиональной деятельностью.

**4.3 Условия и практика “трансплантации” японского опыта.**

Существуют два основных канала, по которым японский управленческий опыт переносится в другие страны. Во-первых, все большее число японских форм и их филиалов обосновывается за рубежом, неся с собой свойственную им практику менеджмента, а во-вторых, заметно растет число и неяпонских компаний, которые в разной степени стремятся использовать опыт Страны восходящего солнца.

Примером самого успешного переноса многих японских подходов к управлению за рубеж по праву считается NUMMI – совместное предприятие фирм “Тоёта” и “Дженерал моторз” во Фримонте. Из 1800 его работников 250 прошли подготовку в Японии. Здесь получили распространение группы по совершенствованию производства, гибкое комплектование рабочих бригад и выборность их руководителей, контроль над производственным процессом и качеством силами работающих на линии, выполнение ими нестандартных операций. На NUMMI нет жесткого разграничения функциональных обязанностей. Менеджеры проводят много времени на производственных участках, стремясь максимально расширить обмен информацией с работниками. Таковы основные новшества, закрепившиеся на предприятии. Все остальное осталось “американским”. Производительность труда в NUMMI вдвое выше, чем в среднем на американских заводах “Дженерал моторз”.

Одним из наиболее активных японских инвесторов за рубежом является компания “Ниссан”. Группа Т.Або провела в 1986-1989гг. обследование предприятий этой фирмы в ряде стран, включая анкетирование менеджеров, ИТР, производственных рабочих.

На американском предприятии “Ниссан” попытки японцев ввести оплату труда на основе индивидуальных оценок вне связи с классификацией видов работ работы встретили серьезное сопротивление – как, впрочем, и на других автомобилестроительных заводах японских фирм в США. Тогда фирма значительно упростила саму классификацию, оставив для производственных рабочих всего четыре вида работы, в то время как в американских фирмах их насчитывалось до нескольких сотен. Расчет делался на максимальное расширение трактовки видов работы и пробуждение тем самым у сотрудника интереса к выполнению разнообразных производственных операций. Пока, однако, это не принесло положительных результатов. Скорее наоборот. Упрощение классификации резко сузило возможности перехода занятых на более высокооплачиваемую работу. В условиях, когда не приживаются системы роста зарплаты с выслугой лет и на основе индивидуальных оценок, это лишь ослабило трудовую мотивацию. Пока японско-американский “гидрид” оказался неудачным, но поиски оптимальных решений продолжаются.

На американском предприятии обучение людей осуществляется большей частью не на рабочем месте, а в центре подготовки кадров. Фактически не применяются ротации.

Вместе с тем принес плоды курс на поощрение внутрифирменной кооперации. Введена система регулярной передачи на рабочие места телеинформации по всем основ направлениям деятельности фирмы. Постоянно проводятся встречи президента с группой работников, формируемые по методу случайной выборки. Функционируют “кружки участия”, которые занимаются как качеством, так и многими другими вопросами совершенствования производства и управления. Они объединяют менеджеров, ИТР, производственных рабочих. Все работники отвечают за контроль над качеством продукции.

С большими трудностями в применении японских подходов к управлению фирма “Ниссан” столкнулась в Испании и Мексике. На мексиканском предприятии удалось более или менее наладить работу небольших кружков рационализации, которые создают сами рабочие. Часто, однако, работа в кружках оплачивается как сверхурочная, что нетипично для Японии. Вошли в практику единая для всех рабочая одежда, организуемые фирмой спортивные мероприятия. В Испании, помимо недавно созданных кружков рационализации, продвижения не видно.

В обеих странах серьезным сдерживающим фактором являются отношения с профсоюзами, которые ничуть не меняются на японский манер. В Мексике найм работников осуществляется по рекомендации профсоюза. Уровни заработной платы, определяемые по результатам ежегодных переговоров, неоднократно пересматриваются в течение года – прежде всего ввиду высокого уровня инфляции в стране. Обычным явлением стали забастовки (например, в 1988году рабочие бастовали 24 дня). По соглашению с профсоюзом классификацией предусмотрено порядка 50 видов работ. Зарплата увеличивается и с выслугой лет, но при этом отсутствуют принятые в Японии индивидуальные оценки. Ротаций не осуществляются.

На испанском предприятии профсоюз, по японским оценкам, более гибок в вопросах наймах, но жестоко контролирует зарплату и рабочее время. В целом ни в Мексике, ни в Испании желательного для японцев гибкого управления, основанного на ротациях, совмещении стандартных и нестандартных операции, всеобщем контроле над качеством, не получается, как не удается добиться и широкого конструктивного взаимодействия с работниками.

