**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Глава 1. Особенности японской системы управления

1.1 Мотивация трудовой активности работников

1.2 Кружки качества

1.3 Установление отношений в рабочей группе

1.4 Принятие управленческих решений

Глава 2. Анализ японской системы управления на примере работы организаций Заводоуковского городского округа

2.1 Анализ организационных структур ИП Бертрам В.В., ООО «Бытовая техника» и ЗАО «Центральное» г.Заводоуковска

2.2 Анализ возможности внедрения элементов японской системы управления на примере деятельности ИП Бертрам В.В, ООО «Бытовая электроника» и ЗАО «Центральное»

2.3 Разработанные рекомендации по улучшения систем управления с учётом опыта японского менеджмента

Заключение

Список литературы

Приложение

**Введение**

Экономический рывок, который продемонстрировала Япония в послевоенное время, уже многие десятилетия вызывает неизменный интерес у менеджеров и бизнесменов по всему миру.

Путь, который прошла японская промышленность, впечатляет масштабами и относительно коротким сроком, и первое, о чем упоминают, говоря о причинах такого прорыва, это высокие технологические инновации и создание роботизированного производства. Японская система, которую менеджеры многих стран пытаются понять и изучить, заставляют переосмыслить роль человека в организации. И все достижения японского менеджмента, так или иначе, связаны с созданием максимально комфортных условий работы сотрудников, а также выделяют важность и ответственность роли лидера производства - его руководства, управленческого аппарата.

В России о новых моделях ведения менеджмента стали говорить сравнительно недавно. Повышающийся интерес объясняется той сложной экономической ситуацией, которая сложилась в России к настоящему времени. Стратегия японского менеджмента открывает возможности российскому бизнесу построить процесс производства с акцентом на человека, как главный актив и ценность предприятия. России сейчас жизненно необходим прорыв в экономике, требуется буквально создать «российское экономическое чудо», чтобы вернуть статус по-настоящему великой державы. Чтобы быть способным конкурировать и уверенно побеждать на мировом рынке. Чтобы стать не только сильной, но и богатой страной. В этом и заключается актуальность данной темы.

Целью работы является разработка комплекса рекомендаций практического характера, направленных на совершенствование управления персоналом с учётом опыта японского менеджмента.

Исходя из поставленной цели, формируются следующие задачи исследования: 1.раскрыть сущность и идеологию японской системы управления; 2.проанализировать причину затруднения внедрения японской системы управления на примере работы организаций Заводоуковского городского округа; 3.проанализировать работу индивидуального предпринимателя Бертрама В.В., ООО «Бытовая техника» и ЗАО «Центральное» в соответствии с концепцией японского менеджмента; 4.разработать необходимые рекомендации для улучшения систем управления для снижения проблем внедрения японской системы управления.

Для решения поставленных задач использовался системный метод позволивший рассмотреть японскую систему управления и социокультурный подход, позволивший рассмотреть японскую менеджмент и провести анализ проблем её внедрения на Российских предприятиях.

Причина выбора данных организаций, в отличии их организационных структур и систем управления. Рассматривается малый бизнес на примере деятельности индивидуального предпринимателя Бертрама В.В. так же организация находящаяся на рынке более 10 лет с более сформированной и устойчивой системой управления Общество с Ограниченной Ответственностью «Бытовая электроника» и Закрытое Акционерное Общество «Центральное», которое стоит на рынке уже 13 лет. Все представленные организации занимаются различными видами деятельности: торговля, услуги, производство.

При написании данной курсовой работы использовалась литература, к примеру таких авторов как: Пантелеева Е.Е., Пронников В.А., Старибовский Э.М. и многие другие.

**Глава 1. Особенности японского управления**

**1.1 Мотивация трудовой активности работников**

японский менеджмент управление

Мотивация в зарубежной теории управления относится к основным функциям деятельности менеджера. Наряду с функциями планирования, организации и контроля мотивация составляет каркас теории и практики менеджмента. Функция мотивации, будучи наиболее «очеловеченной», является предметом особого внимания любого теоретика, работающего в области управления. Под мотивацией на Западе, а также в Японии понимают такое регулирование побудительных факторов человека, при котором у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации.[[1]](#footnote-1)

Система “ пожизненного найма “

Япония хорошо известна своей уникальной системой пожизненного найма. Пожизненный наем – это не юридическое право. Его утверждение – дань традиции. Пожизненный наем – скорее способ мышления обеих сторон – и нанимаемого и нанимателя и способ их взаимодействия. Например, когда прибыли фирмы падают, она может принимать самые разные меры по снижению издержек вплоть до сокращения дивидендов, но до последней возможности не будет увольнять работников.

Система пожизненного найма, при которой работники пребывают в одной фирме с момента первого выхода на рынок труда и до выхода на пенсию, начала складываться в Японии в конце прошлого века, когда на базе мелких производственных мастерских стали создаваться крупные предприятия. Японским деловым кругам нужны были преданные делу и предприятию работники, заинтересованные в достижении не столько сиюминутных, тактических, сколько более или менее отдаленных, стратегических целей. Принцип ориентировки на перспективу побудил японский капитал прибегнуть к методу найма, практически не имевшему аналога ни в Европе, ни в Америке.

Следует сразу заметить, что пожизненный найм характерен только для крупных фирм. В мелких фирмах этот метод, естественно, не является доминирующим. В Японии для внедрения пожизненного найма имелись вполне определенные социально-психологические условия, именуемые патернализмом, на основе которого все общественные отношения складывались ранее, да и во многом складываются и теперь.

