Курсовая работа

По дисциплине «Основы менеджмента»

на тему:

Основные аспекты японского опыта менеджмента и возможности его применения в деятельности российских предприятий торговли и питания

**Содержание**

Введение

1 Теоретический анализ основных аспектов японского опыта менеджмента

1.1 Культурный детерминизм в объяснении японской системы менеджмента

1.2 Технологический детерминизм в объяснении японского системы менеджмента

1.3 Характерные признаки и особенности японской системы управления

1.4 Роль менеджеров в японской системе управления

2 Анализ основных аспектов японского опыта менеджмента применительно к ООО «Пилигрим»

2.1 Краткая характеристика организации «Пилигрим»

2.2 Сравнительная характеристика ключевых принципов японского менеджмента и основных методов управления, используемых руководством компании «Пилигрим»

3 Мои предложения по совершенствованию деятельности российских организаций в результате внедрения элементов японской системы управления

3.1 Наличие благоприятной среды для внедрения японских методов управления

3.2 Конкретные предложения по рассматриваемой теме

3.3 Эффективность предложенных методов усовершенствования рабочего процесса организации в соответствии с исследуемой темой

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Никакая другая национальная модель менеджмента не привлекает такого внимания, как японская. Ни одна страна в мире не представлена так широко в международных сопоставительных исследованиях по вопросам управления, как Япония. Библиографический список научно-практической литературы, посвященной особенностям японского менеджмента, насчитывает сотни наименований на разных языках. Немало работ японских авторов было переведено также и на русский язык. Различные аспекты управленческой практики достаточно широко были представлены в японоведческих исследованиях в СССР и России.

Основываясь на этом, следует сказать, что рассмотрение японского стиля управления весьма актуально для российской экономике, обладающей на текущий момент собственной, притом достаточно неэффективной, моделью менеджмента и нуждающейся в новом стиле управления

Японская модель менеджмента совсем недавно воспринималась как одна из наиболее эффективных. Однако экономический кризис 1990-х гг, вызвавший проблемы и трудности в управлении бизнесом, заставляет по-новому взглянуть на характеристики японской модели менеджмента. Большое влияние на управление японскими компаниями оказывает процесс глобализации.

В своем становлении японская практика управления начиная с конца XIX — начала XX в. испытывала влияние со стороны Запада вплоть до копирования западных образцов в области как организации производства, так и управления им. Вместе с тем копирование западных образцов не было единственным направлением развития практики управления в Японии, ибо все же большинство японских компаний ориентировалось на совершенно иные принципы взаимоотношений с персоналом, проводя политику патернализма и делая акцент на роли компании как своего рода семьи. Сторонники патернализма оказывали серьезное противодействие внедрению новых методов управления, в которых они видели источник проникновения с Запада конфликтных взаимоотношений с персоналом. Вплоть до окончания Второй мировой войны система управления в японских фирмах развивалась с преобладанием практики патернализма.

Находясь под оккупационным режимом США в послевоенный период, японцы старались применить наиболее рациональные идеи западного, прежде всего американского, менеджмента. В Японию в те годы были приглашены из США самые известные специалисты в области управления. Известны успехи японских компаний даже в тех областях импортированных управленческих технологий, в которых страны-экспортеры потерпели неудачу. Классическим примером такого рода является управление качеством с помощью «малых групп участия работников», или так называемых кружков качества, идея которых пришла в Японию из США вместе со статистическими методами контроля качества. Другим примером эффективности японского подхода к управлению служат результаты, достигнутые в области так называемого гибкого производства.

Для объяснения феномена японской управленческой системы предлагаются разные концепции и модели, которые я и постараюсь полностью отобразить в своей работе. Помимо всего прочего, на мой взгляд, большое значение в раскрытии выбранной темы имеет непосредственное обозначение основных путей исследования навыков и опыта японского менеджмента в современном российском управлении предприятиями. Написание курсовой работы на такую весьма важную и крайне интересную тему, как « Основные аспекты японского опыта менеджмента и возможности его применения в деятельности российских предприятий торговли и питания» должно способствовать значительному расширению и углублению знаний в области дисциплины« Основы менеджмента». Помимо всего прочего не маловажную роль в вопросе написания курсового проекта, на мой взгляд, следует отвести, конечно же, развитию как теоретических, так и практических навыков, выработке умений правильной работы с литературными источниками, их обзор, выбор и отражение только самых необходимых процессов, операций, научных фактов, определяющих основу исследуемой темы, описание сущности поставленной проблемы и раскрытию ее актуальности, развитию способностей к сопоставлению, анализу, оцениванию, всестороннему рассмотрению, размышлению по данной проблематике, выработке рекомендаций, предложений по решению задач исследования. Все вышеперечисленное, безусловно, способствует совершенствованию аналитических способностей будущего руководителя, управленца.

**1 Теоретический анализ основных аспектов японского опыта менеджмента**

Для объяснения особенностей японской системы управления выделяются различные концепции и модели, которые предлагают объяснения с точки зрения культурного детерминизма, технологического детерминизма (модель конвергенции) и т.д.

* 1. **Культурный детерминизм в объяснении японской системы менеджмента**

Быстрое восстановление экономики после Второй мировой войны и затем самые высокие в мире темпы развития вызвали огромный интерес со стороны западных ученых, пытавшихся объяснить «японский феномен». Наряду с исследованиями, рассматривающими факторы экономического роста Японии, появились работы, посвященные вопросам управления японскими фирмами.

В целом возобладали две интерпретации японской модели менеджмента. Во-первых, эта модель является японской в смысле специфичного японского стиля (биосистемы или ее отдельных элементов), который не существует где-либо еще в мире. Во-вторых, о «японскости» можно говорить применительно к методам и практике японского менеджмента, когда сходные понятия со схожими функциями (целями) существуют и в других странах, но в разных формах или, наоборот, одинаковые по форме, но с неодинаковыми функциями. При этом оказывалось, что характеристики японского менеджмента известны и в других странах, но становились «уникальными» только в специфической культурно-институциональной среде Японии.

Наиболее авторитетными в тот период оказались взгляды американского ученого Дж. Абегглена высказанные им в 1950-1960-х гг. Акцент был сделан на различиях, которые существовали между японскими и американскими компаниями. «Японская специфика» рассматривалась в контексте культурной и исторической уникальности страны и сводилась к трем «священным» чертам системы управления: пожизненный наем, система продвижения по старшинству и так называемые пофирменные (т. е. встроенные в структуру фирмы) профсоюзы. Особенности японской модели управления объяснялись исключительно с социокультурных позиций. [5]

Акцент на различиях оставляет без ответа вопрос о том, что в японском менеджменте является самым важным. Ведь различия могли быть несущественными или чисто внешними, только прикрывавшими суть, ничем не отличавшуюся от западного образца. Японская модель менеджмента за послевоенные годы прошла ряд этапов в своей эволюции (рисунок 1) и претерпела значительные изменения. В настоящее время глобализация экономики, рост информационной экономики также оказывают влияние на методы управления в японских компаниях. Но вряд ли то же самое можно сказать о традиционных ценностях национальной культуры.

