|  |
| --- |
| **Университет Российской Академии Образования**  Факультет: Экономика и бизнес  Дисциплина: Менеджмент  Тема контрольной работы: Американская и японская школы менеджмента.  Ф.И.О. ст-та (ки):  Курс: III Семестр: V  Полный домашний адрес: г. Тольятти  Дата сдачи: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Ученая степень преподавателя: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Дата проверки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  **г. Тольятти 2002** |

##### Американская и Японская школы менеджмента

##### Содержание

###### Введение.................................................................................................................3

1. Американский стиль управления...............................................................4
2. 1. Американская деловитость и умение организовывать..............4
3. 2. Обеспечение компетентности персонала и развитость индустрии совершенствования менеджмента.................................8
4. 3. Стратегия и управление производством в американских фирмах...............................................................................................10

II. Японский стиль управления.......................................................................14

1. 1. Направленное изменение стратегии управления.......................17

II. 2. Особенности принципов стратегии производства....................18

III. Сравнительный анализ американкой и японской стратегии управления.............................................................................................................27

Заключение............................................................................................................31

Список использованной литературы .................................................................33

**Введение.**

В культуре развитых капиталистических стран понятие менеджмент очень часто соседствует с понятием бизнес. Бизнес – это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и раелизации определенной продукции или услуг. «Управление бизнесом» - это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин «деловое администрирование». Термин «менеджмент» применим к любым типам организаций, но, если речь идет о государственных органах любого уровня, правильнее использовать термин «государственное управление».

На сегодня в мире действуют три основные модели построения системы бизнес-образования.

Первая, традиционная, которую можно назвать *германской*, основана на идее подготовке квалифицированного руководителя. В рамках этой модели выделяется, во-первых, высшее профессиональное образование, дающее базовые знания и специальность (инженерную, экономическую, юридическую или инженерно-экономическую), которая имеет прямое отношение к технической, экономической или управленческой деятельности предприятий; во-вторых, повышение квалификации руководителей, которое осуществляется уже в процессе практической работы, как правило, на краткосрочной основе. Последнее ставит своей целью приобретение слушателями специальных знаний и умений, которые необходимы для конкретной работы в области управления и хозяйственной деятельности. Сюда же примыкает и профессиональная переподготовка как более основательная форма развития знаний и умений вплоть до получения новой специальности в области бизнеса, менеджмента или предпринимательства.

Вторая модель, *американская*, основана на формировании так называемого профессионального менеджера. Она предполагает получение высшего профессионального образования в области менеджмента на базе уже имеющегося диплома об общем высшем образовании в объеме бакалавриата по любой специальности. Однако, как правило, в рамках американской модели, прежде чем получить высшее профессиональное образование в области менеджмента, человек должен накопить некоторый практический опыт работы, дабы изнутри понять, что такое бизнес и менеджмент в реальной жизни. Лишь после этого он выбирает «карьерный путь» менеджера и снова возвращается в систему высшего профессионального образования для приобретения серьезных знаний именно в области бизнеса и менеджмента, которые становятся для него главной профессией.

В Европе наиболее близко к американской модели в настоящее время стоит британская система бизнес-образования, хотя в ней удельный вес составляют программы обучения без отрыва от производства, а германская модель до недавнего времени доминировала в Австрии, Швейцарии и др. странах Европы.

Большинство западно-европейских стран, среди которых лидируют Италия, Франция, Испания и Нидерланды, придерживаются *смешанной* модели, в которой сочетается традиционная европейская система вузовской подготовки германского типа с американской. Школ, перешедших к такой модели, в Европе уже несколько сот.

Американский путь формирования профессиональных менеджеров имеет ярко выраженных оппонентов. Так, в Японии, например, существует лишь три школы бизнеса, главным образом для подготовки тех, кто намеревается работать за границей. Руководителей готовят сами фирмы на основе концепции «обучение посредством опыта», планомерно перемещая их по разным должностям. Это позволяет познать специфику различных аспектов бизнеса и досконально изучить свою фирму. Лишь в возрасте около 35 лет сотрудники имеют шанс получить первую руководящую должность. На японских фирмах учатся все – от рабочих до президента, и главная ответственность за это возлагается на руководителей каждого из подразделений, старшие учат младших. Направление практиков на обучение в сторонние учебные центры – дело не частое, хотя, например, на фирме «Мацусита Дэнки» существует Академия Мацуситы, где способных молодых людей с высшим образованием обучают еще целых пять лет. Но это скорее исключение из правил.

Далее мы подробно рассмотрим более подробно на американской и японской школах менеджмента и проведем их сравнительный анализ.

1. **Американский стиль управления.**

В процессе образования и развития Соединенных Штатов Америки формировался американский стиль управления. Особенности этого стиля обусловлены такими факторами создания американского общества, как отсутствие пережитков феодализма, а также освоение территории и богатств страны энергичными, честолюбивыми и изобретательными иммигрантами.

Проведенный анализ множества источников показал, что наиболее характерными чертами американского стиля управления являются деловитость, организаторские способности, обеспечение компетентности персонала и развитость «индустрии совершенствования» менеджмента.

1. **1. Американская деловитость и умение организовывать.**

Большинство специалистов в области менеджмента, государственных и политических деятелей ставили и ставят эту черту на первое место.

Для бывшего СССР характерной была идеологическая практика «оценки стиля сверху», которая как бы устанавливала и разрешала последующее пользование «оценочными установками». В связи с этим симптоматична характеристика, данная И.В. Сталиным: «Американская деловитость является ...противоядием против «революционной» маниловщины и фантастического сочинительства. Американская деловитость – это та неукротимая сила, которая не знает преград, которая размывает своей деловитой настойчивостью все и всякие препятствия, которая не может не довести до конца раз начатое дело, если даже это небольшое дело, и без которой не мыслима серьезная строительная работа».[[1]](#footnote-1)

Каковы же конкретные признаки американской деловитости?

Прежде всего она проявляется в таких качествах персонала, как целеустремленность, настойчивость и умение доводить до конца начатое дело. Не случайно, что именно в американском менеджменте была разработана и реализована в самых различных проявлениях на разных уровнях концепция управления по целям (МВО).

Характерным проявлением американской деловитости специалисты также считают стремление к выгоде, доходу. В самом деле, зачем стремиться к цели, если она не сулит заработка? «Тот, кто не дышит воздухом прибыли, тот задохнется в деловом мире. Деловые американцы считают, что всякое дело должно быть выгодным, то есть дать выигрыш в деньгах, во времени и попутно в ...удовольствии».[[2]](#footnote-2) Этим объясняется стремление американцев вникать в детали дела, подхода, метода, средства, системы, интересоваться новинками, изучать опыт других стран.

Американские управляющие считаются мастерами выжимать максимум выгоды из созданного дела, сложившейся ситуации. То, что не сулит выигрыша или сыграло свою роль, как правило, забрасывается или «забывается». В период благоприятной конъюнктуры дело ведется инициативно и энергично, выжимается максимум из людей, оборудования, времени. Данная сторона американской деловитости породила три «деловых правила»:

1. Делай то, что окупается, приносит доход.
2. Выбирай эффективные средства достижения целей.
3. Умей находить и использовать необходимые ресурсы.

Американская деловитость проявляется также в умении оценивать, считать. При создании, ведении или улучшении дела американцы умеют оценивать плюсы и минусы, подсчитать возможные затраты и выгоды.

В сфере управления в США, пожалуй, нет того, что не получало бы денежной и временной оценки. Время – это деньги, а деньги, в свою очередь, - это время. Это, во-первых, обусловливает организацию работы таким образом, что напрасно не тратятся время, деньги, силы и материалы. Во-вторых, применительно к американскому менеджменту можно найти много так называемых усредненных цифр и данных, которые используются для характеристики той или иной проблемы. И, наконец, много издается литературы, методико-практического характера по вопросам сокращения административно-управленческих расходов, по экономии времени. Кто не умеет оценивать и считать, тот (при прочих равных условиях) не может эффективно управлять. Поэтому система подготовки курсов повышения квалификации управляющих включает много дисциплин, разделов и тем, которые направлены на формирование и развитие этого важного и необходимого умения.