Пожизненный найм персонала дает предпринимателям активных и преданных тружеников, готовых трудиться, не покладая рук. Правда, за его специфичностью скрывается самая настоящая капиталистическая эксплуатация. Цель фирмы заключается ни в том, чтобы как можно полнее удовлетворять потребности своих работников, а в том, чтобы получать максимальную прибыль. Но хотя объективно пожизненный наем выгоден, прежде всего, капиталистам, субъективно это выгоду ощущают сами работники. [[2]](#footnote-2)

Пожизненно нанятый работник с первых дней работы в фирме начинает ощущать стабильность своего положения в жизни. Он проникается уверенностью в том, что, если фирма функционирует, его занятость гарантируется. По достижении 55(а в некоторых фирмах 60) лет он выйдет на пенсию, и фирма выплатит ему выходное пособие. Как было сказано ранее, в крупных японских фирмах практикуются различные методы выхода из спада, однако к увольнению рабочих стараются не прибегать. Для рядового работника такое положение вещей является стимулирующим фактором.

Кроме чувства уверенности, что само по себе очень важно, человек ощущает и материальные блага пожизненного найма: его заработная плата постоянно растет. В Японии, как известно, старший по возрасту или ветеран фирмы получает больше младшего или новичка. Такой подход к оценке работника берет свое начало в традиции японского общества – уважать старших.

Принцип старшинства.

Согласно общепринятому мнению, в сфере производства, как и в жизни, вообще человек мудреет с возрастом, способности его получают все более разностороннее развитее. “Старшего, - гласит японская мудрость, - надо уважать”. Уважение старшего в Японии всегда было и остается непреклонной нормой регуляции поведения. В связи с этим японские промышленники положили принцип старшинства в основу стимуляции трудовой активности своих рабочих на всех уровнях иерархии. Принцип старшинства служит мерилом всех нюансов при начислении заработной платы.

Повышение заработной платы в японских фирмах осуществляется ежегодно. При этом учитываются, конечно, профессиональное мастерство, должность и образование работника. Однако, определяющими факторами остаются возраст и выслуга лет в фирме. Например, работник в возрасте 25 лет получает почти в 2,5 раза больше двадцатилетнего. Эти же факторы определяют и должностное повышение работника.

Итак, принцип старшинства, в общем, и целом выполняет мотивационную роль. Этот принцип обеспечивает устойчивое поддержание благосостояние работника: с годами он получает большую зарплату, что дает ему возможность покрывать нарастающие расходы, связанные с повышением стоимости жизни и с растущими личными (обзаведение семьей, воспитание детей, строительство дома и т.д.).

Культивирование корпоративного духа фирмы.

Корпоративный дух фирмы является цементирующей силой элементов японского менеджмента. Понятие «корпоративный дух» – это показатель единства, преданности идеалам организации и чувства приверженности ей. Корпоративный дух фирмы воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, ее атмосфере, задачам, миссии. Каждая фирма имеет свою форму, девизы, нередко гимны, практикуются всевозможные конференции. Все это дает большой идеологический эффект. Например, когда новичок одевает форму, он начинает ощущать себя другим человеком. Японцы твердо уверенны, что форма сама по себе дисциплинирует человека. Форма же конкретной фирмы обостряет чувство принадлежности к фирме. Например, в такой форме работник чувствует себя человеком “ Мацусита”, человеком “Сони” или человеком “Сумимото“, и это наполняет его гордостью. Это обуславливается, в частности тем, что индивидуум в Японии воспринимают больше по тому в какой организации он работает. Не менее важную функцию выполняют фирменные ритуалы.

В фирмах, имеющих свои гимны, рабочие каждое утро исполняют их. Содержание фирменных гимнов приблизительно одинаково: в них говорится о добродетелях фирмы и задачах ее работников. Вот отрывок гимна компании ”Мацусита дэнки”: [[3]](#footnote-3)

Объединим наши силы и разум,

Сделаем все во имя расцвета производства,

Пусть наши товары текут к народам всего мира,

Пусть текут они беспрерывно и вечно,

Как вода из нескончаемого фонтана.

Расти, индустрия, расти, расти!

Да здравствует гармония и честность!

Да здравствует “Мацусита дэнки”!

Рабочий день на японских предприятиях, как правило, начинается с построения работников и напутствия руководства. По свидетельству самих японцев, такие напутствия часто довольно расплывчаты. Тем не менее, они играют стимулирующую роль. Слушая их, работники концентрируются на способах решения предстоящих задач. Опозданий на такого рода построения, можно сказать, не бывает. На первый взгляд такие процедуры кажутся надуманными, излишними, однако японцы воспринимают их как должное.

Большое внимание руководство фирмы уделяет мерам по установлению доверительных отношений с работниками. Доверие, считают японцы, порождает ответное доверие. Администрация японских фирм, побуждая работников к самостоятельным действиям, доверяя им, тем самым вызывают у них положительные поведенческие реакции. Это относится и к большому и к малому. В какой степени руководству фирмы удается добиваться своих целей, свидетельствует отношение работников к производственной гимнастике. Факты показывают, что производственная гимнастика в учреждениях и на предприятиях Японии воспринимается как важное и нужное дело. На нее выходят все, и упражнения выполняются с завидным рвением. Такие мелочи, как регулярная зарядка всем коллективом, пение гимнов, прослушивание кратких сообщений руководства и т.д., вносят ощутимый вклад в поддержании дисциплины. А дисциплина, как полагают японцы, является фундаментом корпоративного духа.