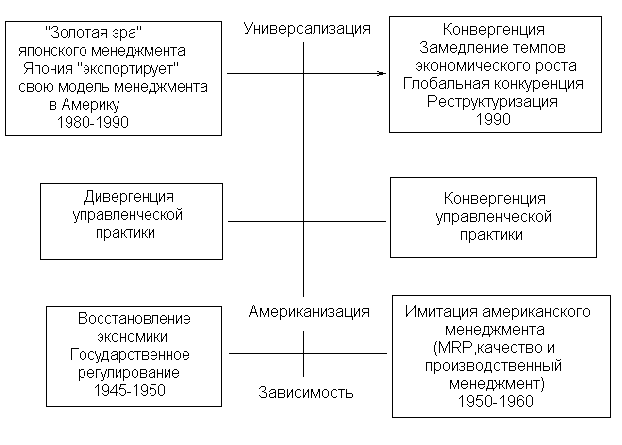


Рис.1 «Схема исторической эволюции японского менеджмента в послевоенный период»

* 1. **Технологический детерминизм в объяснении японского системы менеджмента**

Суть технологического детерминизма состоит в том, что производственная технология, уровень технологического развития определяют систему управления. Это позволяло рассматривать отличительные черты японского менеджмента (если они вообще признавались) вне рамок японской культурной традиции.

Наиболее популярными теориями, объяснявшими практику управления японскими фирмами, в свое время были бихевиоризм и другие идеи, связанные с базовой управленческой концепцией «человеческих отношений». Так, например, в сравнительных исследованиях управления предприятиями в западных странах Японии акцент нередко делался на анализе трудовых отношений в ключе западных теорий, но с признанием специфики их проявления в Японии. Тем самым японский опыт объяснялся с помощью известных управленческих концепций.

Попытки рассмотрения «японского феномена» с позиции западных представлений о «стандартной» модели вылились в дискуссию о «конвергенции» и «дивергенции» путей развития управления в Японии и на Западе. Основной довод в пользу конвергенции состоит в том, что влияние научно-технического прогресса на развитие управления одинаково во всем мире, и именно оно приводит к усреднению его модели. Соглашаясь с тем, что роль науки и техники в создании предпосылок развития организации очень велика, приверженцы идеи дивергенции считают, однако, что в каждой стране эти предпосылки используются по-разному. Они справедливо полагают, что организация — это нечто большее, чем простая сумма технологии и структуры. [2]

**1.3 Характерные признаки и особенности японской системы управления**

В зависимости от используемой теоретической концепции или модели исследователи по-разному выделяют характерные признаки и особенности японского менеджмента, но, как правило, везде присутствуют как минимум три особенности: пожизненный наем, система продвижения по старшинству и пофирменные профсоюзы.

**Пожизненный наем, пожизненная занятость**

Система пожизненного найма, при которой работники трудятся в одной фирме с момента первого выхода на рынок труда и до выхода на пенсию, начала складываться в Японии в конце XIX в., когда стали создаваться крупные предприятия. Для внедрения пожизненного найма имелись определенные социально-психологические условия в виде патернализма.

Пожизненно нанятый работник с первых дней работы на фирме начинает ощущать стабильность своего положения в жизни. Он проникается уверенностью в том, что, если фирма функционирует, его занятость гарантируется. Даже в сложной финансово-экономической ситуации в крупных японских фирмах к увольнению рабочих стараются не прибегать. Для рядового работника такое положение вещей является важнейшим стимулирующим фактором.

Так, в ряде работ, отмечалось, что далеко не все, что считалось «монопольной принадлежностью» Японии, таковым и являлось. Речь, в частности, идет об элементах патернализма на Западе. Так, в 1950-1960-х гг., когда экономика США процветала, крупные американские корпорации точно так же, как и японские, предлагали своему персоналу нечто похожее на пожизненный наем. Более того, хотя продвижение по службе и заработная плата в компаниях США зависели в основном от производительности труда и заслуг работников, возраст также играл большую роль в системах материального стимулирования кадров. [6]

**Система продвижения по старшинству**

В Японии, как известно, старший по возрасту или ветеран фирмы получает более высокую заработную плату по сравнению с младшим или новичком. Уважение старшего в Японии всегда было и остается непреклонной нормой регуляции поведения. В связи с этим японские предприниматели и менеджеры положили принцип старшинства в основу стимулирования трудовой активности своих работников на всех уровнях иерархии. Принцип старшинства служит мерилом всех нюансов при начислении заработной платы.

Японские менеджеры, хотя и отдают должное способностям людей, все же склоняются к тому, что возраст и стаж являются очень четкими и наглядными критериями при определении кандидатов на выдвижение.

Кроме возраста и стажа немалое значение имеет и уровень образования работника. Должности в составе высшей администрации крупных и крупнейших фирм занимают сегодня лишь лица с университетским образованием. Работники, не имеющие высшего образования, могут дослужиться лишь до низшего или среднего управленческого звена.

Повышение заработной платы в японских фирмах осуществляется ежегодно. При этом учитывается, конечно, профессиональное мастерство, должность и образование работника. Однако все эти позиции не очень резко выделяют работника из общего круга лиц своей группы, так как определяющими остаются возраст и выслуга лет в фирме. Эти же факторы определяют и должностное продвижение работника.

Принцип старшинства выполняет мотивационную роль. Он обеспечивает устойчивое поддержание благосостояния работника: с годами оп получает большую зарплату, что дает ему возможность покрывать нарастающие расходы, связанные с повышением стоимости жизни и с растущими личными потребностями (обзаведение семьей, воспитание детей, строительство дома и т. д.).

**Пофирменные профсоюзы**

Японские профсоюзы организуются не по профессиональному или отраслевому принципу, а непосредственно на предприятии. На одном предприятии может быть организован только один профсоюз, а не несколько, как это может быть на британском предприятии. Например, в компании Toyota имеется единый профсоюз. Точно так же обстоит дело в Nissan, Honda и др. Все работники являются членами отдельного профсоюза до тех пор, пока не становятся менеджерами.

В принципе, профсоюзы могут объединяться по отраслевому признаку, но функции таких организаций отличаются от отраслевых профсоюзов в Европе и США. Например, Конфедерация японских профсоюзов работников автомобильной промышленности JAW — это скорее национальный центр, или политическая структура, лоббирующая интересы отрасли JAW, в отличие от Американского союза работников автомобильной промышленности UAW не занимается вопросами заработной платы и условий труда. Что касается профсоюза на предприятии, то он несет полную ответственность за коллективное соглашение с работодателем. Поскольку на каждом крупном предприятии есть профсоюз, то между ними устанавливается тесная связь.

Помимо пожизненного найма, системы старшинства и пофирменных профсоюзов исследователи часто называют еще ряд особенностей японской модели менеджмента.

**Единовременное рекрутирование**

Академический календарь в японских учебных заведениях длится с апреля по март. Это означает, что учащиеся оканчивают учебное заведение в марте. Финансовый год в большинстве японских компаний начинается также в апреле и заканчивается в марте. В результате почти все работники рекрутируются и устраиваются на работу в апреле. В отличие от Европы и США, где прием на работу осуществляется в течение года в зависимости от потребности в рабочей силе, большинство японских предприятий не принимает на работу людей в середине года (финансового). Новые выпускники университетов и средних школ являются основным источником пополнения числа занятых.

Другим свойством единовременного рекрутирования является то, что компании не обращают внимания на специальность выпускника университета. Например, выпускника юридического факультета могут принять на работу, но совершенно не обязательно на должность юриста. А это, в свою очередь, предопределяет необходимость переподготовки и производственного обучения.

**Производственное обучение**

Японская компания принимает выпускников университета на работу в качестве людей с высшим образованием, но никак не специалистов. С первого апреля они не приступают непосредственно к работе, а для них организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать новых работников к стилю и методам работы в фирме. Формы адаптации могут быть различными: лекционные и семинарские занятия непосредственно в фирме; выездные занятия в отеле или кемпинге с приглашением специалистов и экспертов со стороны; выездной групповой тренинг в кемпинге. Последняя форма является наиболее распространенной и считается более эффективной, чем другие. Группа вновь принятых сотрудников вместе с несколькими опытными работниками фирмы в течение нескольких недель находится в уединенном месте, как правило, в горах, где происходит знакомство с процедурами, традициями и ритуалами, принятыми в фирме, читаются лекции и проводятся практические занятия, которые перемежаются занятиями спортом и совместным проведением досуга. Такая форма занятий получила название «пить из одной чашки».

