

Содержание:

Введение

Менеджмент – наука об эффективном управлении. Существует множество теорий и подходов в отношении того, что есть успешная стратегия менеджмента. В этой работе будет рассмотрено, какие стратегии привнесла в мир японская практика менеджмента.

К. Мацусита, основатель и многолетний руководитель компании "Мацусита дэнки санг", которого в Японии называют "всесильным волшебником менеджмента" и "основателем вероучения об управлении" считал, что принципы управления должны проистекать из правильных, справедливых взглядов на человеческую жизнь, общество, государство, мир, природу".

Долгое время лучшие умы западной управленческой мысли бились над загадкой японского экономического чуда, приписывая японцам приписывая им сверхчеловеческие способности. К концу 80-х годов американскими специалистами-управленцами была изучена система японского менеджмента.

Ключевой постулат, высказанный К. Мацуситой, гласит: "Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли..." Также утверждается, что "нельзя целью предприятия делать прибыль", что компания лишь тогда добьется успеха, когда "полностью освободившись от устремленности к предприятию и производителям товаров и услуг, устремляется к созданию нового спроса и максимального удовлетворения нужд клиентуры".

Но главной заботой менеджера, по утверждению Т. Масааки, все же должны быть источники стабильной прибыли. А таковую могут обеспечить, по его мнению, лишь интенсификация НИОКР и рационализация. То есть задачи управления не могут идти в отрыве от задач - инженерных и управленческих.

В течение 40 лет послевоенного развития японский позволяли стране достигать постоянного роста производства. Однако, есть мнение, что японская экономика постепенно начала страдать от недостатка инициативности как менеджерского состава, так и рядовых сотрудников. Одним словом, требуется развитие

индивидуализма, нехватку которого традиционно ощущает японское общество, основанное на коллективизме.

В первой части курсовой работы будут описаны общие понятия менеджмента, цели и задачи, теории и современные практики. Во второй части работы будут описаны особенности японской системы менеджмента.

Глава 1. Цели и задачи менеджмента

Менеджмент направлен на достижение поставленных целей за счет использования материальных и трудовых ресурсов с применением управленческих принципов и методов. Термин «менеджмент» - to manage (управлять) - происходит от латинского manus (рука). В России слово «менеджмент» появилось около 30 лет назад, в момент построения рыночной экономики.

Термин обозначает управление социально-экономическими процессами на уровне фирмы. Важной функцией менеджмента является создания среды, способствующей организации усилий для достижения целей группы.

Менеджер координирует работу, подбирает кадры, распределяет задачи и контролирует их исполнение. Прежде всего, менеджер работает на достижение поставленных им целей.

Существует отношение к управлению как к искусству, т.е. способности эффективно применять накопленный опыт на практике. И это важный подход, позволяющий менеджеру гибко подходить к решению своих задач.

Одновременно, существует взгляд на менеджмент, как на науку. Управление как наука имеет предмет изучения, специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет сумма знаний об управлении, накопленная за годы практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Содержанием научного подхода являются законы и закономерности, принципы, функции и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Согласно определению, менеджер - это наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями.

Управление производством, развития технологической и технической базы, эффективные расстановки и использование кадров и всех других видов ресурсов, управление изменениями - это цели менеджмента. Применяя свои знания, менеджер преодолевает рискованные ситуации, реагирует и адаптируется к изменяющимся условиям.

В западной системе менеджеры обеспечивают непрерывный рост производства и повышение эффективности на основе внедрения инноваций и передового опыта. Также они формируют структуры производства с использованием прогрессивных технологий. Важно повышение качества выпускаемой продукции и услуг, расширение товарного ряда, удовлетворение потребительского спроса, эффективное использование производственных фондов, рациональное их использование.

В задачи менеджера входит подбор и расстановка кадров, согласно уровню квалификации и специальности, планирование и нормирование труда, стимулирование работы сотрудников путем доплат, премий. А также -, организация рабочего места каждого сотрудника, разработка норм материальных и трудовых затрат, организация и планирование материально-технического снабжения, контроль за эффективностью работы, поиск и освоение новых рынков, приобретением, доставкой и налаживанием оборудования.

Эксперты предсказывают, что менеджмент будущего будет основан на связности, кооперации, креативности, гибкости, вовлеченности.