Немалый вклад в культивирование корпоративного духа фирмы является организация досуга работников. Большинство японских фирм практикуют различные развлекательные мероприятия, групповые выезды, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств – свадеб, юбилеев, совместных прогулок. За счет фирмы часто проводятся различные спортивные соревнования, посещения театров, массовые встречи. Все это создает у работников ощущение причастности к фирме, и многие не мыслят своей жизни вне ее пределов. Будучи в отпуске, некоторые только на несколько дней отрываются от атмосферы фирмы. Отмечается немало случаев, когда работники не полностью используют положенные им свободные от работы дни и вечера. Жизнь фирмы целиком поглощает их. И это происходит во многом потому, что японский менеджмент кроме чисто производственного аспекта как бы вбирает в границы своих интересов личностные проблемы работников. Японские менеджеры не проводят резкой черты между производственной и потребительской жизнью работников.

Каждая фирма считает своей первейшей обязанностью нести определенные расходы с целью создания у работников определенного настроя. Считается, что без этого корпоративный дух не поднимешь.

Руководство японских фирм твердо убеждено в том, что потраченные на рабочих средства и внимание к ним с лихвой компенсируются той отдачей, которую фирма получает от рабочего, пропитанного корпоративным духом.

Все это дает возможность японскому бизнесу гибко маневрировать рабочей силой и интенсифицировать трудовой процесс, не вызывая чрезмерных протестов со стороны работников. [[4]](#footnote-4)

**1.2 Кружки качества**

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

Первые подобные кружки появились в начале 60-х годов на предприятиях “ Кобэ сэйко” и “ Ниппон кокан”. Тогда они именовались кружками “контроля за качеством продукции”. На первых порах они напоминали американские группы “ за бездефектность ”, действующие без поддержки или даже вопреки желаниям основной массы рабочих. Однако скоро японские кружки контроля за качеством продукции получили широкое признание среди рядовых работников. Руководство фирм неустанно развивало деятельность кружков, всячески поощряло их участников. На предприятиях появились лозунги: “Борись за искоренение погрешности в 0.1 миллиметра”, “Своди к нулю погрешность в 0.1 секунды”, “Включайся в движение за лучшую технологию в мире” и т. д. [[5]](#footnote-5)

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

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

**1.3 Установление отношений в рабочей группе**

Одной из основных особенностей японского менеджмента является упор на приверженность к группе, групповая психология. Ни в одной другой человеческой общности так высоко не оценивают групповую атмосферу, психологический климат в группе, как в Японии. Повышение или, наоборот, падение производительности труда, снижение или рост брака увязываются со степенью сплоченности, с “гладкостью” функционирования рабочей группы. Эти качества, несомненно, зависят от характера межличностных отношений членов рабочих групп.

Японская фирма складывается из множества малых групп. Всюду есть старший и младшие, на каждом, даже самом маленьком участке фронта труда в Японии действуют ведущие и ведомые. Первые, как правило, старше по возрасту и стажу, а следовательно опытнее. Поэтому они пользуются непререкаемым авторитетом, им подчиняются, их уважают. И так на всех ступенях организационной структуры. В результате формируется довольно монолитная статусно-ролевая модель поведения, жестко детерминированная системой внешних факторов, среди которых на первом плане – социальные регуляторы поведения: нормы обыденной культуры, “гири”, “он”.

“Он” переживается японцами в виде чувства взаимной обязанности, благодарности и любви к родителям, учителю и ко всем, кто когда-либо оказал помощь. В японской фирме “он” регулирует отношения по вертикали: старшему предписывает быть с подчиненными любезным и даже почтительным, а подчиненному – умерять свой пыл и чаще благодарить старшего.

Японцы воспринимают социальный мир поделенным на четкие структуры: “сэмпай» (старшие), “кохай» (младшие) и “дорё”. Категория “дорё”, обозначающая “коллеги”, относится лишь к людям одинакового ранга, а не ко всем кто выполняет вместе какую-то работу. Даже среди “дорё” различие в возрасте, стаже определяют характер восприятия друг друга либо в качестве “сэмпай” либо в качестве “кохай”. Идеальная система взаимоотношений между “сэмпай” и “кохай” выглядит следующим образом: младший проявляет знаки благодарности по отношению к старшему, а старший проникается в ответ чувством предрасположения к младшему, становясь его хорошим “сэмпаем”. Система взаимоотношений по вертикали в Японии – это система отношений “отец – сын”. Очевидно, что характер взаимоотношений японской семьи в значительной мере перенесен в сферу производства. Японцы выработали жесткие правила домостроя, которые пережили века. Эти правила давно проникли во все поры японского общества. Бизнес приспособил семейные отношения к условиям своих предприятий, и это обеспечило ему важное преимущество в конкурентной борьбе с Западом. Внедрение идеалов семейной психологии в управление создало определенные условия повышения дисциплины труда, совершенствование межличностных отношений и как следствие условие для повышения производительности труда, роста производства.

Так, самой важной чертой японской семейной психологии является стремление всех членов семьи к тому, чтобы обеспечить непрерывность семейной линии и добиться ее процветания. Перенесение этих устремлений на производство оказывается сильнейшим стимулятором трудовых усилий персонала, направленных на укрепление позиций фирмы. Далее, японская семья строится на основах незыблемой иерархии зависимостей (отец семейства – глава семьи, после его смерти главой становится старший сын, свекровь – госпожа невестки и т. д.). Перенесение этих шаблонов в производственную среду не только не создает противоречий между начальниками и подчиненными, а наоборот существенно их ослабляет. Наконец, наличие в семье слабой ее части всегда создавало благоприятную атмосферу для появления сильных личностей, способных вести и опекать слабых. В фирме это проявляется опекой подчиненного со стороны начальника. Следует подчеркнуть, что никаких официальных инструкций по поводу этих взаимоотношений в Японии не имеется, все обуславливается социальными нормами.