В ходе указанных разнообразных занятий происходит быстрое и органичное «вживание» молодого специалиста в организм фирмы, он проникается духом коллективизма, познает правила и приемы «командной игры», что особенно важно, так как основной принцип формирования подразделений в фирмах Японии — это групповой принцип.

**Принятие решений «снизу вверх»**

Процесс принятия решений в японских компаниях отличают следующие три момента: выработка решений идет по линии «снизу — вверх», она основана на принципе разделения риска и ответственности, решения принимаются на основе консенсуса путем проведения многочисленных переговоров и консультаций между всеми заинтересованными сторонами. В этом плане японскую модель принятия решений можно назвать демократичной (в противовес авторитарным системам компаний в ряде западных стран, где власть концентрируется в руках высшего руководства, а решения спускаются сверху вниз в соответствии с четко определенной иерархией). [4]

На принципах разделения ответственности и достижения консенсуса основана работа широко известных кружков контроля качества, малых групп, групп бездефектного производства и т. д. Но наиболее ярким примером японской модели принятия решений является система ринги.

Ринги — это письменный документ с предложениями по тому или иному вопросу, подготовленный менеджером одного из низовых подразделений и направляемый по цепочке снизу вверх для получения одобрения ответственных лиц на каждом уровне управленческой иерархии. Прежде чем он составляется, инициатор предложения проводит многочисленные неформальные консультации со всеми заинтересованным лицами, получившие название нэмаваси (буквально — пересаживание корней). При этом для успешного прохождения ринги гораздо большее значение имеет характер отношений подготовившего его менеджера со своими коллегами, чем действительная ценность самого предложения.

Выработка решений на основе консенсуса имеет своим неизбежным следствием распыление ответственности за результаты принятых решений. Понятно, что в случае положительных результатов того или иного решения это не имеет столь важного значения, как в случае его провала. Теоретически ответственность за неудачу должен нести инициатор предложения (хотя бы за то, что недостаточно тщательно провел процедуру нэмаваси). Но поскольку окончательный вариант решения — это результат консенсуса, то ответственность за неудачу распределяется между всеми его участниками (при этом мера ответственности каждого отдельного лица никогда не устанавливается). [3]

С точки зрения западных управленцев, японская система принятия решений и установления ответственности за их исполнение является неэффективной и нерациональной. Однако, с точки зрения самих японцев, она, хотя и имеет некоторые недостатки (такие, как ориентация на инициативу нижнего слоя управленцев или рядовых работников при относительной пассивности служащих более высокого ранга), обладает и несомненными достоинствами. Главное их них — это обеспечение гармоничных отношений между членами коллектива, так как в случае положительных результатов она позволяет всем приобщиться к плодам успеха, а в случае отрицательных — никому не дает «потерять лицо».

**Программы благосостояния работников**

Многие японские компании обеспечивают широкий набор форм социальной поддержки и программ благосостояния для работников. Например, компании не обеспечивают работников жильем, считая, что это личное дело каждого, но тем не менее молодым работникам, не имеющим собственного жилья, предоставляется место в жилых домах компании, оборудованное и обставленное мебелью, или кредит для покупки жилья под очень низкий процент.

**Культура, ориентированная на коллектив и семью**

Одной из основных особенностей японского менеджмента является упор на приверженность к группе, групповая психология. Ни в какой другой человеческой общности так высоко не оценивают групповую атмосферу, психологический климат в группе, как в Японии. Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использует весь спектр морально-психологических рычагов воздействия на личность. И 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, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, это и дает возможность использовать чувство коллективизма, или «группизм», максимально эффективно.

Японцы считают, что компания принадлежит своим работникам, а не акционерам, как в США. Тем самым они привыкают к мысли о том, что жизнь и карьера как менеджеров, так и работников зависят от процветания их компании, что все «гребут в одной лодке».

Все перечисленные характеристики японской системы управления связаны между собой настолько тесно, что сбой одного элемента может привести к коллапсу всей системы. Например, трудовые отношения определяются условиями пожизненной занятости. Или важность программ благосостояния для работников становится очевидной, если они работают в одной компании длительное время. Японская система управления являет собой эффект синергии всех его характеристик.

**1.4 Роль менеджеров в японской системе управления**

Одной из основных составляющих любой системы управления является то, что главную роль в этой системе играет менеджер, и в частности высшее звено управленческого корпуса (руководители предприятий, президенты компаний и корпораций, вице-президенты и т. д.). На современном этапе высшие управляющие японских предприятий представляют собой особую, имеющую свои характерные черты социальную группу японского общества. Важнейшей характеристикой этого социального слоя является элитарность, которая сохраняется благодаря преимущественному подбору кандидатов на посты высшего управления из лиц, принадлежащих к состоятельным слоям и имеющих возможность получить престижное образование. Однако в последнее время отмечена тенденция продвижения на управленческие должности наиболее способных работников, и отступление от жесткого принципа отбора на основе оценки престижности законченного высшего учебного заведения, что может привести к расширению социальной базы высшего управленческого корпуса. [1]

Если в западных (прежде всего американских) компаниях высшие менеджеры — это нанимаемые «на стороне» профессионалы, которые в любой момент могут быть уволены по решению собрания акционеров или представляющего их органа, то в японских компаниях их положение гораздо более стабильно: они почти исключительно «люди компании», прошедшие весь путь от рядового служащего до высшего управленца и пользующиеся безусловным доверием и авторитетом. Анализ происхождения около 9 тыс. руководителей и топ-менеджеров 520 ведущих японских компаний показывает, что таковыми, т. е. «людьми компании», или «внутренними выдвиженцами», можно считать свыше 80%. В японских компаниях именно президент и совет директоров принимают все ключевые решения, в том числе и по кадровым вопросам, в то время как собрание акционеров играет в основном формальную роль.

Поскольку основной задачей высших менеджеров в западных компаниях является обеспечение интересов акционеров, все их усилия направлены на получение максимальной прибыли на капитал. А поскольку дивиденды выплачиваются ежеквартально или дважды в год, то они вынуждены делать все возможное для обеспечения высокого уровня прибыльности даже на квартальном уровне, что значительно ограничивает их свободу и возможности, как в оперативном управлении, так и в стратегическом планировании. [4]

В японских компаниях усилия высшего менеджмента перенесены с обеспечения интересов акционеров в виде получения максимальной прибыли на капитал, как это имеет место в западных компаниях, на создание условий для стабильного развития компании в целом. В результате японские менеджеры обладают большей свободой действий, чем их западные коллеги, и сосредоточены на разработке общей стратегии развития компании, которая позволила бы ей не только удержать, но и увеличить долю на рынке.

Возникновение новых черт портрета высшего управляющего связано в основном с изменением критериев подбора кандидатов на высшие управленческие посты, с осуществлением попыток ввести систему продвижения в связи с индивидуальными способностями — так называемая система «быстрого пути», расширением деятельности по переподготовке и повышению квалификации, увеличением приема в управленческое звено корпораций бывших государственных служащих и представителей профсоюза компании. Кроме того, появление новых черт социального портрета высших управляющих связано с ростом доходов высшего управленческого звена и изменением структуры этих доходов, а также с появлением женщин в структуре высшего управления и т. д. По мнению исследователей, эти тенденции будут сохраняться в ближайшем будущем, а их влияние на высшее звено японского управления будет увеличиваться.