Сильным признаком американской деловитости является также единство слова и дела.

Американский менеджер верен и предан взятым обязательствам, своему слову, букве подписанного контракта. Выполнить устное или зафиксированное слово – это своего рода «деловой азарт», в котором сконцентрированы честь, престиж, совесть и профессионализм руководителя. Слово, которое дано, - это своего рода начало и продолжение дела, а не слово о деле, которое не будет сделано. По правилам этики бизнеса невыполненное обещание, нарушенное слово влекут за собой худшее из наказаний – подрыв доверия к менеджеру, отнесение к разряду «болтунов».

Слово по-американски – это не средство откладывания чего-либо «на потом», не сиюминутное средство успокоения или «управленческой терапии» (это чрезвычайно распространено в современной России), а средство практического решения или ускорения дела. Единство слова и дела исторически возвысили американского руководителя и создали ему репутацию делового человека.

К проявлению американской деловитости следует отнести также краткость и ясность слова.

В данной стороне деловитости реализуется правила экономии языковых средств. Многословность – это один из врагов организации и управления. Есть, конечно, руководители, которые много говорят и много делают, но для этого нужны особые способности или талант «делоговорливости». Как правило, деловитость не уживается с многословием.

В США имеются руководства, содержащие рекомендации по «правилам разговора» - по телефону, с подчиненными (особо указывается, в каких случаях не нужно экономить время, а поговорить и послушать), с аудиторией. В инструкциях, буклетах, наставлениях, рекомендациях часто наряду и вместо слов используются доходчивые, ясные и профессионально выполненные рисунки, схемы и диаграммы. Графическое слово – это также сильный инструмент в пояснениях, напутствиях, иллюстрациях и обучении.

Воспитание в духе краткости и ясности слова позволяет американцам создавать меньшие по объему отчеты, которые легче воспринимаются и, самое главное, прочитываются теми, кому они адресованы. Известно, что проблема «чтения документа» – одна из самых больных в условиях большого количества и объема документов.

Продолжительное время США оставались «Меккой организации», куда приезжали специалисты и творческие бригады, чтобы не только воочию убедиться в данном умении американских менеджеров, но и перенять их организационно-управленческий опыт.

Имеются другие страны, менеджеры которых не лишены этого умения. В этой связи возникает вопрос: «В чем же заключается специфика американского умения организовывать?».

К организации любого дела американский менеджер подходит довольно тщательно, учитывая по возможности все стороны, которые определяют успех (или неуспех) дела. В организации нет мелочей! Поэтому американскому менеджеру не свойственна работа «навалом, нахрапом, натиском». Эффективность любой организационной системы или организации определяется в первую очередь ее отработанностью с различных позиций – правовой, кадровой, материальной, финансовой, временной, внешних условий и т.д.

Американский рабочий приучен работать в условиях высокого уровня организации труда. Самое главное: *он не ставится в условия «двойной занятости», то есть работать за себя и недостатки в организации работы.*

За счет высокого организационного уровня обеспечивается высокая продуктивность работы, эффективное использование оборудования, времени, сырья, материалов и, конечно, самого человека. Как показала практика, использование любого организационного фактора, любой организационной системы так или иначе связано с поддержанием и/или повышением эффективности.

Американцы умеют найти, разработать и внедрить такую организационную систему, которая ставит работника в определенные условия и «заставляет» его делать то, что нужно, а не то, что хочет делать сам работник.

Среди признаков организованности следует выделить два:

1 – «Каждый несет свой чемодан», поскольку знает что, когда и как делать;

2 – «Не дуют ветры бестолковщины и неразберихи», поскольку укрощена стихия неорганизованного поведения участников системы.

Весьма важный показатель американского умения организовывать – увязка целей, задач с необходимыми видами и объемами ресурсов.

Признаками непрофессионализма менеджера считаются неумение определять ресурсоемкость целей, задач (то есть когда выбирается такой объем целей, который становится нереальным из-за отсутствия требуемых материальных, финансовых, кадровых и временных ресурсов). Именно в данном отношении имеется значительное различие между управлением «по-американски» и управлением «по-русски».

В русском управлении доминирует идеология целей над ресурсами. Хочется за короткий промежуток времени достигнуть многого, «догнать и перегнать» конкурента. Но ресурсы – это своего рода ограничители или лимитаторы любой цели и задачи. Чтобы выполнять реальные цели, нужно считаться с имеющимися ресурсами. В свою очередь, чтобы ресурсов становилось больше, необходимо обеспечивать достижение реальных целей. То есть это настолько взаимосвязанный процесс, что процесс управления , по своей сути, происходит относительно определения целей (что нужно достигнуть, выполнить) и увязки их с ресурсами (что имеется, чем располагает система).

1. **2. Обеспечение компетентности персонала, развитость индустрии совершенствования менеджмента.**

Данная черта американского стиля управления находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии ее обучающих технологий. В эту систему входят четыре вида организаций – школы управления (школы бизнеса); факультеты и отделения в высших учебных заведениях; профессиональные общества; консультативные фирмы.

Главная задача всех форм и видов подготовки и повышения квалификации – это, говоря словами американского теоретика в области менеджмента Питера Друкера, «сделать знания производительными».

Школы управления (школы бизнеса) занимаются вопросами подготовки и повышения квалификации специалистов и менеджеров по различным направлениям. В настоящее время насчитывается свыше 300 школ бизнеса, школ администрации и экономики, школ промышленного управления, в которых используется двух- и четырехгодичное обучение, имеются докторантура и краткосрочные курсы совершенствования.

Старейшей школой управления в США является Школа Уортона при Пенсильванском университете, основанная в 1881 году Джозефом Уортоном, финансистом и промышленником из Филадельфии. Школа начала подготовку специалистов в области финансов и коммерции. С 1921 года выпускникам этой школы присваивается степень МВА (магистра делового администрирования). В настоящее время на факультетах финансов, маркетинга, менеджмента, бухгалтерского учета и отчетности, многонациональных корпораций, наук о решениях и других обучается около 5 тысяч человек.

Факультеты и отделения в высших учебных заведениях. США были первой страной, в которой началось обучение руководителей в системе высшего образования. Первые факультеты по управлению при вузах появились здесь в конце XIX века. В настоящее время имеется несколько сот факультетов и отделений делового администрирования и коммерции, десятки отделений по управлению предприятием при технических факультетах, которые выпускают дипломированных специалистов по развитию производства и труда.

В начале 70-х годов ХХ века получили распространение курсы совершенствования при школах управления и университетах. Наиболее «ходовыми» считаются учебные программы, рассчитанные на 2, 4 и 6 недель обучения с отрывом от производства. Курсы большей продолжительности имеются при крупных университетах, располагающих высококвалифицированными преподавателями и необходимой технической базой. К таким университетам относятся Стенфордский, Гарвардский, Карнеги, Питсбургский и другие. Главная цель этих курсов – знакомство слушателей с новейшими достижениями теории и практики управления, а также создание условий для обсуждения слушателями собственных проблем.

Профессиональные общества также занимаются вопросами повышения квалификации персонала. К этим обществам относятся:

*Американская ассоциация менеджмента (АМА)* – одна из крупнейших организаций, занимающихся популяризацией проблем организации и управления. АМА организует многочисленные курсы, семинары и конференции, обеспечивает информационное обслуживание и издает собственные журналы.

*Ассоциация развития менеджмента (SAM)* организует конференции, семинары, дискуссии и курсы для персонала небольших предприятий. Она оказывает также и консультативные услуги.

*Национальный совет по вопросам НИР и использованию их результатов (NICB)* занимается вопросами НИР в институтах, являющихся членами этого общества, а так же информирует своих членов – промышленные предприятия, вузы, торговые фирмы, государственные органы и профсоюзы – о новейших достижениях и методах в области организации и управления.