Всего 50 лет назад менеджмент не признавался как профессия. Сегодняшнему значению мы обязаны Питеру Друкеру, который написал множество работ, посвященных пониманию менеджмента. Лейтмотив всех работ Друкера - забота не о производительности, а об эффективности. И также - умение видеть организацию в целом.

Первостепенным в менеджменте считается целеполагание. На основе целей выстраивается управленческий процесс. Конечная цель менеджмента - обеспечить прибыль организации через рациональную организацию производственного процесса.

К одной из важнейших функций менеджера П. Друкер относит умение управлять своей жизнью. К этому относится и способность развивать себя и, и найти свое место там, где ты способен принести больше всего пользы.

Для начала необходимо определить свои сильные стороны, именно то в чем мы сильные, позволяет нам достичь максимального успеха. Как правило, это выявляется через обратную связь, и занимает несколько лет взаимодействия с другими специалистами – считает П. Друкер. Далее Друкер рекомендует развивать свои сильные стороны. Он утверждает, что нужно обращать внимание на другие отрасли, а не ограничиваться своей.

П. Друкер утверждает, что важны даже такие вещи как хорошие манеры. Касательно образования, Друкер замечает, что гораздо сложнее из некомпетентного сотрудника сделать удовлетворительного чем из компетентного совершенного, при этом отмечает, что большинство компаний сосредотачиваются именно на том, чтобы тянуть слабых.

Чтобы выйти на рынок другой страны, важно понимать культурные особенности ее менеджмента. Это особенно важно, если компания планирует открывать филиалы в той или иной стране и организовывать работу с персоналом. Друкер обращает внимание на то что особенности работы каждого человека уникальны.

Интересно, что, анализируя менеджер должен обратить внимание и на то, как лучше работает тот или ной человек – в команде или один, будучи управленцем или подчиненным. К примеру, порой бывает, что второе лицо компании, став первым, терпит неудачу, поскольку у него не было выработано привычки к принятию решений. Одним из вопросов, которым стоит задаться является то, хорошо ли я справляюсь в стрессовой ситуации или мне стоит организовать все, чтобы это было четко и предсказуемо.

Также важно понять свои ценности. Работа в организации, ценности которой не приемлемы для человека, обрекает его на недовольство и низкую эффективность. Должна ли компания ориентироваться на краткосрочные результаты или думать о долгосрочных те относится к вопросу ценностей. Иногда то, что человек делает хорошо не соответствует его системе ценностей.

Эффективные руководители не распыляются, а концентрируются на главном. Они стараются не решать проблемы, а решать, что за этим стоит и как это устранить.

Глава 2. Японский тип менеджмента

Японская система менеджмента оказала влияние в том числе и на американскую систему. К примеру, в труде Деминга, разоблачающего неправильную американскую стратегию управления, речь идет о конкуренции внутри коллектива, которой в Японии нет, так как все работают на одну цель и существует жесткая иерархия.

Япония – это единственная азиатская страна, вступившая в постиндустриальную эру и занявшая место среди наиболее развитых мировых держав. Причем, понятие «Азия» в данном случае обозначает не географическое, а социально-культурное явление, охватывающее религию, историю, человеческие отношения, сложившиеся в обществе институты.

Превалирующая в Японии система ценностей основана на конфуцианской этике. В Японии не было взрывного развития искусств, наук и технологий, шел процесс постепенного совершенствования и накопления знаний во всех областях общественной жизни. В результате за двести с лишним лет постепенной эволюции сформировалась уникальная японская цивилизация, основанная на иных, чем европейские, моральных ценностях, – в частности конфуцианской этике.

Конфуцианство во главу угла ставило знания. Отсюда и тяга к обучению и благоговейное отношение к наставнику, то есть сенсею. Интересно, что в конфуцианстве акцент в обучении строился на зазубривании древних священных текстов, и поэтому последователи этого учения не столько развивали креатив, сколько получали огромный объем информации и укрепляли память.

Традиционное общество – это общество, воспроизводящее себя на основе традиции и имеющее источником легитимации активности прошлое, традиции, и это именно тот подход, который органически вплетен в систему менеджмента Японии.

Сегодня множественность путей модернизации становится нормой, а западное общество

Япония странна высокоэффективных сотрудников. К примеру, в Японии не принято брать отпуска и больничные, многие люди работают сверхурочно по собственной инициативе, так как это читается нормой вежливости.