Весьма отличаются от западных стандартов также функции и положение в японских компаниях менеджеров среднего звена. Это главным образом начальники или управляющие отделениями, на которых возложены функции оперативного руководства.

Как известно, подразделения и отделения многих японских компаний функционируют как «центры прибыли». Это означает, что их управляющим предоставлена свобода действий в принятии оперативных решений, но в то же время они несут ответственность за обеспечение должного уровня рентабельности. В этом плане функции японских управленцев среднего звена мало чем отличаются от тех, что возлагаются на их западных коллег. Однако одновременно на них возлагается еще одна чрезвычайно важная задача — создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе. Поэтому менеджеры среднего звена в японских компаниях должны обладать не только соответствующими профессиональными знаниями, но и чертами характера, вызывающими доверие и уважение их коллег и подчиненных. [5]

Так же как и высшие менеджеры, японские управленцы среднего уровня — это в основном «люди компании», что значительно облегчает их задачу по гармонизации отношений в коллективе, так как, продвигаясь по служебной лестнице, они усваивают те самые неформальные или негласные нормы и правила, в соответствии с которыми и строятся взаимоотношения людей в японских фирмах.

Поскольку в японском обществе с его эгалитарным сознанием не поощряются слишком явные отличия в положении отдельных лиц в пределах группы, для достижения взаимопонимания с подчиненными японские менеджеры всячески избегают демонстрации своего особого положения и, напротив, подчеркивают свою близость к рядовым работникам. Для них не существует отдельных столовых и автостоянок, их кабинеты мало чем отличаются от других служебных помещений, фирменная одежда проста и скромна. Напротив, в западноевропейских и особенно американских компаниях широко используются такие атрибуты власти, как отдельные столовые для менеджеров, богатый интерьер кабинетов, дорогие служебные автомобили и т. д.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что долгое время японская система управления демонстрировала свою высокую эффективность и рассматривалась как западными, так и японскими специалистами как один из основных факторов экономических успехов страны. Однако резкое ухудшение экономической ситуации в 1990-е гг. подвергло ее серьезным испытаниям. Стали нарастать тенденции к кардинальной трансформации сложившейся в стране системы управления, прежде всего области кадрового менеджмента и таких связанных с ним систем, как пожизненный наем, система должностного продвижения по старшинству, повозрастная оплата труда и т.д. В практику управления персоналом в японских фирмах начали активно внедряться технологии, более свойственные традиции Запада, и особенно США, чем Японии. Система разделения труда, его специализация делает возможным такой переход. В возрасте примерно 50 лет с работниками обсуждают дальнейшие перспективы: они могут выбрать переход в другую компанию, или оставаться в компании до достижения пенсионного возраста. Эта система основана на уважении к людям и заметно отличается от системы «нанял—уволил». Система вознаграждения меняется от принципа равного уровня для всех работников на внутреннем рынке труда с небольшими различиями в рамках статусной системы к системе, допускающей более существенные различия в соответствии с уровнем навыков и квалификацией.

**2 Анализ основных аспектов японского опыта менеджмента применительно к ООО «Пилигрим»**

Более полному раскрытию исследуемой темы, на мой взгляд, способствовало бы проведение более полной сравнительной аналогии методов управления, активно и широко использующихся японскими руководителями и основных принципов российского управления на примере конкретного предприятия( «Пилигрим» ). Но перед тем как непосредственно приступить к проведению сопоставительного анализа, на мой взгляд, стоит обратить особое внимание на краткую характеристику предложенной к рассмотрению предприятия.

**2.1 Краткая характеристика организации «Пилигрим»**

Компания «Пилигрим» находится по адресу:

г. Н.Новгород, ул. Июльских дней, 1

ЗАО «ЗСА», офис 202.

Тел./факс (8312) 77-56-37, 46-44-25

E-mail: lediplus@sandy.ru

Данная компания это одно из подразделений «Леди Плюс», которая после закрытия холдинга стала работать самостоятельно. «Леди Плюс» в свое время была эксклюзивным дистрибьютором в России по торговой марке «Бэлла» (женская гигиена). Несколько лет плодотворного сотрудничества «Леди Плюс» и дистрибьюторских компаний в России сделали её известной и продаваемой, с хорошей доходностью. Хотелось бы отметить, эти результаты были достигнуты без рекламы и продвижения торговой марки, а исключительно благодаря грамотной ценовой политике, сформированной руководством. Но ООО «Бэлла» не устраивало это ценообразование, они считали, что наценка на их продукцию у оптовых фирм очень высокая. Даже сейчас у них сохранилось мнение: «Чем дешевле продукция, тем больше объем продаж». Поэтому началось планомерное разрушение поляками устоявшейся ценовой политики и стратегии развития этого бренда в России. Это подтверждается регулярными нарушениями территориальных поставок товара (слив), скачки цен (резкое снижение цен в период так называемых акций). Поэтому данное направление перестало быть перспективным для холдинга, и как говорится «ничего вечного не бывает», а «Леди Плюс» приняло решение разорвать контракт с поляками. В дальнейшем холдинг «Леди Плюс» занялся другим бизнесом(недвижимость), а руководители «Пилигрима» смогли выкупить бизнес и начали работать автономно.

«Пилигрим» является обществом с ограниченной ответственностью, учрежденным двумя лицами, имеющими одинаковые права, ввиду равных долей в уставном капитале. Они не отвечают по обязательствам данного общества и несут риск убытков в пределах стоимости внесенных вкладов. Прибыль и убытки в обществе распределяются пропорционально долям в уставном капитале. Учредительными документами этого общества с ограниченной ответственностью являются устав и учредительный договор. Руководство деятельностью компании осуществляется единоличным исполнителем, которым является коммерческий директор.

Руководящие должности в компании занимают: Козин Андрей Владимирович – генеральный директор, Кузьмин Вадим Александрович – коммерческий директор.

ООО «Леди Плюс» работает на российском рынке три года и позиционируется как брендовая. В настоящее время она тесно работает со следующими торговыми марками: «Bella», «Дикси», «Eveline», «Черлин», «Млади», «Биг софт», «Акварель», «Триумф», «Я самая», «SPA»,

«Aura», «Ситил», «Helen Harper», «Украинские промышленные продукты». Так как работа именно с этими вышеперечисленными брендами является основополагающей в сфере деятельности непосредственно самой фирмы, то, на мой взгляд, имеет смысл более подробно поговорить о каждой из торговых марок в отдельности и обозначить их основные характеристики для более полного и детального ознакомления со всеми направлениями деятельности организации.

«Пилигрим» представляет на рынке один из наиболее востребованных брендов – косметику известного польского производителя «Eveline cosmetics»(«Эвелин косметикс»). Фирма основалась в 1983 году, раскинув сеть своих заводов в городе Ляховицы, недалеко от Варшавы. При производстве косметической продукции «Эвелин» уделяет большое внимание подбору ингредиентов, которые производятся из лучшего косметического сырья таких фирм как Хенкель – Германия, Крода – Англия, Хербаполь – Польша, Роше – Швейцария. Ассортимент продукции фирмы очень богат, включает более 700 наименований, объединенных в две серии:

1 Белая (кремовая);

2 Декоративная

Наравне с «Эвелин» широкий спектр косметических средств дополняет продукция фирмы «Триумф», производитель «P.P.H. TF Cosmetics», Польша.

Но в прайсах компании «Пилигрим» можно найти и лечебную продукцию, к которой относятся средства для полости рта («Млади», «Акварель»), шампуни, бальзамы для волос, мыла, пены для ванн, скрабы и соли для тела («Черлин», «SPA»), а также средства личной гигиены («Я самая», «Aura», «Bella», «Дикси»).