*Американская ассоциация подготовки и совершенствования персонала (ASTD)* объединяет индивидуальных и коллективных членов, деятельность которых связана с соответствующими вопросами.

Консультативные фирмы, наряду со своей основной деятельностью, также ведут работу, связанную с повышением квалификации персонала тех структур, в которых намечено использовать новые системы, формы и методы. Некоторые из этих фирм имеют учебные центры, которые организуют специальные курсы, семинары и лекции для персонала компаний-клиентов.

В самих американских компаниях используются два вида повышения квалификации персонала – в рамках данной компании (на рабочем месте) и за пределами компании (вне рабочего места). Такой подход используют компании и в других странах, в том числе и в современной России.

Таким образом, весь этот «мощный образовательный кулак» обеспечивает требуемый уровень компетентности персонала – специалистов и менеджеров.

Прошлой и нынешней практикой управления доказано, что конкурентоспособность любой структуры берет свое начало в компетенции ее персонала. И закономерность здесь неумолимая – выживает и будет выживать тот, кто постоянно учится. Прав был В. И. Ленин, оставляя последующим поколениям магическую фразу или образец для выживания: «Учиться, учиться и еще раз учиться....».

Главное место в этой индустрии занимают консультативные фирмы. Они проводят диагностику систем и процессов управления в различных структурах и на разных уровнях; реализуют достижения науки управления и смежных наук через внедрение разнообразных мер и мероприятий; разрабатывают методики, типовые и оригинальные подходы, решения и нормативные материалы; обобщают, систематизируют, популяризируют и рекламируют практику совершенствования управления.

Первая консультационная фирма «Артур Д'Литлл» (одна из крупнейших в настоящее время) появилась в США в 1881 году и начала предоставлять услуги в области бухгалтерского учета. Одним из первых профессиональных консультантов в области менеджмента был Ф. Тейлор, автор известной системы.

Первая фирма по менеджмент-консалтингу появилась в Чикаго в 1914 году – «Служба исследований бизнеса». Значительный рост числа фирм по управленческому консультированию в США относится к 50-60 годам. В 1959 году была создана Ассоциация консультантов по управлению.

Стоимость оказываемых услуг этих фирм составляла в начале 70-х годов 1,22 млрд. долларов. Во второй половине 90-х годов доходы консультационных фирм в США составляли уже 25 млрд. долларов в год. Этот вид услуг считается важным сектором реальной экономики.

Внутрифирменные подразделения по менеджмент-консалтингу представляют собой разновидность специализированной деятельности, которые проводят «изнутри» работу по совершенствованию систем и процессов управления. Эти подразделения появились в крупнейших американских компаниях в 20-х годах и получили большое распространение в 50-60х годах. Названия этих подразделений самые различные и отражают, как правило, специфику деятельности компании – административная служба, отделы развития управления, систем и методов, новых методов менеджмента и др.

Фирмы в области менеджмент-консалтинга некогда поняли весьма важную закономерность – тот, кто не занимается совершенствованием управления, рано или поздно начинает отставать и, следовательно, терять конкурентоспособность. Поэтому, как показала американская практика, затраты на консалтинг (как и на подготовку и повышение квалификации персонала) являются своеобразным вкладом в поддержание и развитие конкурентоспособности как конкретной компании, так и национальной экономики в целом.

**I. 3. Стратегия и управление производством в американских фирмах**

Общие принципы стратегии производства

В США поставщик поставляет комплектующие изделия в сборочный цех раз в неделю (имеется в виду автомобильная промышленность), что характерно для традиционных методов управления производством, которые предусматривают поставки более крупными партиями и с меньшей частотой. Внедрение в американской технологии метода «точно вовремя» сдерживается рядом факторов. Среди них: меньшая настойчивость руководителей в США в деле минимизации материально-технических запасов; американцы менее успешно и менее эффективно применяют эти системы; американцы не осуществляют надлежащую работу по интеграции своих систем управления материально-техническими запасами со своей философией бизнеса, своими подходами к управлению качеством и внедрением автоматизированных систем управления производством.

Важный принцип, обеспечивающий лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, - комплексный контроль качества (так называемая концепция «делать с первого раза»). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего.

Еще один тесно связанный с вышеназванным стратегический принцип американского производства заключается в комплексном профилактическом обслуживании.

В большинстве отраслей американской промышленности текущее содержание и профилактика оборудования выполняются силами специальной ремонтно-профилактической службы.

Иерархическая модель управления производством

На типичном американском предприятии изготовление изделий, начинаясь в одном конце производственной линии через последовательный ряд технологических операций, заканчивается обработкой изделий на другом конце производственной цепочки. На таких предприятиях часто используется система поточного производства с «выталкиванием» изделия, запущенного в производство. По завершении обработки на одном участке изделие «выталкивается» на следующий независимо от того, готов ли этот участок принять изделие на обработку или нет.

В американской фирме специализация трудовых знаний на уровне цеха объединена с иерархической координацией различных цехов со стороны менеджеров.

В традиционной модели иерархической организации, присущей преимущественно американским фирмам, прежде всего имеет место разграничение процесса принятия стратегических деловых решений и оперативных решений. Первый касается деловых решений фирмы, которые определяют основные направления ее функционирования. После выработки последних фирма принимает оперативные решения для адаптирования своей деятельности к различным непредвиденным обстоятельствам (поломке оборудования, браку и т.п.) и к изменению ситуации на рынке.

Основной принцип такой иерархической координации характеризуется следующими двумя особенностями:

1. Каждая функциональная единица имеет не более одного прямого начальника и не связана с другими единицами (следовательно, любая координация действий двух несравнимых единиц осуществляется общим прямым начальником).

2. Только одна единица (центральный отдел) является начальником любой другой единицы.

При этом предполагается, что единственной жизнеспособной альтернативой рыночному механизму с точки зрения эффективности является фирма как иерархическая организация. Однако, иерархическая координация, основанная на жестком разграничении контроля и функционирования, равно как и специализация трудовых заданий, может потерять значительную часть своей эффективности, особенно в тех отраслях промышленности, где ассортимент товаров велик и производственный процесс включает в себя множество стадий.

Традиционный подход в американской автомобильной промышленности заключался в установлении объёмов производства в соответствии с рыночным "прогнозом" и затем определении цены - при помощи скидок, уступок и свободы выбора - на том уровне, по которому реальный рынок будет принимать произведённую продукцию. Очевидно, что в такой системе определяющее значение имеет не спрос, а предложение.

В американской фирме организация работы цеха и задача межцеховой координации основываются на принципе «подходящий человек на правильном месте» (экономия от специализации). В тоже время американские фирмы недавно начали обращать серьёзное внимание на межфункциональные горизонтальные связи, осуществляемые через многофункциональные проектные группы, менее иерархически управляемые небольшие предпринимательские подразделения и т.п.

Степень «формальной» институционализации межфункциональных отношений более высока среди американских компаний, хотя по остальным показателям они проявляют более высокую степень иерархической централизации. Это означает, что американские компании могут посредством изменения организационной структуры развиваться в направлении некоторой смешанной формы организации, включающей в себя горизонтальную и централизованную координацию.

Рынок труда

Разделение труда (его специализация) в США является важным фактором производительности труда операционных работников. Специализация труда просматривается и сегодня во всех аспектах деловой деятельности. Операционные служащие могут концентрировать свои усилия на выполнении ограниченного количества производственных заданий. Преимущества специализации заключается в том, что она позволяет сократить объем подготовки работников, повысить уровень профессионального умения на каждом специализированном рабочем месте, отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда, а могут быть выполнены неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату, а также увеличивает возможности использования специализированного оборудования. К недостаткам, присущим специализации, можно отнести уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворенности рабочих, нарастание утомления от монотонности, рост прогулов. При определении содержания работ управляющий производством должен глобально рассмотреть все факторы, чтобы найти оптимальную степень специализации труда.

В системе со специализированными трудовыми обязанностями знания отдельных рабочих в принципе являются узкими и связанными с одной профессией.