На японских предприятиях функционируют рабочие группы по 4-6 человек и более. Оптимальной признается группа в 10-20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Стремление японских менеджеров создавать на предприятиях малые группы объясняется особой национальной приверженностью к групповому взаимодействию. Чувство принадлежности к группе так сильно укоренилось в психологии японцев, что вне ее они не мыслят своего существования. Чтобы обеспечить единство группы на японских предприятиях, соперничество между отдельными работниками не поощряется. Зато соперничество между группами, т. е. групповая конкуренция, всемерно стимулируется. Японцы считают, что в условиях групповой конкуренции вырастают и укрепляются все групповые добродетели, но главное – солидарность членов группы.

Во имя реализации цели японцы способны на большие жертвы. Не редко в угоду группе они отказываются от личных благ, терпят невзгоды. Тяга японцев к групповому взаимодействию необычайно сильна. Японский бизнес извлекает из всего этого немалую выгоду. Главное, конечно, это обеспечение высочайшего уровня трудовой дисциплины, так как известно, что дисциплина как интегральное целое воспитывается только в системе коллективных действий.

Коллективные действия дают выход многим дремлющим задаткам людей. Один американский бизнесмен, изучавший обстановку на японских предприятиях, пришел к следующему выводу: “Я глубоко убежден, что каждый из десяти американцев на голову выше каждого из десяти японцев, но десять японцев на голову выше десяти американцев”.

**1.4 Принятие управленческих решений**

Любое управление предполагает выработку и принятие разного рода решений.Управленческие решения являются существенными элементами планирования, организации, мотивации и контроля. В современной Японии подготовка и принятие решений образуют важный раздел менеджмента. Японская система принятия решений основана на национальных традициях, отражает этнопсихологические особенности японцев и сориентирована на их социальные ценности.

Администрация фирмы тонко чувствует нюансы человеческой мотивации. Поэтому она всемерно вовлекает рядовых работников в подготовку решений. С учетом ожидаемой от низов инициативы организуется стандартная процедура подготовки, обсуждения и санкционирования управленческих решений.

Эта процедура носит название ”ринги”. Термин “ринги” не имеет адекватного перевода на русский язык. Он состоит из двух китайских иероглифов: “рин» (спрашивать с нижестоящего) и “ ги» (совещаться, обсуждать, обдумывать). Первое употребление этого термина в японской практике управления относится к начальному периоду реставрации Мэйдзи. Исследования показывают, что “ринги” представляет собой в известной степени философию японского менеджмента.[[6]](#footnote-6)

Прежде чем приступить к рассмотрению и анализу этой процедуры необходимо ознакомиться с иерархией структуры управления, которая в Японии характерна для многих типов организации. В японской организации можно выделить три основных уровня управления:

“Кэйэй» (руководство) – высший стратегический уровень управления. К нему относятся должности председателя и членов совета директоров, президента, вице-президентов и руководителей центральных служб. На этом уровне определяются стратегические цели и политика компании.

“Канри» (администрация) – средний тактический уровень. К нему относятся должности руководителей отделений фирмы и начальников отделов.

“Иппан» (рядовой состав) – оперативный уровень управления. К этому уровню относятся должности линейных управляющих: руководители групп, начальники смен, участков, а также мастера и бригадиры.

Необходимо отметить, что “кэйэй”, “канри”, “иппан” трудно назвать уровнем управления в общепринятом смысле, т. е. когда каждый из них характеризуется определенной властью и ответственностью. Отличительной особенностью японской организации является то, что в ней, как правило, не существует достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности.

Наиболее ярко особенность проявляется в традиционно форме процедуры принятия решений. При этом должна быть соблюдена определенная формальная процедура. Управляющий, от которого исходит инициатива о принятии решения, составляет специальный документ, известный под названием “рингисе”. В этом документе всесторонне описывается проблема, и предлагаются рекомендации по ее решению.

После этого “рингисе” передается на рассмотрение в те подразделения, деятельность которых хотя бы в какой-то степени затрагивает выдвинутую проблему. Это могут быть, в том числе и подразделения (и соответственно руководители и сотрудники), от которых можно получить необходимую информацию по данному вопросу или помощь в осуществлении необходимых мер.

На предварительной стадии – “нэмаваси» (“увязка корней” или заблаговременная подготовка решения) идет активная подготовка условий для достижения согласия всех (или большинства) затрагиваемых и заинтересованных руководителей, сотрудников, групп, подразделений. Широкая информированность среднего управленческого состава, кроме того, является дополнительным мотивирующим фактором и приносит свои положительные плоды на стадии реализации решения.

Предварительное обсуждение ведет к углублению понимания проблемы, выявлению новых условий в виде выбора необходимого типа решений из множества альтернатив. Причем необходимо отметить, что (в отличие от распространенной в других странах такой практики, когда в ходе обсуждения и согласования путей решения проблем управления острые углы этих проблем сглаживаются и решение является скорее результатом компромисса между управляющими, выхолащивающие суть проблемы, чем действительно необходимым способом решения проблемы) в японских фирмах обращается особое внимание на высвечивание всех граней проблемы, последствий (прямых или косвенных), принимаемых по ее ликвидации решений.