Пожалуй, наименьших успехов в деле распространения своего опыта управления за рубежом японские фирмы достигли в Германии. Консультативная компания “Хейдрик и Страгглс” провела обследование трудовых отношений на 225 японских предприятиях на территории ФРГ. Это примерно одна треть от общего числа японских фирм, действующих в ФРГ. Его результаты свидетельствуют о следующим.

1. Найм осуществляется в подавляющем большинстве случаев на рынке труда. При этом 84.4% опрошенных фирм помещают объявления о вакансиях в газеты; 33.8% пользуются услугами немецких государственных учреждений, ответственных за обеспечение занятости. Внутрифирменное обучение и переподготовку осуществляют лишь 18.2% компаний; 82.7% оказывают финансовую поддержку работникам для обучения и повышения квалификации вне фирмы.

2. Большинство фирм активны в области социальной поддержки работников – от оплаты стоянки автомобиля до пенсионных выплат. В частности, как и немецкие, опрошенные компании оказывают финансовую помощь своим работникам для приобретения имущества. Организацией досуга, туризма, культурно-спортивных мероприятий среди них занимаются 55.5%. Важно, однако, отметить, что это не результат привнесения японского опыта, ибо в данном вопросе сложившимся в Японии и в ФРГ принципиальные подходы совпадают.

3. Взаимоотношения фирмы и работников, рассчитанные на длительный найм, например, долговременные программы служебного продвижения и профессионального роста, отмечены лишь в 7.6% опрошенных фирм. Деятельность малых групп и традиционные приемы японского менеджмента, используемые для создания атмосферы равенства и единства работников, получили распространение только в 20% фирм.

4. Существенно, что 67.7% фирм активны во всем, что касается информирования работников, 31.1% широко привлекают немецких служащих к участию в планировании.

5. Среди опрошенных фирм 84.4% удовлетворенны трудовой мотивацией.

В целом результаты явно говорят о том, что японские предприятия в ФРГ управляются большей частью “по-немецки”. Далеко не последнюю роль играет тот факт, что сам немецкий менеджмент доказал свою высокую эффективность, что компании ФРГ в основном умеют находить собственные решения проблем мотивации и внутрифирменного взаимодействия.

В Великобритании главным камнем преткновения для японцев явились утвердившиеся среди менеджеров и рабочих подходы, выражаемые знаменитой английской фразой “It’s not my job”(Это не моя работа). Так обычно звучит ответ, когда работник считает, что ему предлагают выполнить функцию, не оговоренную условиями контракта.

Реальные же достижения в распространении японских методов на английской почве таковы.

В ряде компаний более или менее прижились “кружки качества”, их имеют, в частности, такие известные фирмы, как “Ягуар карс”, “Роллс-ройс”, “Мэй энд Бейкер”, “Веджвут” и д.р. Согласно специальному обследованию японских предприятий в Англии, созданных пять и более лет назад, на них утвердилась практика создания консультативных комитетов рабочих и менеджеров, которые обсуждают самый широкий круг вопросов, включая корпоративную стратегию. Фирмы, где действуют такие комитеты, как правило, заметно улучшают показатели в деле преодоления текучести и абсентеизма.

Ни одна японская компания в Великобритании не принимала на себя обязательств о длительном найме работников. Многие, однако, последовательно выдерживают линию отказа от увольнений. От занятых требуют активного содействия инновационной деятельности компании. Разрабатываются и реализуются долговременные программы развития профессиональной карьеры работника внутри фирмы. Как на японских предприятиях, так и в самих английских компаниях стали распространяться, особенно для конторских служащих, гибкие системы зарплаты на основе индивидуальных оценок трудового вклада и с учетом выслуги лет. Решающую роль при этом, как и в Японии, все чаше играет оценка непосредственного руководителя. Такой подход потребовал значительных организационных изменений – в частности, создания по японскому опыту сильных централизованных подразделений по управлению кадрами (аналогичные сдвиги отмечены в ФРГ и Швеции).

По данным одного из обследований широкого круга английских промышленных компаний, для производственных рабочих систему индивидуальных оценок в 1988году приняло 24% опрошенных фирм против всего 2% в 1977году.

В тоже время малые группы, мотивированная ответственность работающих на линии за качество, контроль над производственно-технологическим процессом, выполнение нестандартных операций приживаются на британской почве пока что в органичных масштабах. По оценкам японских менеджеров, для этого требуется весьма длительный промежуток времени.