Американская фирма стремится к эффективности, достигаемой путем высокой специализации и жесткого разграничения обязанностей.

Американская фирма и профсоюз пришли к соглашению о том, что продвижение от одного уровня к другому в иерархии рабочих мест, а также перемещение работника от более высокого уровня к более низкому в случае сокращения численности работников должно основываться на двух критериях – заслугах и трудовом стаже работника. Однако на практике критерий трудового стажа в большинстве случаев является основным.

Продолжительность трудовых контрактов может составлять несколько лет в соответствии с обычной продолжительностью коллективных соглашений, используемых в США. Работа по контракту стандартизована под контролем со стороны профсоюза таким образом, что фиксация уровня заработной платы в течение всего периода действия контракта в теории становится возможной и эффективной только для нейтрального к риску работодателя и избегающего риска работнику.

Оплата труда

Размер вознаграждения рабочего американской фирмы определяется категорией рабочего места, на которое он назначен.

Американская фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие. Соответственно рабочие здесь являются более мобильными, легко меняют место своей работы в поисках лучших индивидуальных возможностей. В такой обстановке роль управляющих ненадежна и должна постоянно подтверждаться путем институционализации иерархической информационной структуры внутри фирмы, и угроза увольнения является важной дисциплинарной мерой для руководителей. С другой стороны, развитие функциональной иерархии, основанной на высокой специализации и четкой классификации трудовых заданий, помогает создать стандартный рынок рабочей силы внутри и вне фирмы и поощряет рабочих быть более мобильными. Эти причинно-следственные связи означают децентрализацию управления персоналом.

Менеджеры американской фирмы обладают меньшей свободой в определении индивидуальных ставок заработной платы, которые зависят в основном от штатного расписания (единый уровень оплаты для каждой штатной должности) и выслуги лет.

Конечно существует угроза несправедливого решения при оценке начальником заслуг подчиненного. Но контроль со стороны профсоюза работников предприятия и централизация кадров от службы могут отчасти смягчить этот нежелательный эффект. Во-первых, процедура оценки заслуг формализована и стандартизована отделом кадров с целью гарантировать невозможность принятия необъективного решения отдельным начальником. Во-вторых, средний работник на протяжении своей карьеры оценивается многими различными менеджерами вследствие применения схемы ротации трудовых заданий как для начальников, так и для подчиненных. В-третьих, многие компании позволяют недовольным работникам обратиться в отдел кадров для перевода их в другой цех. В этом случае отдел кадров может удовлетворить просьбу работника или проверить правильность и объективность оценок его начальника. В-четвертых, репутация менеджера среди подчиненных имеет непосредственное влияние на его собственную карьеру. Другими словами, начальник является предметом неформального встречного наблюдения со стороны подчиненных.

Выплаты, зависящие от должности работника, находятся в тесной связи с выплатами, зависящими непосредственно от работника, хотя в принципе определяются по американской схеме оценки трудовых заданий. В дополнение к выплатам по контракту работники получают 25% надбавку за любую сверхурочную работу и дважды в год премии.

Профсоюз в американской компании

Правовая основа организации профсоюза в США коренным образом отличается от японской. В США члены рабочей группы, официально набравшие большинство голосов на выборах, проходящих под контролем Национального совета по трудовым отношениям (National Labor Relation Board), получают право от местного отделения профсоюза эксклюзивное право представлять интересы рабочих и вести переговоры с администрацией. Представители рабочих на переговорах являются членами «отраслевого» профсоюза (сформированного по принципу принадлежности к определенной профессии). Однако, несмотря на это, большинство коллективных соглашений в обрабатывающей промышленности достигается на уровне предприятия.

В США наилучшая стратегия для отраслевого профсоюза с целью обеспечения поддержки большинства отдельных членов заключается в предоставлении интересов среднего избирателя по соответствующему вопросу. Этот факт объясняет то, почему американский профсоюз занимается больше вопросами заработной платы, чем предоставлением гарантий занятости, до тех пор пока нет реальной угрозы массовых увольнений. При использовании правила старшинства в решении вопросов занятости самые молодые работники наиболее уязвимы для увольнения, а «среднестатистический» член профсоюза, обычно имеющий средний стаж работы, будет в нормальной ситуации надежно защищен от угрозы увольнения.

**II. Японский стиль управления.**

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнуто прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это даёт возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