На культуру Японии большое влияние оказывают даосизм, буддизм и конфуцианство. Руководители компаний совмещают западные и восточные методы управления. Чтобы сохранять конкурентоспособность в условиях глобальной

экономики азиатские менеджеры гибко реагируют и применяют западные системы управления.

Сегодня буддизм играет большую роль в формировании бизнес-практик азиатских руководителей. Руководители принимают перемены, отказываясь от догм прошлого. Методы буддизма можно применить в коллективе, уделяя большее внимание гармонии, этике, работе в команде, обучению и развитию.

В буддизме развитие других людей также важно, как саморазвитие. Среди советов Будды назначать работу, которая по силам (умственным и физическим) сотрудникам, не эксплуатировать подчиненных. Давать им пищу и зарплату, заботиться о больных, быть щедрыми, награждать премиями, поощрениями, давать отдых.

В буддизме большую роль играет работа в команде. Личная жертва во имя коллектива позволяет предприятию выдержать невзгоды. Буддисты придерживаются моральных стандартов при зарабатывании денег и не приносят вред существам. Также буддисты практикуют смирение.

В деловом мире Японии важно значение имеет понятие гуаньси. Руководитель иностранной фирмы должен разбираться в вопросах, касающихся ритуалов и традиций, языка, поведения, трудовых отношений, отношения к подчинённым предпочтения клиентов. Гуаньси означает доверие, приверженность, общение и сотрудничество. Доверие означает конфиденциальность и отсутствие эксплуатации. Общение необходимо, чтобы свести к минимуму конфликты. Культура японского менеджмента ориентирована на долгосрочное сотрудничество.

Влияние конфуцианства более всего заметно в социальной сфере, управлении государством и этике. В Японии существует несколько школ буддизма. Многие японцы исповедуют одновременно и буддизм, и синтоизм. При модернизации страны японцы соединили национальные традиции с глобальными идеями, построили индустриальное государство по западному образцу.

Японская организационная структура напоминает западную. во главе стоит Председатель (каитеа), Президент (сяте), вице-президент (фуку-сяте), управляющий директор (сэнму торисимарияку) и директора (ториси-марияку). Ниже стоят управляющие отделами (буте), заместители управляющих (буте дайри), начальник отделов (катехи), и непосредственные руководители (кари катеи).

Японские руководители предпочитают, чтобы информация поступала с низшего уровня на высший. Этот стиль управления предполагает наблюдение и контроль, нежели практический подход. Поэтому начальство не всегда понимает проблем, подчинённых что вызывает критику.

Процесс принятия решений основан на культуре коллективизма и общей ответственности. Это основа системы ринги, которая основана на сознательном принятии решения (немаваси). Ринги – система формального подтверждения состоит из четырёх этапов – предложение, циркуляция документа одобрение и отчет.

В Японии очень важна культура ассоциирования себя с компанией, и убеждение, что ты можешь повлиять на судьбу компании. Когда отвечают про место работы называют название компании, а не должность – это свидетельство высокой лояльности предприятию, часто на котором люди работают всю свою жизнь.

В Японии предпочитают брать выпускников, чтобы далее растить их по стандартам компании, в отличии от Европы и США, где предпочитают опытных специалистов, многие из которых проработали в разных компаниях.

По традиции, в Японии в течение первых двух месяцев к сотруднику приставляется наставник, это время дается новичку на адаптацию. Удивительно, что такой наставник помогает не только на работе, но и вникает в личные вопросы и ситуацию нового сотрудника. В рамках программы обучения важное внимание уделяется внедрению корпоративной культуры, приобщение к общей миссии компании.

Внутри компании уделяется большое внимание общению. Коллектив становится судьей всех дальнейших действий человека, получить молчаливое осуждение коллектива – это серьёзный знак.

Для сплоченности организуются утренние встречи и даже производственная гимнастика, собрания на производствах, личные группы – встречи специалистов. В том числе, существует даже ритуал принятия новичка в семью. Коллектив, чтобы новичок чувствовал себя комфортно, организует праздничные и спортивные события. Работают сотрудники как правило в опен-спейс, что также минимизирует границы между сотрудниками. А для налаживания сотрудничества практикуется совместное использование руководителем и подчиненным обеденных комнат, что довольно не обычно для западного и российского стиля управления, где больше иерархии.