Выборочное обследование японских промышленных предприятий во Франции показало, что отсутствие работника на рабочем месте у них встречается чаше, чем на предприятиях тех же фирм в Японии, но вдвое реже, чем в среднем во французской промышленности. Процент бракованных изделий – примерно такой же низкий, как в Японии, показатели текучести кадров близки к нулю. Достигнут прогресс в области внутрифирменного обучения работников с акцентом на выработку широкого круга разнообразных производственных навыков и групповую работу. Производительность труда составила в среднем 95% от уровня японских предприятий тех же фирм.

Что касается самих французских компаний, то здесь эксперименты с японскими методами управления преследуют в первую очередь две цели: привлечение работников к заинтересованному участию в делах фирмы и “децентрализация” отношений с профсоюзами. Размышляя о применимости японских методов, французский исследователь Беркович отмечает, что “торг” между предпринимателями и наемными работниками перемещается с общенационального уровня в фирмы, фабрики, цеха, предприятия обслуживания. Переговоры концентрируются в основном на специфических проблемах труда и повседневной жизни, причем к ним все реже имеют отношение общенациональные и отраслевые профсоюзы. Менеджеры могут удовлетворять требования нанимаемых на работу, не будучи связанными контрактными соглашениями. Беркович считает, что эта тенденция к “фирменному юнионизму” характерна для всей Европы, хотя еще и не соответствует японским стандартам.

Строго говоря, само принятое на Западе понятие “торг”(“bargaining”) между фирмой (менеджерами) и наемными работниками не отражает реалий “управления по-японски”. В японском варианте речь идет скорее о партнерах, которые ищут взаимоприемлемое решение, прежде всего в общих интересах корпорации. Существенно при этом, что партнеры связанны тысячами нитей, как в области управления, так и в жизни вообще.

В перспективе, однако, много здесь, быть может окажется нечуждым и для Франции.

Так, французский Центр молодых менеджеров (CSP) уже выступил с идеей советов фирм, где выбранные представители рабочих и управляющих могли бы обсуждать вопросы менеджмента, производства, инвестиций, планирования. При этом, согласно концепции Центра, рабочие должны нести и ответственность за исполнение решений, принимаемых на основе консенсуса.

Все большее число французских менеджеров высокого уровня, согласно опросам, стремиться преодолевать барьеры внутрифирменной иерархии и идти, к примеру на обновление технологических процессов только после консультации со всеми людьми, которые предполагаемые изменения непосредственно затрагивают. При этом нередко приходится преодолевать сопротивление подразделений, ответственных за НИОКР. И руководителей, которые видят в такого рода шагах посягательство на свои права, сомнения в их знаниях и компетентности или пустую трату времени. Что касается самих рабочих, то на первых порах они часто опасаются, что таким путем высшее руководство пытается всеми правдами и неправдами вырвать у них согласие на интенсификацию труда без какой-либо весомой компенсации. В дальнейшем, однако, отношения к таким переменам становятся, как правило, все более конструктивными. Обычно изменения в управленческих методах влекут за собой и большее внимание фирм к вопросам не только работы, но и повседневной жизни людей. Важное значение имеют новшества в управлении информационными потоками: ставка делается на максимально широкое распространение внутри фирмы информации о разных сторонах ее деятельности, а не на информационную монополию менеджеров как одну из важнейший основ их авторитетной власти.

Внедрение японской практики управления в странах Востока сталкивается со сложностями нового порядка, чем на Западе. Характерным примером этому может служить Сингапур. Здесь у японских компаний возник целый ряд проблем, прежде всего в отношениях с местными менеджерами и квалифицированными работниками. Одна из основных причин этого состоит в том, что здесь фактически все ключевые сингапурские менеджеры и специалисты неудовлетворенны ни темпами, ни масштабами своего служебного продвижения. Отрицательную реакцию встречает у них и система роста зарплаты с выслугой лет. Принятые в Японии методы внутрифирменного обучения тоже не вызывает энтузиазма, поскольку от сингапурцев требуется по сути все начинать с нуля, а это опять же замедляет служебное продвижение и развитие карьеры. Японские методы индивидуальной оценки работников здесь за частую воспринимают негативно из-за расплывчатости критериев (сингапурские работники, по оценкам экспертов, в большинстве своем стремятся, наоборот, к максимальной ясности критериев).Любопытно, что в списке 20 фирм, достигших наилучших результатов в управлении “человеческим ресурсом”, которым на основе опроса 600 управляющих из своей страны составил сингапурский институт менеджмента, не оказалось ни одной японской компании (возглавили его ИБМ, “Сингапур эйрлайнз” и “Хьюлетт Паккард”).

Сами японце объясняют возникшие проблемы недостатком опыта и профессиональной подготовки национальных кадров и трудностями достижения взаимоотношений между начальником и подчиненным.