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

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

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

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

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение. Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены. Описанные выше представления были важны для подготовки изменений в японской стратегии управления и стиле руководства, а также для структурной перестройки отдельных предприятий и экономической системы в целом. Стержнем новых концепций стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих. **II. 1. Направленное изменение стратегии управления**. Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, которая поставила перед руководителями задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постигать социальную ответственность за последствия своей деятельности. Это не означает, что до 1945 года в Японии не было эффективной системы управления производством. Просто послевоенный кризис дал стимулы для поиска модели национальной экономики, благо она уже была готова. Ещё 5 мая 1932 года К. Мацусита, основатель компании «Мацусита Денки», которого в Японии называют «всесильным волшебником менеджмента» и «основателем вероучения об управлении», произнёс перед почти двумястами своих служащих пламенную речь. Именно в этот день он постиг предназначение производителя: «Роль производителя в том, чтобы преодолеть бедность». Руководители японских предприятий осуществляли свои задачи, сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития. В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений. Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность. Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются. Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из виднейших предпринимателей Японии С. Хонды: «Тот, кто является руководителем организации, должен прежде всего сделать свое управление всесторонне обоснованным. Это значит, что он должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновывать ее политику и создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Для того, чтобы выработать такой образ мышления, который бы подталкивал подчиненных к достижению поставленных целей в любых условиях, лидер должен обладать теоретически сильной и практически применимой концепцией». **II. 2**. **Особенности** **принципов стратегии производства.** В последние годы в ходе международной конкуренции прорисовались три весьма важных принципа стратегии производства. Во-первых, это производство по принципу «точно в срок». В соответствии с этим принципом фирма стремится получить все материалы и комплектующие точно в то время, когда они нужны для производства конечного изделия. При такой схеме поставщик должен доставлять комплектующие изделия на сборочный цех несколько раз в день. Японцы более настойчивы в деле минимизации материально-технических запасов, чем руководители производства в США. Японцы более успешно и эффективнее применяют эти системы. Японцы проделали огромную работу по интеграции своих систем управления материально-техническими запасами со своей философией бизнеса, своим подходом к управлению качеством и внедрением автоматизированных систем управления производством. Вторая важная идея, которой приходится учиться фирмам уже у своих международных конкурентов, относится к комплексному контролю качества (так называемая концепция «делать с первого раза»). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего. Новый рабочий изучает принципы управления качеством одновременно с обучением работе на производственном оборудовании. Роль выделенной специальной функции контроля качества при этом уменьшается, а роль контроля качества на каждом рабочем месте возрастает. Третий, и тесно связанный с вышеназванными, стратегический принцип заключается в комплексом профилактическом обслуживании. На производственных рабочих возлагается обязанность тщательно проводить профилактику и обслуживание оборудования, чтобы исключить его поломки и отказы. Отсутствие централизованной службы для контроля и распределения потока материалов между цехами является отличительной чертой сборочного завода японской фирмы. В ней нет менеджеров, специализирующихся на межцеховой координации. Задача же межцеховой корректировки решается начальниками соответствующих цехов путем прямых переговоров. Это – межцеховая координация в японской фирме или локализованная горизонтальная координация. При анализе причин высокой производительности в японской автомобильной промышленности весьма важно отметить, что у них имеется всего лишь пять уровней управления по сравнению с 11-12 уровнями управления в американском автомобилестроении. Многие иностранные конкуренты выступают за поточную систему производства с «выталкиванием» обрабатываемых изделий, которая предусматривает более тесную координацию работу производственных участков. В этом случае обрабатываемые изделия последовательно «вытягивают» с предыдущего участка по мере необходимости. Такие производственные системы обычно довольно просты по структуре. Передача информации от участка к участку в основном осуществляется с помощью бумажных карточек («канбан»), а не с помощью ЭВМ. Функционирование таких систем в значительной степени определяется взаимодействием соседних производственных участков. При децентрализованной горизонтальной координации производства, как показывает опыт Японии, достигается высокая эффективность с точки зрения производства и управления информацией. Здесь информация движется от конечной вершины (конечного сборочного цеха) к вышерасположенным цехам, но без посредничества административных отделов, как это имеет место в иерархии, где всё происходящее в цехах тесно связано с решениями центральной службы планирования. В системе горизонтальной координации цеха сами являются узловыми точками коммуникационной сети, и в этом случае нижерасположенные цеха «командуют» вышерасположенными. В сфокусированном виде эта координация производства нашла свое отражение в системе «канбан» автомобильной промышленности страны. Назначение системы «канбан» заключается в интегрировании производственных и информационных потоков с целью успешного реагирования на изменения ситуации на рынке при наличии минимальных запасов. Однако, если ассортимент продукции ограничен или рыночный спрос является очень стабильным при условии быстрой смены через горизонтальную координацию графика выпуска конечной продукции в ответ на рыночные сигналы, то экономия на издержках по хранению может быть незначительной. С другой стороны, при больших изменениях в спросе горизонтальная координация без централизации информации может быть неэффективной. Отсутствие централизованной службы для контроля и распределения потока материалов между цехами является отличительной чертой сборочного завода в условиях японской фирмы. В системе «канбан» (фирма «Тойота») подробный график выпуска новой продукции может составляться регулярно (раз в две недели, раз в месяц) центральным плановым отделом на основе прогнозов развития рынка, и каждый цех получает свой план производства, подобно тому, как это происходит в централизованной системе. Но такой централизованно определённый график устанавливает для каждого цеха только общее направление производственной деятельности на данный период времени. Информация о реальном потребительском спросе на различные типы автомобилей, которая передается дилерами в отдел маркетинга, используется для составления фактического графика производства на более короткий срок. В отделе производственного планирования на компьютерах готовится ежедневный график, определяющий последовательность того, как различные виды автомашин будут сходить с конвейера. Этот график составляется на основе ежедневных заказов, полученных от дилеров несколькими днями ранее, и передаётся на компьютерный терминал в начале конвейера за два дня до того, как автомобиль сойдет с него. В этом случае подача заявок может происходить всего за неделю. Важной особенностью подобного оперативного графика является то, что он касается только главного конвейера, где создается конечная продукция. Взаимосвязи же с цехами, выпускающими незавершенную продукцию, необходимые для обеспечения соответствия их производственных планов с ежедневным графиком выпуска конечной продукции, не должны управляться административными службами, поскольку для этого используется система «канбан». Один из важных принципов системы «канбан» заключается в том, что следующий в производственной цепи цех определяет работу предыдущего, а не поставки продукции последнего определяют работу первого. Посредством цепи циклического движения «канбана» вся система становится легко реагирующей на рыночный спрос. В соответствии с сигналами рынка, которые оперативно передаются снизу вверх по всей производственной цепи, в системе «канбан» оборудование каждого цеха должно работать с максимально эффективным использованием рабочей силы. Поэтому, многофункциональный рабочий является существенным элементом системы канбан. Любой рабочий, временно свободный от производственных обязанностей в цехе вследствие снижения объёма выпускаемой продукции, может быть переведён на работу по уборке цеха, направлен на переподготовку или на аналогичную работу в соседний цех. Ещё одной важной особенностью системы «канбан» является контроль качества. Нижерасположенные в производственной цепи цеха могут и должны отказываться принимать бракованную продукцию от вышерасположенных цехов. Проверки качества должны проводиться на каждой стадии производственного процесса, а не в конце главного сборочного конвейера специальным инспектором, и брак должен быстро устраняться. Несмотря на то, что система «канбан» может показаться недостаточно совершенной информационной системой, это весьма эффективный механизм, который позволяет сложной системе автомобильного производства, использующего более 20 тыс. компонентов, реагировать на непредсказуемый потребительский спрос на различные типы машин, уменьшая по возможности размеры внутрипроизводственных запасов. Таким образом, система «канбан» часто рассматривается как метод «нулевых запасов» или как метод «поставок точно в срок». И тем не менее, данная система включает в себя комплексный контроль за производством, запасами и качеством. В целом «Тойоте» потребовалось почти 20 лет для полного внедрения этой системы и для того, чтобы результаты её использования значительно превысили показатели эффективности работы западных конкурентов. Сегодня система канбан применяется на многих японских заводах в сборочных производствах, а также внедряется или испытывается на некоторых американских заводах. В большинстве случаев после внедрения системы канбан производственные издержки существенно снижаются. На японских заводах ответственность за решение производственных проблем фактически находится в среднем более чем на одну ступень ниже в управленческой пирамиде, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью, что коренным образом отличается от ситуации на американских заводах. Рынок труда. В японской фирме классификатор профессий является простым и гибким. Разграничение трудовых обязанностей непостоянно и расплывчато, а определение их содержания достаточно условно. Японская фирма не имеет специального персонала для подмены основного рабочего в случае отсутствия последнего. Вместо этого она полагается на массовую помощь других работников или специальное изменение трудовых заданий по усмотрению мастера. В случае обнаружения большого количества бракованной продукции причину и решение проблемы ищут на месте, прежде чем прибегнуть к помощи извне. Компания «Тойота» обучает своих работников, используя систему «ротация трудовых знаний», при которой работник регулярно меняет свое рабочее место и последовательно выполняет все виды работ в своем цехе. После определенного периода времени отдельный рабочий развивает свою квалификацию по всем специальностям и становится многофункциональным рабочим. Система ротации трудовых знаний состоит из трех основных частей. Во-первых, каждый менеджер должен освоить все профессии и доказать свои способности работающим в этом цехе. Во-вторых, каждый рабочий в цехе попеременно оказывается на всех рабочих местах и учится выполнять соответствующие операции на любом из них. Заключительным элементом данной системы является график смены рабочими своих функциональных обязанностей с частотой несколько раз в день. Даже на тех японских предприятиях, где существует специализация рабочих, разграничение их обязанностей является менее жестким, чем на американских заводах. Ротация трудовых знаний позволяет каждому рабочему узнать весь производственный процесс в цехе. При использовании ротации трудовых знаний передача профессиональных навыков от опытных рабочих к молодым может постоянно осуществляться на неформальной основе посредством помощи и советов опытных рабочих и постоянной практики молодых. В одной из ведущих мировых промышленных компаний (электротехническая фирма «Мацусита Дэнки») каждый год 5% сотрудников перебрасывается с одного профиля работы на другой. Что касается менеджеров, то эта цифра доходит до 1/3 их численности. Анализ итогов ротации вносит существенный вклад в решение проблемы эффективной расстановки кадров. “Поставить человека на свое место – это значит получить от него максимальную отдачу” (К. Мацусита). Японская фирма акцентирует внимание на способности групп рабочих самостоятельно решать локальные проблемы. Данная способность развивается посредством получения и распространения рабочими знаний непосредственно в ходе работы. В японской фирме систематически осуществляется ротация опытных рабочих между соседними цехами. Основной задачей этого процесса, несомненно, является более широкое распространение знаний между ними с целью увеличения их возможностей по решению локальных проблем (а также сокращению неэффективных межцеховых дискуссий, основанных на искажении информации). Однако обучение методом активного обмена знаниями может быть достаточно дорого с точки зрения потери времени и первоначального снижения эффективности. В реально заключаемых контрактах нет явного пункта, оговаривающего «пожизненность» найма. Существует только негласное понимание между потенциальным работодателем и работником того, что отношения найма при обоюдном желании будут продолжаться до тех пор, пока не возникнет разумная причина для их прекращения в будущем по инициативе одной из сторон. Такой тип найма называют как пожизненный наем. Пожизненный наем может достигать почти сорока лет, и должностной статус работника во время этого периода может меняться вследствие наличия неопределенных факторов, которые невозможно рационально оценить отдельному человеку. Рынок труда дополняет заключение потенциальных пожизненных трудовых соглашений негласным пониманием того, что отношения найма могут быть прерваны до момента достижения пенсионного возраста по желанию какой-либо из сторон. Оплата труда. Японская фирма пытается стимулировать способных, высокопроизводительных и высококоммуникабельных работников, отбивая у них желание менять место своей работы в середине карьеры. Такая система имеет три важных элемента: систему заработной платы, которая учитывает трудовой стаж и заслуги работника; продвижение по службе отдельных работников на основе индивидуальных заслуг; единовременные выплаты в момент выхода на пенсию. Понятие «пожизненного найма» не означает ничего, кроме отчасти преувеличенной идеализации относительно долгого периода работы в японской фирме, которая является результатом применение данной системы стимулирования. Работники, имеющие на протяжении длительного периода времени хорошую репутацию в смысле развития своих навыков, получают лучшие возможности для продвижения по службе. В тоже время менее старательные работники имеют значительно худшие перспективы. Поведение работника формируется с учетом необходимости его соответствия долгосрочной ориентации всей организации. Институционализация иерархии рангов как системы стимулирования, которая поощряет работника развивать свои контекстуальные навыки, имеет два важных последствия для рынков труда Японии. Во-первых, рынок, на котором имеется спрос и предложение для заключения долгосрочных трудовых контрактов, развивается бок о бок с рынком, на котором предлагаются краткосрочные контракты на выполнение более специфической работы. Во-вторых, рынок, на котором осуществляются перемещения работников в середине их карьеры, до последнего времени оставался менее формализованным и неструктурированным, хотя здесь наблюдаются признаки изменений. Условия долгосрочной занятости, определяемые на рынке первого типа, в высшей мере неопределенны и неполны. Несмотря на то, что ожидание пожизненной занятости является достаточно высоким, реальная продолжительность найма в среднем бывает значительно короче ожидаемой. Даже если у человека на протяжении своей жизни имеется один и тот же работодатель, вероятность его продвижения по службе совершенно неопределенна, отчасти потому, что фирма не имеет четкого критерия, как, например, стаж работника, при решении вопроса о продвижении по службе или увольнении, а частично потому, что коммерческие результаты деятельности фирмы в течение всей жизни потенциальных работников в большинстве случаев могут быть предсказаны только наугад. Таким образом, долгосрочный контракт о найме заведомо является далеким от совершенства. Месячный заработок рабочих японской фирмы обычно состоит из трех частей:

- выплат, зависящих от особенностей работника

* выплат, зависящих от должности работника
* различных пособий (строительство жилья, содержание семьи и т.д.)

Размеры выплат, зависящие от особенностей работника, в принципе определяются на основе его стажа и заслуг. За исключением категорий мастеров и управляющих, ранг оплаты работника обычно не связан с выполняемыми им специфическими функциями, и более высокие ранги просто означают более высокий статус работника и более высокий ежегодный рост его заработной платы.

Для вновь устроившихся на работы устанавливается наименьший ранг, соответствующий их образованию. Коллективное соглашение между фирмой и профсоюзом работников оговаривает минимальную и максимальную скорость продвижения по лестнице рангов, а также ежегодный рост базовых ставок для работника каждого ранга.

Оценка заслуг работника в целом играет более важную роль в решении о продвижении его по службе. Поэтому некоторые рабочие могут достичь высшего ранга в середине карьеры, а затем двинуться дальше и стать мастером (менеджером), в то время как наименее компетентные рабочие могут достигнуть высшего ранга в обычной категории только за несколько лет до пенсии. В результате этих различий со временем может развиться значительная диспропорция в базовых ставках оплаты труда работников с одинаковым трудовым стажем. Таким образом, хотя увеличение выплат за выслугу лет в определенных пределах является автоматическим, оно не отметает конкуренцию и дифференциацию среди рабочих. Оценка заслуг работника менеджерами низшего звена является важным фактором при определении размера его заработка, так как служит основой для продвижения работника по лестнице рангов. Это одна из характерных черт японской системы оплаты труда, которая отличается от схемы оплаты труда в американской фирме, имеющей профсоюз.

Одним из наиболее важных компонентов заработка работника японской фирмы является выходное пособие при увольнении. Размер таких выплат резко возрастает с увеличением стажа работы в компании, но зависит также от причин увольнения: либо это увольнение по собственному желанию, либо это увольнение по инициативе компании.

Данное описание показывает, что система поощрений и вознаграждений в японской фирме стимулирует работников связывать свою карьеру в течение долгого времени, если не всей жизни, с одной фирмой. Успешное развитие карьеры в одной фирме очень важно для работника, как белого так и синего воротничка, так как размер месячного заработка и ежегодных премий растет по мере его продвижения по иерархии рангов – с увеличением стажа работы и развитием контекстуальных навыков. Перемена места работы посередине карьеры в целом не дает лучших возможностей в будущем.

Из анализа структуры оплаты труда и поощрений можно сделать следующие выводы:

1. Крупные фирмы принимают работников сразу после окончания ими школы или колледжа и обучают их на фирме контекстуальным навыкам
2. Большинство работников имеют стимул трудиться в одной фирме до момента выхода на пенсию, в этом случае их ожидает большой размер выходного пособия.

В иерархии рангов работников японской фирмы каждый ранг соответствует определенному уровню выполняемой работы и оплаты за нее. Если работник достигает определенных стандартов, он может продвинуться на один ранг вверх. Работа такой иерархии рангов не следует путать с другим типом рангового порядка, в котором заранее предопределено количество мест для каждого ранга, и работники получают соответствующие ранги согласно «относительным» преимуществам (по сравнению с другими работниками), а не абсолютным стандартам. Конкуренция в такой иерархии некоторыми экономистами была охарактеризована как ранговый турнир. В иерархии рангов всегда существует место наверху служебной лестницы для хорошего исполнителя, в то время как в ранговом турнире всегда существует возможность работать относительно лучше других и только тогда достигнуть вершины служебной лестницы.

Издержки работника при увольнении в середине карьеры выступают как средство для укрепления дисциплины в фирме.

В случае, если иерархия рангов является результатам конкуренции на рынке рабочей силы, она должна отвечать с точки зрения мотивации следующим двум условиям 1) фирма должна быть заинтересована не расторгать контракт, имея в виду возможность превышения работником стандартных требований (другими словами, работник данного ранга должен производить продукции больше, чем необходимо в соответствии с уровнем оплаты этого ранга). 2) При наличии потенциала для сокращения издержек от потери репутации в обществе она должна в интересах работников каждого ранга, добросовестно исполняющих свои обязанности, поддерживать соответствующий уровень оплаты труда.

Забота о репутации имеет важное значение и для работника, и для работодателя в процессе разрешения проблемы морального риска и для сдерживания квалифицированного работника от преждевременного увольнения. Существуют два важных аспекта, касающихся роли репутации в японской фирме. Первый затрагивает репутацию работника, который увольняется сразу после окончания обучения, и репутацию фирмы, которая в условиях ухудшения деловой конъюнктуры ее деятельности увольняет преимущественно пожилых работников. Уволенные работники могут испортить свою репутацию и понести большие издержки, связанные с увольнением. Другие фирмы, которые позже берут их к себе на работу, рассматривают их только как низкопроизводительных работников. Это не только предостерегает рабочих от уклонения от работы, но также сдерживает квалифицированных работников, обученных в фирме, от увольнения.

Первостепенная мера, к которой прибегает японская фирма в ответ на временное снижение спроса на ее продукцию на рынке, заключается в сокращении общего количества часов работы с целью разделения бремени последствий данных изменений между всеми членами бригады. Другая мера заключается в направлении некоторых работников на учебные программы или на другие работы, на которые падение спроса не повлияло так сильно. Тем не менее, в случае, когда заранее ожидается долгосрочное или перманентное снижение спроса и общие издержки от использования чрезмерного числа работников однозначно превзойдут возможную прибыль от сохранения контекстуальных навыков, то увольнения становятся неизбежными даже в японской фирме. Не существует определенных критериев, показывающих какого работника японская фирма должна уволить в первую очередь. Однако, более пожилые работники являются наиболее уязвимыми для увольнения.