2.2 Сравнительная характеристика ключевых принципов японского менеджмента и основных методов управления, используемых руководством компании «Пилигрим»

Японские компании всячески поддерживают идеи о том чтобы рассматривать себя в качестве «второй семьи», что находит отражение в идеологии японского менеджмента. Менеджерам же российских фирм подобные взгляды непонятны, поскольку работник и управленец часто меняют место работы и переходят в другие организации. В Японии же перемещение рабочей силы и менеджеров чаще проходит в рамках одной компании место работы меняется, но фирма остается той же. В этом большое преимущество организации, поскольку в течение срока своей службы в компании менеджеры получают возможность ознакомиться с различными подразделениями предприятия и лучше понимают деятельность организации в целом.

Одной из отличительных особенностей формальных структур в Японии является стандартная система ранжирования, которая точно позиционирует работников по вертикальной статусной иерархии независимо от того, что представляет собой организация или организационная единица (фирма, государственное учреждение), титулы и звания всегда обозначают одно и то же. Известный японский ритуал обмена визитными карточками во время проведения деловых встреч призван уточнить уровни участвующих сторон. В России же эта традиция тоже весьма развита и имеет достаточно широкое применение. Так и компания «Пилигрим» имеет в своем арсенале подобную методику работы с поставщиками и ,конечно же, с заказчиками. В рассматриваемой организации с огромным почтением относятся к титулам и званиям, но количество рангов и уровней по сравнению с японскими компаниями, безусловно, меньше и к тому же российских фирмах оно неодинаково, так, например, на разных предприятиях люди, в обязанности которых входят выполнение совершенно идентичных функций, имеют должности с различными наименованиями. Все это прежде всего напрямую связано со структурой организации, с определенной культурой, с количеством структурных подразделений и, безусловно, с числом людей, задействованных в процесс работы.

В организациях Страны цветущей сакуры менеджеры и владельцы исходят из того, что именно условия, а не управляющие должны побуждать работника эффективно трудиться. Поэтому японские руководители организовывают дело так, что у сотрудников появляются сильнейшие мотивы к результативной работе, причем мотивация распространяется не только на рабочее место, но и на семейное окружение. Так ив компании «Пилигрим» мотивация имеет главенствующую роль. Ведь что такое мотивация? Ее можно определить как совокупность сил, побуждающих человека к осуществлению действий с затратами определенных усилий, на определенном уровне старания, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения поставленных целей. Руководством компании «Пилигрим» в процессе работы с персоналом организации активно используются как экономические виды мотивации, так и неэкономические. Суть экономических методов заключается в следующем: люди в результате выполнения требований руководства получают выгоды, которые повышают уровень их благосостояния. Наиболее используемыми в рассматриваемой компании экономическими мотивами служат премиальные выплаты, доплата за квалификацию, повышения уровня заработной платы, бонусные программы и т. д. Неэкономические способы стимулирования могут быть как организационные, так и моральные. Организационные включают в себя мотивационные цели привлечения работника к участию в управлении организацией. Исходя из этого, цели должны быть трудны и указательны, так как такие цели порождают в людях стремление проявить себя, способствуют появлению азарта. Моральные способы – возможность предоставления права голоса, более интересная работа, признания работника на каком-либо уровне.

Все вышеперечисленные неэкономические способы стимулирования работы персонала также имеют место быть и активно используются в компании «Пилигрим». Главными задачами бизнеса и правительства в Японии признаны обеспечение комфорта членов общества и удовлетворение индивидуальных запросов. Конкурентоспособность, равенство и справедливость определены как равнозначные и одинаково важные критерии социального успеха. Не менее важными критериями выступают внутренняя солидарность членов социоров всех уровней, отсутствие зависти и инвестиции в будущее поколение. Современные цели в общем вше декларируются как создание обеспеченного общества и благоприятное содействие мировому сообществу. Для активизации экономики в целом полагается сообразным при удовлетворении региональных и национальных потребностей расширение тех отраслей, продукция которых пользуется внешним спросом.

Первостепенное значение дли реализации изложенных выше целей — это необходимость уделять внимание развитию человеческих ресурсов. Люди рассматриваются как главное конкурентное богатство любой организации. Человеческие ресурсы необходимо развивать с целью достичь стратегических целей, не разрушить существующей гармонии и не допустить дисгармонии в будущем.

Практика управления персоналом тесно связывается со стратегией бизнеса. Успех в глобальной конкуренции обеспечивается, прежде всего квалифицированными человеческими ресурсами. Основными приоритетами соииоров являются профессиональный рост людей, повышение престижа организации, уменьшение статусного разрыва между руководителями и подчинёнными, создание благоприятных условии труда и сохранение окружающей среды. Поощрение и уважение оказывают открытым коммуникациям, транспарентности, искреннему человеческому участию, соблюдению командного духа, справедливому распределению прибыли среди сотрудников в любом деле и посвящению досуга участию в социально- полезной деятельности и образованию. Рекомендуемыми приёмами HRM являются система пожизненного найма, система требования предельного фиксированного возраста работающего, схема роста заработной платы в зависимости от стажа работы и возраста (от этого же во многом зависит карьерный рост); исполнение служебных обязанностей базируется на принципе коллективизма; распространена практика кругового визирования документов и аналогичного согласования решений. Систематическое непрерывное обучение, подготовка и переподготовка присутствуют в жизни сотрудников организаций с первого до последнего дня занятости.

Эффективность деятельности коллектива зависит, в первую очередь, от того, как поставлена работа с персоналом в организации, какого отношения к человеку в ней. Система работы с персоналом – это есть не что иное, как совокупность взаимосвязанных действий по обеспечению деятельности в труде определенного качества.

В компании «Пилигрим» такая система предполагает не только формальную работу с персоналом, коим является отбор, подбор, контроль, но, прежде всего, совокупность социально-психологических факторов. А, именно, определение стиля управления, взаимоотношения между сотрудниками, учет индивидуальных особенностей каждого и, конечно же, забота о человеке.

Большая роль в компании при работе с персоналом отводится соответствию квалификации сотрудников, пониманию ими миссии с занимаемой должностью. Именно этот критерий является основополагающим в определении эффективности системы управления в данной организации.

В фирме «Пилигрим» имеет место быть некая четкая совокупность действий системы работы с персоналом:

1. Первоочередное определение потребности в высококвалифицированных работниках в соответствии с миссией фирмы.
2. Планирование работы с персоналом.
3. Отбор, подбор, привлечение и высвобождение персонала.
4. Расстановка и распределение персонала, его использование и задействование в определенных структурных подразделениях.
5. Исследование и оценка персонала.
6. Траектория карьерного роста.
7. Развитие персонала (повышение квалификации, переподготовка, тренинги, обучение).

Потенциал работников является наиболее ярким критерием развития всей структуры компании. Как известно, в настоящее время во многих крупных компаниях достаточно остро проблема нехватки специалистов, людей, способных к высокоспециализированному труду. В компании «Пилигрим» эта проблема давно ликвидирована путем сформирование коллектива специалистов высшего уровня. Можно сказать, что на данный момент ведется активная работа по созданию нового структурного образования – отдела марчендайзинга, и, соответственно, руководством проводится сбалансированная кадровая политика по подбору высококвалифицированных специалистов данного профиля. Помимо этого большое внимание уделяется созданию трудовой атмосферы, социальному стимулированию, возможности участия в управлении, развитию инициативы и уровню ответственности. На основе этого компанией «Пилигрим» и определяется общий цикл управления персоналом.

Часто утверждается, что японская система управления эффективна только благодаря синергическому действию составляющих: системы пожизненного найма, системы кадровой ротации и многих других систем. Исходя из этого, следует отметить, что особое значение и роль в японской модели управления играет система пожизненного найма. В России же не применяется понятие пожизненный найм, однако, для многих российских работников характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течении всей трудовой деятельности.