После того как “рингисе” обойдет всех заинтересованных управляющих того уровня, на котором оно составлено, документ передается на следующий, более высокий уровень управления. Здесь повторяется то же самое: документ рассматривается руководителями и сотрудниками всех подразделений, имеющих даже косвенное отношение к указанной проблеме. Поднимаясь таким сложным путем все выше и выше по иерархической лестнице управления, “рингисе” попадает, наконец, к управляющему высшего ранга (вице-президенту или президенту компании). После того как высший руководитель одобрит документ, решение считается принятым и приобретает характер директивы.[[7]](#footnote-7)

Из краткого рассмотрения формальной процедуры “ринги” можно видеть, что границы власти и ответственности управляющих очерчены довольно слабо. Более того, на первый взгляд может показаться, что при таком методе принятия решений не соблюдается один из основных принципов менеджмента – совмещение власти и ответственности. Действительно создается впечатление, что управляющие среднего или низшего звена, хотя и несут ответственность за вверенные им подразделения, но не обладают необходимой властью, позволяющей принимать решения. На самом деле это не так. Инициатива принятия решения чаще всего исходит снизу (т.е. оттуда, где рождается “рингисе”, а высшие менеджеры, как правило, мало компетентны в тех конкретных проблемах, которые видны и рождаются внизу). Как уже отмечалось выше, основные задачи высшего уровня управления (“кэйэй”) – формирование и реализация целей и стратегий фирмы, в которые вкладывается глубокий и долговременный смысл. Поэтому основная задача, при которой высшие руководители принимают окончательное решение по предложенной снизу проблеме, - чтобы способы ее решения, как минимум, не противоречили целям и стратегиям фирмы.

Но поскольку в японских фирмах существует глубоко проработанная философия управления фирмой, которая пронизывает все уровни управляющих и рядовых сотрудников фирмы, то мало вероятно наступление таких ситуаций, когда пути решения замеченной внизу проблемы противоречат концепции фирменного управления и, следовательно, взглядам высшего руководства фирмы. Поэтому фактически высший управляющий всегда соглашается с выдвинутым предложением, и его утверждение носит скорее ритуальный характер, тем более что на документе уже стоят подписи расположенных ниже руководителей.

Авторитет руководителя настолько силен, безусловен, что даже не явные, косвенные его проявления (в не прямых методах управления) будут вполне достаточны для формирования необходимого управляющего воздействия. Вместе с тем у индивидуумов создается впечатление, что власть создается группой, и они склонны признать ее более действенной. Такая роль руководителя в этой групповой системе подготовки и принятия решений сводится к стимулированию необходимого типа поведения членов группы и созданию нужной атмосферы, социально-психологического климата, который уже сам по себе является залогом правильного решения.

Японцы все чаще подвергают критике процедуру “ринги” за ее чрезмерную громоздкость, за то, что “рингисё” часто загружают информационные каналы не нужными сведениями. Тем не менее, они не хотят от нее отказываться и ограничиваются лишь некоторыми усовершенствованиями: сокращают число каналов распространения, стандартизуют порядок подписания и т. д. При этом “групповой” подход к решению проблемы, в основе которого лежит идея “рассредоточения ответственности”, незыблем. За решение отвечают все, т.е. группа.

Процедуру “ринги” часто именуют философией предусмотрительности, осторожности, взаимной ответственности. При этом, конечно, все те, кто стоит у кормила власти, восхваляют “ринги” как средство поддержания мира и гармонии в организации[[8]](#footnote-8). Симптоматично, что даже многие рядовые работники разделяют такую оценку.

В условиях господства “ринги” отдельный работник не может свободно выступить против проекта, предложенного руководством. Ведь этот проект получил “ всеобщую поддержку” при согласовании, и критика его задним числом выглядит неуместной. По этому любое предложение сверху правомерно считать директивой, которая лишь более или менее хорошо загримирована под “материал для дискуссий”. Внешне обсуждение “рингисё” в нижних эшелонах предстает как довольно демократическая форма принятия решений. Однако не секрет, что обсуждение это несет на себе огромный груз межличностных отношений, типичных для японской культуры: традиционного почитания старших, повышенной чувствительности к авторитетам, ясного осознания каждым участником своего места в организации.

Многие буржуазные теоретики менеджмента высказывают мнение, что процедура “ринги” в Японии постепенно должна исчезнуть. Они уверены в том, что японцы, в конце концов, примут западную манеру принятия решений. Однако, скорее всего японцы не откажутся от “ринги”, по крайней мере, в обозримом будущем. Безусловно, методика “ринги” будет, изменятся, но сами эти изменения окажутся специфически японскими. Во всяком случае, факт заметного психологического воздействия на работников процедуры “ринги” продолжает сохранять для фирменного руководства огромное значение. Как отмечает М. Ёсино, поскольку у японцев есть “ринги”, им “не нужно изобретать какую-то новую систему принятия решений”.

**Глава 2.** **Анализ японской системы управления на примере работы организаций Заводоуковского городского округа**

**2.1 Анализ организационных структур ИП Бертрам В.В., ООО «Бытовая техника» и ЗАО «Центральное» г.Заводоуковска**

Индивидуальный предприниматель Бертрам Виталий Викторович.

Деятельность ИП Бертрам В.В. осуществляется на основании свидетельство о государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

После взятия ссуды в банке в 2005 году был открыт магазин « ПровиантЪ», в этом же году администрация города обязала Бертрам В.В. взять всё здание в аренду, включая помещения бани. Где в дальнейшем был произведён капитальный ремонт, и замена оборудования, после чего в 2008 году баня снова была открыта для населения.

Все сотрудники работают на договорной основе и ознакомлены с должностной инструкцией, где расписаны все права и обязанности подчиненного со всеми соответствиями занимаемой должности.