### Профсоюз в японской компании

Для того, чтобы коллектив был способен представлять свои интересы в вопросах определения общего уровня оплаты и формирования управленческой политики, связанной с их благосостоянием, и смог эффективно договориться об этом с администрацией, необходимо наличие коллективного соглашения на уровне предприятия. Вот почему профсоюз работников предприятия играет важную роль в японской фирме: он представляет коллективный интерес работников предприятия и интегрирует его в процесс решения вопросов внутрифирменного распределения и выработки управленческой политики.

Профсоюз объединяет всех постоянных работников неуправленческих должностей. Создание этого уникального института трудовых соглашений не было предписано законом, а произошло в процессе индустриализации после второй мировой войны.

Однажды определенная как независимая, любая организация работников или их представителей имеет право вести переговоры с администрацией, какой бы малочисленной она ни была. Теоретически возможно, чтобы работники одной фирмы были представлены в нескольких конкурирующих профсоюзах или одним отраслевым профсоюзом. Соглашения на уровне предприятий одной отрасли часто координируются отраслевой федерацией профсоюзов предприятий.

Несмотря на то, что японские законы позволяют группам работников одной фирмы быть члена в различных организациях, руководство профсоюза предпочитает отстаивать интересы всех работников одной фирмы таким образом, чтобы он мог быть эффективным представителем интересов в переговорах с администрацией. Появление конкурентного профсоюза определенным образом ослабляет его в торгах с менеджментом. Однако, так как поддержка большинства не гарантирует эксклюзивных представительских прав, руководство профсоюза должно уметь находить консенсус, с тем чтобы обеспечить себе поддержку различных категорий рядовых членов. В противном случае последовательное пренебрежение интересами меньшинства может привести к формированию конкурентной организации, выражающей их интересы. Следовательно, руководство профсоюза работников предприятия должно прилагать большие усилия с целью сбалансировать интересы различных групп, что требует больших политических навыков у профсоюзных лидеров. Последние должны быть в основном работниками компании, не получающими в ней заработной платы, а не профессиональными политиками, хорошо разбирающимися в юридических формальностях.

**III. Сравнительный анализ американской и японской стратегии управления.**

#### В американской промышленности в течение длительного периода наблюдался стабильный рост производительности. В течение 20 лет после второй мировой войны увеличение производительности труда составляло ежегодно 3%, то есть на 0.6-0.8% больше, чем в Японии, Англии, Германии. В 1960 г. 95% автомобилей, стали и бытовой электроники на рынках Америки было произведено в США, а американский бизнес имел 25% мирового рынка промышленной продукции.

Внезапно картина мировой экономики и лидерства в производительности труда резко изменилась. В период с 1973 по 1983 г. рост производительности в США падал приблизительно на 0.4% в год. В 1979 г. падение производительности составило фактически уже 2%. Доля американского экспорта на мировом рынке снизилась на 11%. Еще больше озадачивал тот факт, что доля американской промышленности на внутреннем рынке автомобилей упала до 79%, стали – до 86%, а бытовой электроники – до 50%. По темпам роста производительности труда США отстали от многих торговых партнеров и конкурентов. В Японии же рост производительности труда был значительно выше среднемирового показателя. Эта же тенденция продолжала действовать и в 80-х годах. Однако в 1983 г. эта тенденция повернулась вспять.

«Первая реакция американских менеджеров на падение производительности и потерю рынков был поиск виновных. Япония, считали они, ведет нечестную конкуренцию, поскольку там дешевый труд и правительство дает субсидии; чрезмерное правительственное регулирование подрывает американскую промышленность; у профсоюзов слишком много прав; инфляция; рост цен на энергию. В этих утверждениях была и доля правды. Но при внимательном и тщательном изучении проблемы вскрылись интересные факты. Например, положение со стоимостью энергии, правительственным регулированием, стоимостью рабочей силы в американской промышленности оказалось менее тягостным, чем у зарубежных партнеров. Абсолютно не воспринимался тот факт, что американские потребители приобретают японские автомобили и электронику не потому, что они дешевле, а потому, что они лучше. Анализ ситуации вскрыл необычные факты. Многие из рационализаторских японских методов представляют собой адаптированные идеи, взятые из старых учебников по менеджменту. Так робототехника была доступна любой американской фирме, которая захотела бы ее внедрить, но японская промышленность использовала ее лучше.»[[3]](#footnote-3)

Кроме того, было установлено, что японская промышленность имела важное преимущество перед многими отраслями американской промышленности: подход японских руководителей к вопросам управления был гораздо более широким. В отличие от своих американских коллег японские менеджеры не ищут быстрых путей решения путей падения объема производства и прибылей. Они хорошо поняли, что одно увеличение производства не обеспечивает повышения производительности и что качество имеет не менее важное значение. К тому же японские менеджеры не разрабатывали мероприятия по повышению производительности за закрытыми дверями кабинетов и не «вываливали» их на головы ничего не подозревающих рабочих. Они осторожно проводили тщательно спланированные изменения.

Причина ведущей роли Японии в области производительности и ключ к ее повышению на производстве в США не представляет мистического секрета. Причина здесь одна – хорошее управление. Человек с его слабостями и возможностями был помещен в самый центр управленческой концепции. Еще в 30-годах К.Мацусита осознал необходимость глубокого, всестороннего изучения всех тонкостей обращения с человеком как с ключевым элементом экономического механизма, но элементом хрупким, относительно ненадежным, требующим безупречно отлаженного управленческого контроля. Благодаря его идеям в японской системе управления сложилась строго иерархическая триада приоритетов – человек, финансы, технология.

Настоящий руководитель видит организацию как систему зависящих друг от друга элементов, само выживание или успех которой зависят от непрерывного взаимодействия с динамичной внешней средой. Хороший руководитель знает, что в силу высокой степени взаимозависимости элементов организации, а также организация в целом и внешней среды проблемы редко имеют простое и быстрое решение. Как и все другие важные организационные проблемы, перспективное повышение производительности нуждается в комплексном подходе.

В американской школе менеджмента подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от одного месяца до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимые для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны руководителям низших уровней управленческой иерархии.

Японские организации прибегают к ротации гораздо чаще, чем американские. Профессор Оучи, автор бестселлера «Теория Z», говорит: «В Японии фактически каждый отдел располагает кадрами, которые знают людей, проблемы и практику работы любой части организации. Когда требуется что-то скоординировать, обе стороны могут понять друг друга и прийти к сотрудничеству. Может быть, наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже расположенные в разных географических местах. Кроме того, во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех ее служащих. Инженер-электрик с проектирования схем может быть направлен на производство или сборку, техника каждый год могут переводить на новые станки или в другие подразделения, руководителей перемещать по всем отраслям бизнеса. Когда люди работают все время по одной специальности у них возникает тенденция по формированию локальных целей, связанных только с этой специальностью, а не с будущим всей фирмы, у них нет того знания людей и проблем, которое позволило бы им оказывать эффективную помощь другим специалистам внутри своей организации».

Основные характеристики статуса группы в системе менеджмента и их использование в различных культурах национальной экономики:

|  |  |
| --- | --- |
| **Япония** | **США** |
| Работа в группе как цель | Работа в группе как средство |
| Способ жизни | Путь к рационализации |
| Естественное поведение | Реализуемое поведение |
| Привычка | Сознательность |
| Эффективность | Производительность |
| Качество и/или способ делать лучше | Способ делать дешевле |

В соответствии с вышесказанным можно констатировать следующие различия в функционировании японских и американских фирм в экономике своих стран:

**1.** В японской фирме имеет место более низкая степень специализации, по сравнению с американской. Американская фирма стремится к эффективности путем высокой специализации и жесткого разграничения обязанностей, в то время как японская фирма акцентирует внимание на способности групп рабочих самостоятельно решать локальные проблемы.