Для бизнеса практики японских предприятий характерна система ротации, как внутри фирмы, так и обмен кадрами между компаниями, группами, либо даже объединениями. Работники же российских предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном и том же рабочем месте, выполнять одну и ту же опостылевшевшую операцию, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. В то время как система ротации не только позволяет избежать однообразной работы в течение длительного периода времени, но и способствует профессиональному росту, дает возможность познать различные аспекты деятельности предприятия и действовать объективно в интересах всей компании.

Помимо всего прочего в японской системе управления не последняя роль отводится системе подготовки на рабочем месте. В японских компаниях за редким исключением не требуют от образовательных учреждений узкой подготовки и учитывают при приеме на работу, главным образом, общий кругозор работников и их способность вжиться в коллектив. Предприятия сами обучают сотрудников необходимым узким навыкам.

На российских же предприятиях за исключением лишь немногих, система внутрифирменного обучения отсутствует, зато уделяется большое внимание проверке специальных профессиональных знаний соискателей работы и, особенно, наличию у них значительного опыта работы в других организациях. Прекрасно известно, что потенциал работников является наиболее ярким критерием развития всей структуры компании. Как известно, в настоящее время во многих крупных компаниях в виду отсутствия системы внутрифирменного обучения достаточно остро стоит проблема нехватки специалистов определенного профиля, квалификации, людей, способных к высокоспециализированному труду. Что касается компании «Пилигрим», то можно сказать, что эта проблема уже давно ликвидирована путем сформирования коллектива специалистов высшего уровня. Следует отметить, что на данный момент ведется активная работа по созданию нового структурного образования- отдела марчендайзинга, и, соответственно, руководством компании проводится сбалансированная кадровая политика по подбору высококвалифицированных специалистов данного профиля. Помимо этого, большое значение придается созданию трудовой атмосферы, социальному стимулированию, возможности участия в управлении, развитию инициативы на сколько это возможно в данных условиях и уровню ответственности сотрудников. На основе этого компания «Пилигрим» и определяется общий цикл управления персоналом.

Рассматривая японскую модель управления в целом, я не могу не уделить не уделить внимания такому важному аспекту как современная японская система оплаты труда. Создание мотивационной среды на японских предприятиях, прежде всего, заключается во внедрении стимулирующих методов оплаты труда. Сегодня в Стране восходящего солнца уменьшается фиксированная часть заработной платы (притом, что она остается весьма высокой, чтобы быть привлекательной для завлечения работников с высоким потенциалом). Переменная же часть заработной платы опережающе возрастает и становится важнее для удовлетворения жизненных потребностей. Гибкость оплаты позволяет вознаградить даже краткосрочную эффективность или небольшое личностное усовершенствование. В то время как для улучшения качества работы коллектива и повышения их заинтересованности руководством компании «Пилигрим» было принято решение использовать следующие схемы мотивации персонала:

1. Премиальные вознаграждения.

2. Ценные подарки.

3. Увеличение заработной платы.

4. Бонусная программа.

5. Объявление благодарности.

6. Вручение различных грамот и дипломов и т. д.

Все это способствовало значительному повышению уровня работы коллектива и, соответственно, это обеспечивает рост доходности от деятельности всей организации. Поэтому политика компании «Пилигрим» построена так, чтобы система вознаграждения сотрудников гибко реагировала на любые изменения, возникающие в процессе достижения поставленных целей.

В целом японский менеджмент ориентируется на самые новые подходы в управлении научно-технической революции. Так, заслуживает внимания подход к планированию в японских фирмах, где преобладает ориентация на долгосрочное планирование. Долгосрочные планы составляют,70% крупных компаний. Работу по планированию выполняют плановые отделы центральных служб.

Характер планирования определяется структурой фирмы. В фирмах, которые специализируются на узком ассортименте выпускаемой продукции, основное значение при планировании имеют разработка структуры и обеспечение новых инвестиционных проектов.

В таких компаниях планирование осуществляется централизованно и «сверху вниз». Главное внимание уделяется целям. Например, если ставится цель увеличить долю на рынке, то планируют такие показатели, как объем продаж, темпы роста, масса прибыли. Долгосрочный план охватывает пятилетний период, а прогнозирование более длительные периоды.

В компаниях с широким ассортиментом продукции задачей планирования является координация деятельности производственных отделений. Оценка деятельности этих компаний ведется по прибыли. В планах отрабатываются такие показатели, как объем продаж, темпы роста, масса прибыли, норма прибыли, прибыль в расчете на единицу объема продаж. Эти компании чаще используют среднесрочное планирование (на три года).

Модель планирования в японских компаниях состоит из четырех стадий: формирование предпосылок, постановка проблем, долгосрочная стратегия, среднесрочные планы. В первую очередь составляются прогнозы на будущее. На стадии долгосрочной стратегии исследуются возможности развития новых производств по трем элементам: долгосрочные цели, долгосрочные стратегические проекты, долгосрочная политика в основных областях. Долгосрочные планы компаний включают три раздела.

1. Масштабы производства (на 5 лет):

новые заказы, сбыт, чистый доход, численность занятых;

инвестиции в оборудование и связанные с этим показатели.

1.2. Долгосрочная стратегия деловой активности (на 5 лет):

внешнее окружение; анализ номенклатуры; новые рынки; новые продукты; устаревшие продукты; методы увеличения сбытовых возможностей; стратегия и тактика зарубежной активности.

2. Ситуационный план (на 3 года).

3. Выводы и план внедрения.

Среднесрочные плацы разрабатываются в рамках долгосрочного планирования. Они тоже состоят из трех частей: распределение ресурсов, составление планов по укрупненной номенклатуре продукции и функциональные планы, которые составляют функциональные службы. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли.

В то время как, согласно российской практике менеджмента, планирование является одной из основных функций управления, и, соответственно, в каждой организации ей уделяется особое внимание и отводится основополагающая роль. Процесс планирования – это принятие конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем. Эффективность планирования зависит от того, насколько соблюдаются основные принципы. Весь процесс планирования в организации делится на две стадии:

1. Разработка стратегии фирмы (перспективное и стратегическое планирование)
2. Определение тактики (разработка тактических и оперативных планов)

В компании «Пилигрим» разработаны четкие оперативные и стратегические планы, в соответствии с которыми осуществляется вся деятельность организации. Выполнение этих планов является залогом успешного будущего организации. Для достижения заявленных стратегических целей программа продвижения проводится в двух направлениях:

1. Формирование позитивного образа продукта (имиджевая реклама)
2. Стимулирование потребителей к покупке (торговая реклама и промо-акции)

Планируется реклама на центральных каналах ТВ. В настоящее время по опыту проведения у компании «Пилигрим» есть несколько схем, которые она предлагает своему торговому персоналу для повышения их заинтересованности в продажах своей продукции:

1. Акции по стимулированию персонала, дистрибьюторов (субдистрибьюторов)

Премиальные вознаграждения или ценные подарки сотрудникам.

1. Акции по стимулированию конечных потребителей.

Промо-акции, мероприятия по увеличению представленности и «вхождению» в розничные сети.

1. Программа мотивации для клиентов.

Бонусная продукция, розыгрыши и лотереи, ценные призы и подарки.