ИП Бертрам В.В. в своём управлении применяет линейную структуру управления.(Схема 1)

|  |
| --- |
| Индивидуальный предприниматель  Бертрам В.В. |

|  |
| --- |
| Торговля магазин « ПровиантЪ» |

|  |
| --- |
| Услуги бани |

|  |
| --- |
| Главный бухгалтер |

|  |
| --- |
| Слесарь |

|  |
| --- |
| Заведующая магазином |

|  |
| --- |
| Оператор газовой котельной |

|  |
| --- |
| Кассир |

|  |
| --- |
| Продавец |

|  |
| --- |
| Банщицы |

Схема 1. Структура управления

Данная организационная структура характеризуется тем, что во главе стоит руководитель И.П. Бертрам В.В., сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. В его подчинении находится магазин «ПровиантЪ» и услуги бани. Вся бухгалтерия проходит через главного бухгалтера, находящегося под прямым подчинением руководителя.

В магазине руководство осуществляется заведующей магазином, под её подчинением находятся продавцы. Так же заведующая расписывает распорядок дня и время работы продавцов.

В услугах бани малое руководство осуществляет кассир, под её контролем находятся банщицы. Остальной персонал: слесарь и оператор газовой котельной, находятся в подчинении только главного руководителя И.П. Бертрам В.В.

Общество с ограниченной ответственностью « Бытовая электроника»

Сокращенное название организации ООО « Бытовая электроника». Деятельность осуществляется на основании устава, руководителем является Зарипов А.Р.

Согласно вырезки из общего положения устава деятельность общества заключается в следующем:

Общество самостоятельно осуществляет свою деятельность, исходя из реального потребительского спроса физических и юридических лиц.

Планы деятельности общества разрабатываются самостоятельно и утверждаются участником.

Все работы в обществе выполняются штатными работниками, а так же лицами, нанимаемыми по гражданско-правовым договорам( контрактам) в соответствии с действующим законодательством.

Общество ведёт оперативный учёт, бухгалтерскую и статистическую отчётность в уставном действующим законодательством порядке.

Взаимоотношения общества с юридическими лицами, предпринимателями без образования юридического лица, а так же отдельными гражданами, осуществляется на договорной основе с соблюдением норм действующего законодательства.

Общество для выполнения стоящих перед ним задач создаёт службу, отделы и направления, необходимые для её деятельности.

Цели и предмет деятельности Общества:

Общество создаётся с целью организации и осуществления деятельности по производству и реализации товаров, продукции, услуг, а так же извлечение прибыли в интересах участника.

Предметом деятельности общества является:

оптовая и розничная торговля товарами продовольственной и не продовольственной группы;

производство товаров народного потребления, выпуск продукции производственно-технического назначения;

производство, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции;

переработка и реализация вторичного сырья, деловых отходов производства;

Общество может заниматься и иными видами деятельности не запрещенными действующим законодательством. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется действующим законодательством, общество может заниматься только на основании специального разрешения( лицензии).

Общество имеет право самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность.

Все сотрудники работают на договорной основе и ознакомлены с должностной инструкцией, где расписаны все права и обязанности подчиненного со всеми соответствиями занимаемой должности.

В ООО « Бытовая электроника» принята линейная структура управления.(схема 2).

|  |
| --- |
| Директор |

|  |
| --- |
| Кредитный инспектор |

|  |
| --- |
| Старший инспектор ТМЦ |

|  |
| --- |
| Зав.склада |

|  |
| --- |
| Менеджер |

|  |
| --- |
| Инспектор ТМЦ |

|  |
| --- |
| Консультанты |

|  |
| --- |
| Кладовщик |

Схема 1 Структура управления

Закрытое Акционерное Общество «Центральное».

ЗАО «Центарльное» расположено по адресу Тюменская область, Заводоуковский район, п.Центральный.

Закрытое Акционерное Общество «Центральное» образовано 12 марта 1998 года в результате реализации Заводоуковского ОПХ. Находиться в южной части Заводоуковского района. По состояния на 01.01.2006 г. Общество имеет 4747 га посевных площадей.

С 2000 года ЗАО «Центральное» занимается производством и реализацией семян зерновых культур высоких репродукций перспективных сортов.

ЗАО «Центральное» в 2005 году произвело 650 тыс.руб. при валовой продукции в расчёте на каждого работника. Средняя зарплата1-ого работника составляет 8,6 тыс.руб..

Директор Ваймер Андрей Александрович работает с начала образования хозяйства.

Главный агроном Ваймер Эдуард Андреевич прищёл в хозяйство в 2001 году после окончания сельскохозяйственная Академии.

**2.2 Анализ возможности внедрения элементов японской системы управления на примере деятельности ИП Бертрам В.В, ООО «Бытовая электроника» и ЗАО «Центральное»**

Для выявления возможности применения японской системы менеджмента на данных предприятиях было проведено анкетирование персонала.

Анализируя ответы на проведенное анкетирование в деятельности ИП Бертрам В.В, был сделан следующий вывод.

При внедрении японской системы менеджмента на малых предприятиях возникает множество проблем таких как: нехватка времени и средств. Что мы и доказали проведённым исследованием.

В данных управленческих системах отсутствует система мотивирование труда. Стимулируют только некоторых работников в денежном эквиваленте.

Так же не предоставляются половина льгот сотрудникам, которыми в полной мере пользуются японцы. Работник не чувствует себя одним целым с коллективом. Всем присущ индивидуализм. Руководитель редко интересуется самочувствием своих работников. Не вовремя решает поставленные ими вопросы. Прилагается не достаточно усилий по контролю за качеством работ.