**2**. В американской фирме задачи координации и непосредственного управления производством как на цеховом, так и на межцеховом уровнях четко разделены и специализированы, в то время как в японской фирме эти две задачи имеют тенденцию интегрироваться в одну. Отсутствие централизованной службы для контроля и распределения потока материалов между цехами является отличительной чертой сборочного завода японской фирмы.

**3.** В американской фирме размер вознаграждения рабочего определяется категорией рабочего места. Японская фирма пытается стимулировать работников посредством системы заработной платы, которая учитывает трудовой стаж и заслуги последних; продвижением по службе отдельных работников на основе их индивидуальных заслуг; единовременными выплатами в момент выхода на пенсию (система стимулирования, объединяемая понятием «пожизненный найм»).

**4.** В японской фирме поведение работника формируется с учетом необходимости его соответствия долгосрочной ориентации всей организации. Американская же фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие. Соответственно рабочие здесь являются более мобильными, легко меняют место своей работы в поисках лучших индивидуальных возможностей.

**5**. Заключение на рынке труда Японии контракта о пожизненном найме отличается значительно более высокой неопределенностью относительно теории полноценных трудовых контрактов, используемых в США. Их продолжительность может составлять несколько лет, сама же работа по таким контрактам стандартизована под контролем со стороны профсоюза.

**6**. Количество уровней управления в японской промышленности более чем в два раза меньше, чем в американской, что является одной из причин более высокой производительности. Так в японской автомобильной промышленности имеется всего лишь пять уровней управления по сравнению с 11-12 уровнями управления в американском автомобилестроении. Таким образом, хорошее управление- причина ведущей роли Японии в области производительности труда.

**7**. Лидирующему положению в мировой экономике Японии способствовали три важных принципа стратегии производства: производство по принципу «точно вовремя»; использование концепции «делать с первого раза»; применение принципа комплексного профилактического обслуживания.

**8**. Использование американскими фирмами системы «поточного производства» является мощнейшим рычагом поддержания американской экономики в лидирующей группе мировых экономически развитых стран.

**9**. На японских заводах ответственность за решение производственных проблем фактически находится в среднем более чем на одну ступень ниже в управленческой пирамиде, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью, что коренным образом отличается от ситуации на американских заводах.

**10**. Степень "формальной" институционализации межфункциональных отношений более высока среди американских компаний, хотя по остальным показателям они проявляют более высокую степень иерархической централизации.

**11**. В США подавляющее большинство коллективных соглашений в обрабатывающей промышленности достигаются на уровне предприятия, в то время как в Японии соглашения на уровне предприятий одной отрасли часто координируются отраслевой федерацией профсоюзов предприятий.

**Заключение.**

Образцовые компании развитых стран мира успели наработать солидный опыт эффективного управления. Чем бы не была занята компания, она всегда считает себя предприятием обслуживания. Потребитель для нее и царь, и бог. Исходя из вышесказанного, можно выделить **девять правил**, которые можно перенять и принять – как руководство к действию в компаниях, фирмах и организациях любого рода деятельности в современной России:

* **Перекрестное использование персонала** (ведущие специалисты становятся на время агентами по сбыту, продавцами, то есть периодически обязательно лично обслуживают клиентов). Цель – непосредственно ощутить запросы потребителей и проверить как эти запросы выполняются.
* **Использование человеческого фактора** (Девиз подобных компаний – «Сначала мы делаем людей, а уже потом – продукцию!»). Служащие должны знать об итогах деятельности своего предприятия (подразделения), о своем личном вкладе. Их допускают к обсуждению дел в компании, даже если приходится жертвовать коммерческой тайной. Считается: лучше допустить частичную утечку информации, но зато вовлечь собственный персонал в дела фирмы.
* **Лаконичность документов** (объем даже очень важных служебных записок должен быть не более 1 страницы). Предельное сокращение внутрифирменной отчетности
* **Система временных оперативных рабочих групп** **для решения конкретных задач.** Обычно в подобные групп входит около 7 человек. В них нередко включаются руководители высокого ранга (а не их заместители). Поскольку эти люди очень занятые, появляется еще один стимул работать быстро. Такие подразделения существуют от нескольких дней до полугода, в зависимости от поставленной задачи. Членство в них добровольное, формальные инструкции не разрабатывают. Цель – выдать решение проблемы. Приоритет отдается эксперименту перед рассуждениями и умозрительными прогнозами.
* **Инициатива и предприимчивость.** Решая, запускать ли в производство то или иное изделие, руководство учитывает, есть ли лично увлеченный поборник новинки. Климат образцовых компаний благоприятствует инициативе и предприимчивости. Существует презумпция невиновности новатора: если кто-то хочет забраковать какой-то проект, то не автор должен доказывать, что идей хороша, а тот, кто выступает против, доказывает ее несостоятельность.
* **Терпимое отношение к неудачам.** Даже если поисковая группа не добилась успеха и ее распустили, энтузиаста все равно будут подталкивать к продолжению работы, иногда вместе с помощником. Если дело «созревает» – рабочую группу воссоздают заново.
* **Личный контакт с каждым подчиненным.** Хорошие компании намеренно стимулируют неформальное общение своих служащих. На заседаниях общение бывает очень раскованное. Никто не боится высказаться. Все это резко отличается от чопорности и формальности заседаний в обычных компаниях. Некоторые образцовые компании вместо лифтов устанавливают эскалаторы, чтобы работники чаще встречались и общались друг с другом. Новые здания проектируются так, чтобы в них было много небольших конференц-залов с грифельными досками.
* **Важна производительность труда «белых воротничков».** Особенно важно за ней следить в период становления компании или новой отрасли промышленности. В быстрорастущем производстве число «синих воротничков» растет пропорционально объему производства, а численность «белых воротничков» должна увеличиться в 2 раза медленнее, иначе компания быстро потеряет конкурентоспособность. Потеря производительности труда «белых воротничков» – первый и наиболее достоверный признак кризиса роста.
* **Никакой дискриминации в отношении служащих.** Управляющие зарубежных компаний обычно воздерживаются от немотивированных увольнений, ущемления прав пожилых людей. Нередко используется так называемый принцип «естественного изнашивания». Его суть в том, чтобы не спешить заполнять вакансии, возникшие вследствие естественных причин (отставка, выход на пенсию и проч.). Через некоторое время может обнаружиться, что многие из этих вакантных мест безболезненно вообще могут быть ликвидированы за ненадобностью. Таким методом удается сократить не только отдельные должности, но и целые уровни управления.

Пожилые специалисты могут плодотворно трудиться на других должностях. В Японии, например, успешно функционирует институт консультантов, где квалифицированные специалисты работают до 80 лет и старше, принося компании большую пользу.

Список использованной литературы

1. Всероссийский экономический журнал, 2000, № 6 (июнь)
2. Журнал «Человек и труд», 2000, № 4 (апрель)
3. Журнал «Мировая экономика и международные отношения», 2001, № 9 (сентябрь)
4. «Стратегия управления японских компаний» под ред. Стрижова С.Г. и Азоева Г.Л., М., 1995
5. Журнал «США – Канада», 2001, № 6 (июнь)
6. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори «Основы менеджмента», М., «Дело», 2002
7. Л. Якокка «Карьера менеджера», М., 1994
8. Аоки М. «Фирма в японской экономике», С-Пб, Лениздат, 1995

9. Оучи У.Г. «Методы организации производства: японский и американский подходы», М., 1993 г.

1. «Управление персоналом» 2000, № 9 (сентябрь), Е. Комаров «Черты американского стиля управления». [↑](#footnote-ref-1)
2. «Управление персоналом» 2000, № 9 (сентябрь), Е. Комаров «Черты американского стиля управления». [↑](#footnote-ref-2)
3. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури «Основы менеджмента», М., «Дело», 2002. [↑](#footnote-ref-3)