Компания «Пилигрим» имеет в перспективе далекоидущие планы развития и расширения сферы своей деятельности. У руководства исследуемой фирмы сложились весьма четкие и конкретные представления о роли организации в будущем, а также на ее месте на рынке России и стран ближнего зарубежья. Компания «Пилигрим» работает в соответствии с четко установленными стратегическими планами, решает поставленные задачи, что несомненно, является огромным шагом на пути к успеху. В настоящее время ведется масштабная работа по выполнению стратегии, выработанной фирмой. Компания «Пилигрим» сделала большие успехи в сфере решения поставленных задач. Таким образом, за последнее время наметилась стойкая тенденция увеличения оборота, удалось достаточно приблизится к решению задачи формирования дистрибъюции (фирма работает уже во многих городах и продолжает активно двигаться в этом направлении). Также в перспективе завоевание ведущих позиций по всей России и активное развитие внешнеэкономической деятельности. На сегодняшний день уже построены крепкие партнерские отношения с Арменией, ведутся переговоры с Азербайджаном и Прибалтикой.

Говоря о функциях управления, было бы, наверное, неверно оставить без внимания еще одну весьма существенную и важную составляющую всей системы управления - контроль. В японских фирмах выше обозначенной функции менеджмента наряду с управлением непосредственно в цехе, на производственном участке придается первостепенное значение. В обязанности рабочих входит выполнение стандартных и нестандартных операций. К нестандартным относятся переналадки, выявление и устранение причин перебоев, контроль за качеством продукции. Японские фирмы к услугам сторонних специалистов прибегают лишь в крайних случаях, когда свои рабочие не могут решить проблему Это способствует прежде всего значительной экономии издержек производства и поддерживает бесперебойность рабочего процесса. Поистине хороший руководитель прекрасно знает, что без надежной организации контроля не может функционировать ни одна фирма. Оценкой деятельности любой организации и ее персонала за период времени служат результаты контроля. Именно контроль позволяет создавать предпосылки для более активной работы персонала.

В компании «Пилигрим» контроль осуществляется в строгом соответствии с основными его принципами. В частности данная функция управления охватывает все сфер деятельности организации. Руководством компании «Пилигрим» было приложено максимум усилий по заинтересованности работников в труде, создание и прекрасное осуществление в жизнь программы мотивации персонала способствовало преобладанию в данной организации структуры самоконтроля, заключающегося в непосредственном слежении за своей деятельностью и внесение соответствующих коррективов в нее самим исполнителем. Но даже в подобных сложившихся условиях невозможно отсутствие внешнего контроля полностью, осуществляемого над деятельностью всего персонала руководством.

На мой взгляд, огромное значение в сравнительной аналогии моделей управления столь разных стран стоит уделить одному из важнейших признаков и особенностей обеих систем- процесс принятия решений. В японских компаниях принятие решений осуществляется по линии «снизу вверх», которая основана на принципе разделения риска и ответственности, решения принимаются на основе консенсуса путем проведения многочисленных переговоров и консультаций между всеми заинтересованными сторонами. В то время как российской системе управления присущ процесс принятия решений «сверху вниз». Здесь власть концентрируется в руках высшего руководства, а решения спускаются сверху вниз в соответствии с четко определенной иерархией.

Обобщая все вышесказанное, следует отметить, что проведя подробный сопоставительный анализ методов управления, активно использующихся японскими руководителями и основных принципов российского менеджмента применительно к конкретной организации ООО «Пилигрим». Я пришла к выводу о том, что рассматриваемые модели управления весьма различаются между собой многими принципами, методами, взглядами и подходами к разрешению тех или иных управленческих ситуаций, но в то же время они схожи во многом между собой. На мой взгляд, в основе сравнения вышеуказанных моделей должна быть, прежде всего ориентированность на индивидуализм или коллективизм. Индивидуализм, с моей точки зрения, можно рассматривать как превалирующую характеристику российского опыта менеджмента. Именно с индивидуализмом традиционно связывают краткосрочный найм, оплату по персональным результатом труда, технократическое управление, управление «сверху вниз», индивидуальную ответственность. Для «восточных» моделей основным фактором является прежде всего коллективизма, с которым можно связать такие элементы управления, как пожизненный найм, оплату по старшинству, активное использование человеческого потенциала, управление «снизу вверх», коллективную ответственность.

В настоящее время в мировой практике наметилась тенденция к конвергенции предпринимательских культур Запада и Востока. Запад заимствует на Востоке принципы коллективизма и некоторые ценностные ориентации(чувство причастности к фирме, идентичность работника с компанией, более полное использование человеческого потенциала, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений). На Востоке предпринимаются попытки задействовать индивидуально- предпринимательские мотивации. Схождение и взаимное обогащение «Западной» и «Восточной» предпринимательских культур свидетельствуют об универсальности методов управления и их глобализации.

**3 Мои предложения по совершенствованию деятельности российских организаций в результате внедрения элементов японской системы управления**

**3.1 Наличие благоприятной среды для внедрения японских методов управления**

На мой взгляд, положительный результат от внедрения любых зарубежных методов управления, в том числе и японского, возможен лишь в том случае, если они могут быть полноценно адаптированы к российской хозяйственной культуре. Возможно, мировоззренчески близким российскому является японский стиль управления или как минимум существенные его черты. Для России, почти на треть являющейся дальневосточной страной, это предположение не выглядит удивительным. К полые внимательного изучения традиции японского менеджмента склоняют и неоспоримые экономические успехи Японии в XX веке, достигнутые вопреки крайней ограниченности природных ресурсов, перенаселенности и сокрушительному поражению империи Восходящего солнца во Второй мировой воине.

На протяжении десятилетии японский опыт управления активно изучают во многих странах мира. Пристальный интерес к методам управления своих тихоокеанских соседей и опасных конкурентов проявляют в США, где постепенно приходят к выводу о неэффективности многих градационных для западной цивилизации принципов управлении, связанных с нерациональным использованием человеческих ресурсов. Японская же система управления, по мнению многих исследователей, позволяет наиболее полно использовать знания и навыки сотрудников при достижении целей предприятия. В последнее время всё большее число американских предприятии внедряют приёмы и методы японской модели управления, позволяющие создавать условия для более производительной работы сотрудников. На мой взгляд, России следовало бы уже сейчас обратить внимание на методы управления, применяемые современными организациями Японии, чтобы подходящие стратегии и тактики заимствовать напрямую, а не внедрять по прошествии времени через "Третьи руки» (опыта деятельности западных компании).

Вероятно, для наиболее эффективного управления российскими предприятиями отечественным социорам целесообразно и доступно интегрировать лучшие достижения как западного, так и японского менеджмента, оптимально их сочетая. Это утверждение связано с тем, что:

1. Россия возникла и находится в географической области взаимодействия восточных и западных культурных, философских и религиозных моделей мироустройства, поэтому она может без чрезмерных усилий, не опасаясь утраты самоидентификации. воспринять наиболее рациональные черты как западной. так и восточной культур управления.
2. В общественном сознании жителей Японии и России совершается переход от коллективных ценностей к индивидуальным.
3. Японский стиль управления активно изучается, адаптируется и заимствуется в деятельности многих компании за пределами Японии, особенно в промышленно развитых странах (например, в США и странах Западной Европы), который, в свою очередь, активно внедряется в экономику России и стран СНГ, привнося в наши управленческие методы не всегда адаптированный к отечественным условиям синтетический опыт менеджмента.

Японский стиль управления в XX веке является следствием синтеза прагматичного и рационального подхода к управлению с культурно-историческим прошлым Японии. Принятая же японскими менеджерами сегодня методология еще более рациональна и. следовательно, японская система управления, на мой взгляд, вполне может использоваться и в других странах в частности в России.