Достаточно и положительных моментов в управлении И.П. Бертрам В.В. В процессе работы руководитель проводит обучение своего персонала. Совместно с подчиненными принимаются некоторые решения, направленные на стимулирование деятельности сотрудников. Сотрудник безоговорочно выполняет сверхурочную работу, лишь по просьбе руководителя.

Даже при активной попытке внедрения японской системы управления на данном предприятии, ничего не получится. Данная система не применима на малом бизнесе, из-за небольшого штата сотрудников и особенностей российского характера.

Анализируя анкеты, заполненные сотрудниками ООО «Бытовая электроника» были сделаны следующие выводы:

В организации отмечена низкая текучесть кадров.

По вопросу №6 можно отметить то, что руководитель планирует карьерный рост своих сотрудников.

На вопрос №7 руководитель отметил, что проводит постоянное повышение квалификации своих сотрудников.

Отмечено постоянное стимулирование подчиненных и предоставление им всех необходимых льгот.

В коллективе не созданы доверительные отношения, показывая тем самым, что социально-культурная среда организации находится на низком уровне.

Руководитель не интересуется самочувствием своих подчиненных.

На вопрос№11 руководитель вообще воздержался от ответа.

При принятии каких либо решений используется метод «Участвующее управление» т.е. какие либо решения принимаются совместно с персоналом.

Так же существует отличная корпоративная культура. Проводятся каждодневные собрания. На них обсуждается текущее положение дел и возможные их изменения.

Осуществляется контроль за соблюдением установленных норм ( чистота на прилавках, форма одежды и т.д.)

Так же осуществляется постоянный контроль за работой, как на индивидуальном уровне, так и на коллективном. При поступлении новых записей в книге жалоб принимаются незамедлительные меры.

Полученные данные от персонала имеют определённые расхождения.

При поступлении на работу нет уверенности в том, что будет завтра, не все знают какие перспективы их ждут на той или иной должности.

Обучение проходят, но в пределах организации. Нет так же « перекидывание» работников с должности на должность. На вопрос о сверхурочной работе не все ответили о готовности её выполнения, что свидетельствует о не полной приверженности персонала к фирме. Что и подтверждает ответ на вопрос о сплоченности коллектива.

Полученные данные подтверждают, что руководитель действительно быстро решает заданные ему вопросы, интересуется самочувствием своих подчиненных и решения они принимают совместно.

Здесь чётко отображено, на сколько возможно применение Японской системы управления в организации, ООО «Бытовая электроника». Часть элементов данной системы действительно присутствует. Но в полной мере применение её не возможно. Организация не может применять систему « пожизненный найм», т.к. хоть она и дорожит своими сотрудниками , но в данной сфере необходимы молодые и квалифицированные специалисты. Заработная плата так же не может зависеть от возраста, они лишь регулируется в зависимости от занимаемой должности и % от полученной выручки.

В ЗАО «Центральнео» Руководство дорожит своими сотрудниками. В процессе работы сотрудники проходят обучение. Их стимулируют и предоставляются все необходимые льготы.

В данной организации не созданы доверительные и добрые отношения внутри коллектива. Руководитель не всегда доступен своим подчиненным, поэтому он не всегда решает заданные ему вопросы и интересуется их самочувствием. Записи в книге «Отзывы и предложения» отходят на второй план. Но принимают решения руководители совместно с персоналом.

**2.3 Разработанные рекомендации по улучшения систем управления для снижения проблемы внедрения японской системы управления**

Для представления чёткой картины разницы систем управления, данные были обработаны и занесены в таблицу.(Таблица 1)

Сравнительная таблица систем управления Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Объект сравнения | Япония | Россия |
| Характер решений | Коллективный | Индивидуальный |
| Преобладающие цели | Стратегические | Тактические |
| Разграничение обязанностей и полномочий | Расплывчатое | Четкое |
| Специализация работников | Широкая | Узкая |
| Ответственность | Коллективная | Коллективная |
| Приверженность работника | К фирме | К профессии |
| Оценка и карьерный рост | Медленный | Медленный |
| Разделяемые ценности | Коллективные | Коллективные |
| Направленность руководства | На коллектив | На коллектив |
| Идеал менеджера | Координатор-мозговой центр | Лидер-сильная личность |
| Способ контроля | По коллектив. показателям | По коллектив. показателям |
| Отношение к подчинённым | Неформальное | Формальное |
| Обусловленность карьеры | Возраст, стаж, коллективные достижения | Возраст, стаж, коллективные достижения |
| Структура управления | Гибкая | Жесткая |
| Оплата труда | По коллект. результатам, от возраста и стажа | По коллективным результатам |
| Расходы на обучение персонала | Высокие | Высокие |
| Найм на работу | Пожизненный | Краткосрочный |

Таким образом, из этой таблицы хорошо видно, насколько отличаются представленные системы управления. И при выработке рекомендаций придется учитывать всё, пересматривать полностью российскую систему управления.

Для, начало, нужно установить внутриорганизационные положительные, практически неформальные, отношения. Решения так же рекомендуется принимать совместно, чтобы персонал участвовал в управлении организации и тем самым чувствовал себя с ней одним целым.

Так же необходима расширение специализации работников. Постоянное их обучение и обмен опытом. Не стоит экономить на повышение квалификации и всего остального. Необходимо создать все условия, касается особенно больших предприятий, что бы работник чувствовал себя самым необходимым винтиком во всём этом механизме работы предприятия.