Однако, и сотрудники отвечают высочайшей лояльностью. В Японии неуважительным считает окинуть офис раньше руководителя, считается, что это нарушает рабочую гармонию (wa). Считается, что причины в солидарности, духе команды, поэтому даже после ухода босса, люди ждут ухода коллег. Такого рода сплоченность внутри коллектива не может не отражаться на качестве работы всей организации в положительном ключе.

Интересно, что, предлагая решение на рассмотрение вышестоящему сотруднику, в Японии принято подавать один вариант, выработанный всем подразделением. Несколько предложенных клиентам вариантов демонстрирует недоработку и не уверенность в выбранном решении. Это совершенно не похоже на то, какой стиль работы принят на западе, где руководитель часто хочет видеть разные точки зрения подчиненных, с тем, чтобы принимать решение самостоятельно.

В Японии отношения внутри коллектива очень напоминают семейные. Так как сотрудники – семья, то и свободное время часто проводится вместе: планируют поездки загород, спортивные состязания, совместные хобби. И что совершенно удивительно, часто компании японские компании берут эти расходы на себя. В долгосрочной перспективе все эти затраты окупаются тем, как сотрудники искренне предпочитают проводить время внутри коллектива, а не спешат домой.

Интересный факт касается деловой этики. Японцы предпочитают живые деловые встречи виртуальным, поскольку считается, что наблюдение за языком жестов клиента или партнёра дает возможность лучше понять его потребности.

До того, как попасть на стол начальства, документ обходит всех сотрудников низшего звена. Организацией рассмотрения занимаются те, кто иницирует изменение. Сначала они дорабатывают документ и вносят все предложения на низшем уровне, перед тем как передать выше руководству. Процесс согласования долгий, так как если проект проваливается, всю ответственность несет руководитель, а если выгорает, то ответственность разделяется всеми сотрудниками. В компании решающую позицию занимает совет директоров. Именно данный орган выбирает уполномоченного директора.

В Японии сотрудники дольше работают в одной компании, так как от их лояльности зависит их занятость. Компании ценят стабильную рабочую силу. Прием на работу происходит длительно, анализируются в том числе академические достижения будущего сотрудника, проверяется семейная история, проводится личное собеседование. Ценится потенциал кандидатов.

Ранее было и пожизненное трудоустройство, однако сейчас это случается все реже. В Японии непрерывное обучение – это часть жизни, сотрудники учатся новым навыкам до пенсии. Таким образом сотрудники расширяют свою специализацию. Как итог, японские сотрудники – это специалисты более широкого профиля, чем их западные коллеги.

Из-за раннего выхода на пенсии в 55 лет, многие сотрудники начинают работать в крупных компаниях, - это явление называется амакудари. Крупные предприятия предпочитают брать на работу бывших чиновников с большими связями в профильных министерствах той сферы, в которых компании ведут свой бизнес.

В Японии важно производство по принципу точно вовремя и комплексное управление качеством. Принципы поддерживаются развитой трудовой этикой местных работников. В то время как компании поощряют сотрудников стремиться к высоким стандартам.

Распространены «кружки контроля качества» - это группы из примерно десяти человек которые регулярно встречаются, чтобы обсудить идеи и рабочие вопросы. Благодаря принципу ц точно вовремя не занимают складские помещения, и их можно использовать под магазины или другие задачи.

В Японии также используется саморегулирующаяся система производства – канбан. Иногда систему называют методом супермаркетов, поскольку она заимствована именно из супермаркетов, которые используют карточки контроля продуктов с названием продуктов и местом хранения.

В Японии применяется методы бережливого менеджмента – философия, которая подразумевает сокращение отходов в системе производства.

Непрерывное производство основывается на двух главных принципах. Кайдзен рассматривает улучшение производства как методичный и постепенный процесс. Делается это с помощью нововведений и изменений.

В данной философии применяется система 5s – дисциплина, порядок, чистота, стандартизация, сортировка. В результате применения такой системы образуется меньше отходов. Появляется больше места, улучшается порядок и качество, сотрудники усерднее работают. Генти гецубо подразумевает, что нужно отправиться на место и увидеть все своими глазами и таким образом разобравшись во всем самому, найти решение.

Однако, в частности, при образовании кластеров, социалисты отмечали иерархичность и психологию японского бизнеса, затрудняющую развитие. Поэтому научно-промышленные кластеры не смогли выйти на самокупаемость.