**Выводы**

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

Можно сказать, что Япония - страна парадоксов. Здесь отвергают личность как отдельного индивидуума, но проявляют уважение к мнению каждого.

В своей книге «Искусство японского управления» А. Атос и Р. Паскаль отмечают : «Японцы рассматривают каждого человека как имеющего экономические, социальные, психологические и духовные потребности, так же, как это делают и американские руководители, когда специально задумываются над этим. Но японские руководители полагают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, не столь сосредотачиваясь на других институтах (таких, как правительство, семья или религия)». При этом семья для японцев - форма существования. При достаточно жесткой вертикальной иерархии, нет «обожествления» руководителя - он «досягаем». Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретное он сделал в жизни, к его опыту.

Японец дисциплинирован, мыслит интересами группы и способен на экстраординарные усилия для достижения общего блага. Японцы - целеустремленные люди. Они хотят совершенствовать себя до бесконечности. Они готовы упорно работать ради этой цели. Это стремление к совершенству очень помогло японскому менеджменту в интеграции европейского опыта управления в традиционную японскую культуру.

«Японский менеджмент изучил и вобрал в себя современные принципы и методы с энергией, граничащей с жадностью», - сказал Сусума Такамия, декан факультета экономики Токийского Университета. - «Он успешно взялся за четыре основные проблемы - технологическую инновацию, индустриализацию, демократизацию и интернационализацию. Все это не повредило таким культурным ценностям, как групповое сознание и уважение старших». Повиновение в Японии принимает форму полного подчинения.

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 стремиться быть первой в своей сфере. Престиж значит больше, чем прибыль.

В японских организациях лидер занимает самый ответственный пост. Он сплачивает команду. Он подавляет внутренние конфликты. Его власть принимается всеми безоговорочно. Отсутствие его может привести к печальным результатам: группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах.

Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Следовательно, не всегда руководитель является компетентным человеком. Он часто не может объяснить тонкости своего бизнеса - настоящая работа осуществляется его подчиненными. Лидер должен хорошо управлять людьми. Он должен быть способен воодушевлять свою команду, должен уметь вызвать и сохранить любовь и преданность своего персонала.

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

Учебная программа - это стимулирование сотрудничества в работе. Она мобилизует знания и опыт всей группы. Она еще больше сплачивает ее и развивает дух сотрудничества. Желание избежать работы с оправданием, что «это не моя работа», пропадает, вместо этого возникает готовность нести дополнительную ответственность.

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, даст возможность к совершенствованию производства. Тем более, что предприятия, работающие «по-японски» уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Тайланде и во многих других странах. Один из примеров – германский концерн «Порше», оказавшийся к 1992 году на грани банкротства. Помощь японской консалтинговой фирмы, состоящей 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 специализациим, универсальное развитие работника и связанные с таким развитием стабильная занятость, ротация кадров внути фирмы, обучение в процессе работы и т.д.– необходимо каждой фирме, желающей не только преуспеть, но и хотя бы существовать.

**Список использованной литературы**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
2. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. – М.: Экономика, 1988.
3. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. –

М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.

1. Грейсон Д., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
2. В.Вахрушев. Принципы японского управления.,М.,1992г.
3. В.А.Пронников, И.Д.Ладоноа. Японцы.,М.,1996г.
4. В.Цветов. Пятнадцатый камень сада Роандзи.,М.,1986г.
5. И.С.Цимицов. Управление по-японски за пределами Японии. Мировая экономика и международные отношения.1991г.,№8.
6. Э.Старобинский. Менеджмент в Японии. Управление персоналом. 1997г.,№5.
7. Нарткоут Паркинсон, М.К.Ростомдгин, С.А.Сапри. Эти невероятные японцы.М.,1992г.
8. Хироси Хазама. История управления трудом в Японии . Лондон , 1997
9. Japanese working life profile . Labor statistics .The Japan Institute of Labor .1997. p.40
10. Ленский Е.В. , Цветков В.А.Финансово - промышленные группы : история создания , международный опыт , российская модель . - М.: АФПИ еженедельника «Экономика и Жизнь» ,1997.
11. Handbook of Japan’s civil service statistical overview , January , 1997.
12. Курицын А.И. Управление в Японии: организация и методы, М, Наука, 1981
13. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М.: ИНЭ. 1992.
14. Как работают японские предприятия, под ред. Я. Мондена, Р. Сибаковы, С. Такаянаги, Т. Нагао, М, 1989.
15. Каору И. , Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 1988.
16. Матрусова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. - М: Наука , 1992.
17. Пшенников В.В., Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: изд.«Япония сегодня» – 1997 г.