В малых организациях не возможно применение системы « пожизненный найм», но необходимо сократить текучесть кадров к минимуму, ужесточить контроль и установить такую систему ответственности чтобы наказывался сразу не только виновник, но и весь коллектив.

Да, конечно, русского человека невозможно заставить работать так, что бы он ни выделял собственную выгоду, но нужно научить работать в первую очередь на фирму и ради фирмы. Через усиление внимания на работника как на человека, как на личность, а не просто как на рабочую единицу.

**Заключение**

Безусловно, что японское управление имеет яркий национальный колорит. Однако он вполне может быть применен и в другой социально-экономической и социокультурной среде, так как японский опыт управления содержит в себе много универсального ценного, в значительной мере отвечает общим, глобальным потребностям совершенствования управления, находится во многом в русле общемировых тенденций развития.

Для российской практики управления предприятиями наиболее ценным было бы принять у японцев умение, не отрицая традиционного опыта, постепенно переходить к современным моделям управления.

В данной курсовой работе полностью раскрыта основная цель, которая заключалась в разработке комплекса рекомендаций практического характера, направленных на совершенствование управления персоналом с учётом опыта японского менеджмента. Были решены поставленные задачи: раскрыть сущность и идеологию японской системы управления; проанализировать причину затруднения внедрения японской системы управления на примере работы организаций Заводоуковского городского округа; проанализировать работу индивидуального предпринимателя Бертрама В.В., ООО «Бытовая техника» и ЗАО «Центральное» в соответствии с концепцией японского менеджмента; разработать необходимые рекомендации для улучшения систем управления для снижения проблем внедрения японской системы управления.

Исходя из результатов исследования, в чистом виде применения японской модели управления на малых предприятиях невозможно. Большая нехватка времени и средств. Руководитель не может быстро реагировать на просьбы персонала, нет возможности постоянно интересоваться самочувствием своих подчиненных, он не может мотивировать свой персонал т.к. по его словам « мотивировать бесполезно» либо мотивация проходит не на должном уровне.

Россия находится на стыке западной и восточной цивилизации. По этому в нашей системе управления присутствуют черты обоих сторон. Из-за русской ментальности полное внедрение японской системы будет затруднительно. Это объясняется тем, что российский менталитет всегда характеризовался наличием полярности, стремлением к гротеску, доведением любой ситуации до крайности. Но в представленном выше материале показана возможность успешного применение отдельных элементов японской системы управления на примере некоторых организаций.

Во всех рассмотренных организациях проводиться обучение персонала из-за не полного осознания работников общей цели, лишь часть персонала безоговорочно выполняет сверхурочную работу, а другая часть не считает это нужным.

Если же внести разработанные рекомендации, с учётом анализа анкетирования, то привнесённые новшества из японской системы управления, повысит эффективность нашей экономики. Результатом внедрения системы должно быть не только повышение прибыли, красивый внешний вид предприятия, но и новая атмосфера в коллективе фирмы, обстановка доброжелательного отношения друг к другу, формирование позитивного настроя не только на работе, но и в жизни, постоянное поддержание достигнутого уровня и в дальнейшем – его постепенное совершенствование.

**Список литературы**

1.Картавый М.А., Японская система управления//Менеджмент в России и за рубежом / А.Н. Нехамкин, М.А. Картавый ,2005, №3,С. 45-48

2. Пантелеева Е.Е., Управления персоналом // Отношение в группе / Е.Е. Пантелеева, №14, 2009,С.50

3. Пронников В.А., Японцы/А.В. Пронников, И.Д. Ладанов. Японцы-М.: 2006. С. 300

4. Прохожев А. А., Организация управления экономикой и государством в Японии./ А.А. Прохожев.- М.- 2005- С. 152

5. Развитие организации японского типа [ электронный ресурс],Токио, 2006 С.320

6. Семенова И.И., История менеджмента / И.И.Семенова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009, С. 260

7. Старобинский Э.М., Менеджмент в Японии / Э.М. Старобинский // Управление персоналом., 2008г.,№5, С. 70

8. Xлынов В. Н., Рабочий класс в Японии в условиях научно-технической революции. / Н.В. Xлынов -М., 2008., С. 312

9. How Japan Does, Время / Japan Does How, 2004, С. 341

10. Vogel E. F. .Модель японской системы менеджмента /T.F.Vogel ,Токио, 2007, С. 250

1. Пронников В.А., Японцы/А.В. Пронников, И.Д. Ладанов. Японцы-М.: 2006.-с. 165 [↑](#footnote-ref-1)
2. 1. Семенова И.И., История менеджмента / И.И.Семенова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009, с. 32

   [↑](#footnote-ref-2)
3. Xлынов В. Н., Рабочий класс в Японии в условиях научно-технической революции. / Н.В. Xлынов -М., 2008., с. 110 [↑](#footnote-ref-3)
4. Старобинский Э.М., Менеджмент в Японии / Э.М. Старобинский // Управление персоналом., 2008г.,№5,с. 54 - 56 [↑](#footnote-ref-4)
5. Пантелеева Е.Е., Управления персоналом // Отношение в группе / Е.Е. Пантелеева, №14, 2009,с30-35 [↑](#footnote-ref-5)
6. Пантелеева Е.Е., Управления персоналом // Принятие управленческих решений / Е.Е. Пантелеева, №14, 2009,с40-43 [↑](#footnote-ref-6)
7. Vogel E. F. .Модель японской системы менеджмента /T.F.Vogel ,Токио, 2007, с. 142 [↑](#footnote-ref-7)
8. Развитие организации японского типа[ электронный ресурс].,Токио, 2006 с. 182 [↑](#footnote-ref-8)