По мнению Уильяма Оучи эффективность выше, если сотрудники вовлечены в процесс и наделены полномочиями, тогда их эффективность растет. По его мнению имеет смысл убедить сотрудников, что их труд принадлежит им, развитие и обучение персонала, достижение консенсуса в принятии решений, забота о благополучии сотрудников, сотрудники общего профиля со специализированными задачами, неофициальный контроль и официальная оценка качества и производительности, личная и коллективная ответственность.

Критики японской системы управления утверждают, что она ограничивает свободой самовыражения, отчего сотрудники испытывают стресс. Из-за стремления к постоянным улучшениям через принцип кайдзен, стресс тоже очень вырастает.

Отказы от дзайбацу (вертикальных монополий с семейным контролем) после Второй мировой войны привело к тому, что активно развивается кэйрэцу – группе предприятий с общим контролем.

Влияние конфуцианства видно на разных уровнях организации. Сотрудник старшего звена играет роль отца (оябун), а подчиненные роли детей (кобун). Считается, что отец должен заботиться об интересах детей, а те в свою очередь проявлять к нему уважение.

Сегодня многие японские менеджеры начали применять западные системы – повышение на основе заслуг или стратегическое планирование. Это отличается от традиционной японской системы, где заслуги каждого сотрудника не отделимы от всего коллектива. Но культура меняется – многие молодые японцы начинают стремиться к самоидентификации и хотят оценки своего труда не согласно стажу, а их вкладу. Иначе сотрудников повышают в зависимости от выслуги лет в компании.

Чтобы решить такую проблему, можно ввести систему финансовых поощрений отличившихся сотрудников. Систему коллективного управления ринги часто сравнивают с западной системой управления с участием коллектива. Однако в рамках данной стратегии уходит много времени на принятие решения. В японском менеджменте в большинстве случаев решения принимаются высшим менеджментом кулуарно. Эта практика вызывает недовольство некоторых

управленцев, которые считают, что их мнение не было учтено.

Руководители уделяют больше времени стратегическому планированию, нежели непосредственно управлению.

Профсоюзы в Японии тесно связаны с менеджментом, это сопряжено с тем, что многие менеджеры получили хорошую работу благодаря профсоюзам. Профсоюзы – это объединения сотрудников компании, и они не имеют независимого статуса и не являются отраслевыми.

Для повышения продуктивности японские компании все чаще используют автоматизацию.

Как считает федерация экономических организаций Кэйданрэн будущие сотрудники должны обладать широкими знаниями в гуманитарных и естественных науках и навыками общения на иностранных языках. Они должны уметь действовать независимо, уважать многообразие и уметь сотрудничать. Три основных принципа – независимость, сотрудничество и творчество.

Проблемы, которые испытывает менеджерский подход – к примеру, традиционный нисходящий стиль замедлили возможность откликов на претензии клиентов.

Японская система схожа с корейской в отношении консенсусного принятия решений, патерналистского стиля руководства и пожизненного трудоустройства. И там, и там ключевую роль играет коллективная гармония в организации.

В стратегическом планировании – высокий уровень избегания неопределённости, конформизм.

Считается, что именно кайдзен подняло из руин экономику страны, это означает постоянное улучшение себя как профессионала, а также улучшение рабочего места и управление задачами, и производством.

Эта философия включает в себя практические инструменты по оптимизации рабочих мест, контролю качества и рационализаторских предложения, бережному расходованию ресурсов.

Это и есть то, что обеспечило японское экономическое чудо – рост экономики Японии до 10 процентов в год. Япония изменила отношение к себе, став конкурентом американским корпорациям. Считается, что это произошло именно благодаря изменению образа мышления и подхода к управлению.

Отличие этого подхода в том, какое влияние уделяется людям и процессу производства. В то время как на запад больше ориентируются на продукт и результат. Принципы кайдзен – это качественный товар по низкой цене, для этого важно реагировать на рыночные изменения и приспособлять производство.

Настолько же важна и обратная связь с потребителем. Важнейшим активом кампании являются сотрудники, и именно они прежде всего заинтересованы в качественной и конкурентоспособной продукции, поскольку благосостояние предприятия идентично благосостоянию сотрудников.