Часто утверждается, что японская система управления эффективна именно благодаря синергическому действию составляющих: системы пожизненного найма, системы кадровой ротации, системы репутации, системы подготовки на рабочем месте, системы оплаты туда. Я полностью разделяю мнение исследователей о невозможности автоматического переноса всей японской системы управления в российские организации. Однако следует отметить, что японские системы нам воспринять проще. Чем, например, американцам, в связи со схожестью многих этнокультурных характеристик населения России и Японии.

**3.2 Конкретные предложения по рассматриваемой теме**

Так внедрение каких же элементов японской системы управления в российские предприятия могли бы обусловить их эффективное функционирование?

Отвечая на данный весьма сложный и требующий к себе необычайно серьезного подхода вопрос, мне бы хотелось сделать следующие предложения:

По-моему мнению, для того чтобы российские предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной заинтересованной занятости сотрудников. В условиях долгосрочного найма на российских предприятиях необходимо внедрять систему кадровой ротации. Работники отечественных предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном и том же рабочем месте, выполнять одну и ту же опостылевшую операцию, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации не только позволит работникам российских организаций избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и поспособствует их профессиональному росту, сделает сотрудников более счастливыми, дает возможность познать различные аспекты деятельности предприятия и действовать объективно в интересах всей компании.

Для бизнес-практики японских предприятий характерна не только ротация внутри фирмы, но и обмен кадрами между компаниями, группы либо даже объединениями. Таким образом, проявляется ешё одна базовая ценность японской корпоративной модели — групповая солидарность. Например, в 1989 году «Мицубиси» провёл обмен 680 менеджерами между компаниями объединения. В кэйрэцу «Дай ити Кангин» насчитывалось в том же году около 1100 «блуждающих» топ-менеджеров среди которых 88 трудились президентами фирм.

Целесообразно использовать в деятельности российских компании также элементы японской системы подготовки на рабочем месте. По нашему мнению, на многих российских предприятиях сегодня уделяется излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний соискателей работы и особенно наличию у них значительного опыта работы в других организациях. При этом у немногих предприятий существуют собственные программы обучения сотрудников. В японских компаниях, напротив, за редким исключением не требуют от образовательных учреждений специальной узкой подготовки и учитывают при приёме на работу главным образом общий кругозор работников и их способность вжиться в коллектив. Предприятия сами обучают сотрудников необходимым узким навыкам. На мой взгляд, современным российским предприятиям необходимо внедрять такую практику и одновременно создавать собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных потенциальных сотрудников, не имеющих узкоспециализированных знаний, а также обеспечивать профессиональный и человеческий рост работников.

Руководству российских предприятии необходимо обратить особое внимание на современную японскую систему оплаты труда. Создание мотивационной среды на японских предприятиях прежде всего заключается во внедрении стимулирующих методов оплаты труда. Сегодня в Стране восходящего солнца уменьшается фиксированная часть заработной платы (притом, что она остается весьма высокой, чтобы быть привлекательной для завлечения работников с высоким потенциалом. Переменная же часть заработной платы опережающе возрастает и становится все важнее для удовлетворения жизненных потребностей. Гибкость оплаты позволяет вознаградить даже краткосрочную эффективность или небольшое личностное усовершенствование.

На большинстве российских предприятии оплата груда сотрудников не носит прямого мотивирующего характера. Она включает разные формы оплаты: оклад и нередко комиссионные как главные составляющие заработной платы, чаше всего небольшие премии, неэффективные формы низкодифференцированного тарифного стимулирования, особенно распространенные в государственных и муниципальных организациях. Оплата труда чаше всего отчуждена от результатов деятельности самого работника, не зависит или мало зависит от его квалификации и тем более от усилий работающего по самообразованию и самосовершенствованию, частенько игнорирует его фактический трудовой вклад и отрешена от результатов деятельности предприятия.

На мой взгляд, российским предприятиям пора заимствовать наиболее рациональные методы японской системы оплаты труда. К таким методам можно отнести системы «плавающих» окладов, системы распределения доходов работника на основе экспертной опенки и бестарифные системы оплаты труда.

Обобщая вышесказанное и размышляя оптимистично, можно оценить среду, в которой функционируют и при разумном менеджменте всех уровней должны будут в обозримом времени жить и трудиться российские предприятия, как адекватную для восприятия и использования большинства японских методов менеджмента.

**3.3 Эффективность предложенных методов усовершенствования рабочего процесса организации в соответствии с исследуемой темой**

Оценивая эффективность вышеуказанных предложений, следует определить и связать между собой три основных характеристики деятельности предприятия:

* + 1. Затраты на осуществление и внедрение предложенных мер по повышению эффективности функционирования организации.
    2. Время, затраченное на реализацию задуманных предложений.

И само собой разумеющееся

3. Результат

Все предложенные мной методы по повышению эффективности деятельности фирмы я оцениваю как весьма эффективные, ввиду того, что затраты на проведение необходимых мероприятий по осуществлению в жизнь вышеуказанных предложений, оправдываются и окупаются результатами, полученными от внедренных нововведений путем значительного повышения уровня работы персонала. К тому же время, затраченное на реализацию задуманных предложений, на мой взгляд, весьма приемлемо и оптимально.

**Заключение**

Изучив большое количество литературы по японскому менеджменту, посвященной анализу причин так называемого японского «экономического чуда» я могу обозначить среди всех называемых исследователями причин феномена ускоренного экономического развития Страны благоухающей вишни в прошлом и в начале нынешнего веков следующие: значительная роль государства (особенно в послевоенном развитии Японии); эффективное использование зарубежной (в первую очередь американской) экономической помощи, полученной прежде всего за счет умелого использования политической конъюнктуры; целенаправленное воспитание и рациональное использование высококачественной рабочей силы; щедрое приобретение и эффективное использование зарубежных технологий. При этом все авторы сходятся в признании высокоэффективного японского управления истокам японского «Экономического чуда». Подтверждения чего я попыталась в полной мере отразить в своем курсовом проекте путем подробного изучения и рассмотрения основных принципов и концепций, характерных для японского менеджмента.

Модернизацию Японии за последние века можно рассматривать как итог целенаправленного движения всей нация во главе с национальным менеджментом к достойному месту в мире. Энергия, мудрость и ум вложенные в достижение этой пели, произвели на спет современный японский социум. В новом тысячелетии менеджмент Страны благоухающей вишни намерен растить и поощрять таланты, поддерживать социальную справедливость и прозрачность, стимулировать устойчивый рост экономики и культуры, содействовать развитию мировой экономики в целом.

На мой взгляд, в своей работе я смогла в полной мере раскрыть выбранную для рассмотрения тему, обозначив основные пути исследования навыков и опыта японского стиля управления, выделив его ключевые концепции и определив систему основных принципов. Результатом написания курсового проекта по исследуемой теме явилось развитие не только теоретических, но и практических навыков, соответственно, приобретение и совершенствование своих аналитических способностей будущего руководителя. Сама по себе тема оказалась очень не простой, требующей всестороннего рассмотрения, многочисленного сопоставления различных аспектов, принципов и фактов и, конечно же, соответствующего оценивания.

Все вышеперечисленное, безусловно, способствовало значительному расширению и синтезу полученных знаний по дисциплине «Основы менеджмента».

**Список использованной литературы**

1. Аоки М. Фирма в японской экономике: Информация, стимулирование и заключение сделок в японской экономике. – СПб.: Лениздат. 1995
2. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. – М.:Альпина Бизнес Букс, 2004
3. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. – М.: Экономика, 2000
4. Матрусова Т.Н. Япония: Материальное стимулирование в фирмах. – М.: Наука. 1992
5. Оучи У. Методы организации производства (японский и американский подходы). – М.: Экономика, 1984
6. Симхович В. Истоки современной японской системы правления/ /Проблемы теории и практики управления, 2002. № 6. – С. 114-120