Отношения между человеком и организацией формируются следующими системами – пожизненного найма, непрерывному пожизненному обучению на рабочем месте, систем ротации. В основе кейзен лежит процессное мышление, так как именно улучшение процессов ведет к улучшениям итогового результата. Ценятся усилия по оптимизации процесса работы, несмотря на то даже если это не несет прямой выгоды компании. Это отличается от западной модели, где первоочередно быстрое принесение прибыли. В методе сочетается кайдзен и инновации для долгосрочного роста в отличие от западных компаний, в которых преобладает скачкообразный рост. Контроль качества встраивается не на финальную стадию, а на всех процессах производства.

Интересно, что сама система – это не самоцель, а процесс. Совершенствование ради совершенствования как смысл существования человека.

Каждый сотрудник должен заботиться об оборудовании, следить, чтобы он как можно дольше оставался работоспособным. Регламентируется процесс стандартами эксплуатации и ремонта, организации порядка на рабочем месте и т. П.

Также японцев мотивируют в подаче предложений по совершенствованию производства – как индивидуальные, так и от малых групп. Это подчеркивает причастности сотрудников к судьбе компании. Руководство приветствует и премирует за инициативы. Один сотрудник подал свыше 16 000 предложений за год.

В малых группах рабочие ищут способы повысить качество производства, сократить простои и расход материалов. Традиция возникла с 1962 года сначала как обучающий процесс теория контроля качества. В Японии было официально зарегистрировано 170 тыс. кружков КК, и еще примерно столько же действовало неофициально в 1986 году.

Философию кайдзен поддержали японские корпорации — Toyota, Mitsubishi, Nissan, Philips.

Total Quality Management — всеобщее управление качеством, термин, тесно связанный с кайдзен. TQM — это мероприятия, направленные на повышение качества: они касаются маркетинговых исследований, проектирования и разработки новых продуктов, производства, продаж, взаимоотношений с поставщиками и потребителями, обучения персонала и т.д.

В то время как на Западе для контроля качества существуют специальные должности или отделы, в Японии забота о качестве — дело каждого.

Кайдзен философия подходит не только производственным предприятиям. Принципы кайдзен легли в основу современных гибких методологий разработки и активно используются командами во всем мире.

Создатели Scrum вдохновлялись практиками японских предприятий и многие принципы кайдзен положены в основу их методологии: цикл PDCA, постоянный анализ деятельности, устранение помех, взаимоподдержка и открытость информации.

Lean разработка — это адаптированный под IT метод бережливого производства, один из инструментов кайдзен. Там, где трудятся разработчики, также важно избавляться от простоев и потерь, как и на производстве. Lean основывается на постоянном обучении, исключении потерь, обоснованном принятии решений, быстрой доставке продукта заказчику, мотивации команды, принципах бережливости.

Существует множество сервисов по проектному менеджменту, которые позволяют контролировать работу производства, IT команд и digital-агентств, которые исповедуют кайдзен или Total Quality Management. И есть Worksection.Saas - сервис позволяет наладить настолько прозрачную коммуникацию между руководством и коллективом, между клиентом компании и исполнителем, вплоть до нанятого фрилансера, что контроль качества и непрерывное совершенствование продукта неизбежно.

В Worksection (и мобильной, и стационарной версии) можно: комментировать задачи, назначать их исполнителя и ответственного, показывать их клиенту без внутренних деталей, ставить сроки и бюджет каждой задаче, контролировать и корректировать расходы, вносить чек-листы, добавлять файлы в общий доступ

ставить метки и статусы задачам, эмоции комментариям и задачам — то есть иметь живой и открытый чат с командой в разрезе рабочего процесса диаграмма Ганта позволяет визуализировать прогресс задач, а отчеты По людям — увидеть загрузку коллектива.

«По мнению Т. Янаи, любую из перечисленных трудностей можно рассматривать как стимул для развития. Так, например, дорогая иена дает возможность расширять бизнес за рубежом. Снижающиеся доходы позволяют сэкономить на оплате труда продавцов и обслуживающего персонала, а продолжительный спад указывает на необходимость находить новые технологии продаж и создавать продукцию для новых сегментов»

Председатель правления фирмы "Сони корпорейшн" А. Морита охарактеризовал различие японской и американской систем управления предприятиями: американская компания напоминает стену, построенную из кирпичей, где каждый работник должен соответствовать заранее определенной функции. Работника нанимают на определенное рабочее место. Японские же компании нанимают людей и затем решают, как их лучше использовать. Здесь не человек ищется для работы, а работа для человека. И задача управляющего сходна с задачей каменщика - сложить прочную стену из разнородного материала. Люди меняются с возрастом, меняются и условия деятельности фирмы, поэтому "стену" приходится неоднократно перекладывать.

«Япония смогла применить новую, высокоэффективную технику менеджмента и профессионального обучения, сделав высокопродуктивным даже труд неквалифицированных рабочих; в результате всего этого она стала конкурентоспособной на развитых рынках Запада», - утверждал Питер Друкер.

Управление качеством по-японски требует от менеджера гораздо большего, нежели умения влиять на подчиненного рублем, точнее - иеной, похвалой или порицанием. Он должен помочь ему испытать чувства, которые приносит удовлетворение от хорошо выполненной работы: "...радость свершения, достижения цели, радость покорения вершины - радость преодоления".

Лидерство, полагает автор книги "Практический менеджмент" М. Огава, - это способность устанавливать для подчиненных общие задачи и цели, сплачивать людей для их достижения, давать им уверенность в непременном достижении целей, а кроме того, это способность увязывать усилия людей с положительными результатами. Для этого необходимо верить в себя и выработать собственную

философию. Настоящий лидер воспитывает и совершенствует себя, постоянно анализируя философию управления и доводя ее до совершенства. Необходимо любить работу и получать от нее удовольствие, выработать характер и чувство собственного достоинства. Если человек, являющийся лидером, не достиг определенного уровня культуры и образования, подчиненные будут его презирать – правила этики относятся к библии менеджера в Японии.

Сутью вашего характера должна быть любовь к людям. При этом - быть строгим по отношению к работе. Нужно воспитать в себе и глубокую любовь к людям и безграничную строгость по отношению к работе, к делу. Но ни в коем случае не наоборот. В свод правил - и быть жизнерадостным и иметь чувство юмора. Лидер должен быть светлой личностью и иметь мечту. Он должен проявлять интерес ко всему, что выходит за рамки его специальности и не останавливаться в своем развитии и заботиться о собственном здоровье. Эти принципы М. Огава приводит как самые важные.

Заключение

Планирование – это основа японского менеджмента. Отклонение от плана должно рассматриваться как сугубо негативное явление. Главная цель - это вовлечение в процесс решения данной проблемы всех имеющих к ней отношение людей и целенаправленный поиск идей для улучшений.

Специалистов в области управления поражает, присущая партнерами из Японии целеустремленность, их способность действовать как одна команда в интересах фирмы. Это огромное преимущество - сплоченность персонала.

В области управления сегодня на предприятиях получает распространение так называемая система TPM (Total Productive Maintenance), предполагающая участие всего персонала в обеспечении эффективности производственной системы. Создаются они во всех подразделениях, и лидер каждой группы является членом более высокой группы.

"Мацусита дэнки" производит людей, а заодно и электротовары", - такого рода слоган мог родиться только в японской компании – и в этом вся современная менеджмента этой страны. Управленцы не только декларировали этот подход, а сумели реализовать его в своей деятельности. Неудивительно, что японская система управления стала предметом изучения во многих странах мира.

Список литературы

- Акио М., Эдвин М., Мицуко С. Sony. Сделано в Японии. – 2016.
- Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент. – 2010.
- Белов, А.В. Япония: экономика и бизнес: учебное пособие / А.В. Белов. — Санкт-Петербург: СПбГУ, 2017.
- Вершигора Е. Е., Неверов А. В. Менеджмент. – 2008.
- Дафт Р. Л. Менеджмент. – Питер, 2004.
- Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке //Издательский дом «Вильямс». – Издательский дом «Вильямс», 2015.
- Матюхин П. В., Марков В. О., Рабунец П. В. " Кайдзен"-ключевая стратегия японского менеджмента //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2009. – №. 5.
- Оу И. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее. – Litres, 2019.
- Пшенников В. В. Японский менеджмент. Уроки для нас //М.: Япония сегодня. – 2000.
- Рохмина Е. Б. Сравнительный анализ американской и японской моделей менеджмента //Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – №. 2. – С. 22-22.
- Синг Онг Ю Азиатский стиль управления: как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее. Альпина паблишер Москва 2018