## Московская государственная геологоразведочная академия

имени С. Орджоникидзе

Экономический факультет

Учебно-методический Центр высшего и второго высшего

экономического образования

КУРСОВАЯ РАБОТА

По учебной дисциплине «Менеджмент»

На тему: «Американский и японский менеджмент на пороге XXI века (сравнительная характеристика)»

#  Выполнил студент

 группы ЗЭГт – 2000К

 Кафырин Михаил Владимирович

 Научный руководитель –

 Профессор Е. И. Комаров

Москва – 2001 г.

***План***

**Введение 3**

**Цель курсовой работы 5**

**Основная часть**

**1. Характеристика американской модели 6**

**2. Особенности японской модели менеджмента 12**

**3. Сравнительный анализ японской и американской**

 **моделей менеджмента 19**

**Заключение 22**

**Словарь основных понятий 23**

**Список литературы 24**

***Введение***

Управление персоналом является одной из важнейших функций менеджмента, так как человек был, и остается основной производительной, творческой силой, несмотря на все достижения в области механизации и автоматизации.

В условиях современного сложного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Научно-технический прогресс приводит к глубоким изменениям методов труда, что, в свою очередь, требует новых форм организации и управления персоналом, направления на повышение эффективности использования людских ресурсов.

Поиски соответствующих мотиваторов, которые бы стимулировали целенаправленное поведение индивидов, необходимые для успешного функционирования организации, превращаются в задачу первостепенной важности.

В разных странах эта задача решается, исходя из особенностей исторического, социально-политического, научно-технического развития этих стран, а также психологических, морально-этических норм и стилей поведения людей, а также их воспитания, традиций и устоев.

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и другие с учетом своих специфических особенностей. К сожалению, на­ша отечественная наука управления развивалась само­стоятельно и обособленно, часто игнорируя зарубежный опыт искусства управления. В течение многих десятиле­тий в нашей стране господствовала административно-командная система управления, направлявшая в основ­ном свои усилия на критику зарубежного опыта управ­ления. Однако, опыт ведения бизнеса и осуществления менеджмента богат, зачастую неоднозначен и весьма полезен для изучения тем, кто вступил на стезю менеджмента.

Создание собственной модели менеджмента требует, с одной стороны, изучения всего ценного, что содержится в зарубежной теории и практике (но не бездумного его пе­ренесения на отечественную почву), а с другой — исполь­зования его лучших достижений в своей деятельности.

 Во всем многообразии теорий и явлений живой практики американский менедж­мент был и остается наиболее мощной «управленческой цивилизацией». Американский менеджмент позволил США занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии. Кроме того, надо иметь в виду, что именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента. Его ведущее зна­чение в мире сегодня неоспоримо, а влияние на развитие теории, практики наиболее велико. Тем не менее, нет нужды слепо следовать выводам американских теоретиков и рекомендациям их практиков, но знать их идеи, безусловно, необходимо.

 Мировой опыт формирования моделей менеджмента свидетельствует о том, что ме­ханическое перенесение моделей управления из одной социокулыпурной среды в другую практически невозможно*.*

 Анализ японского управления персоналом представляет особый интерес по следующим причинам. Во-первых, это та область менеджмента, где наиболее разительно проявляются отличия японского стиля от достаточно хорошо изученного и широко распространенного в развитых капиталистических странах западного (американского) стиля. Исходные предпосылки кадровой политики, как и конкретные методы ее проведения на японских предприятиях, значительно отличаются от американских. Во-вторых, результаты, полученные на японских предприятиях (например, темпы роста производительности труда), свидетельствуют о том, что используемые там методы управления персоналом достаточно эффективны. Именно эффективность привлекает все большее внимание зарубежных исследователей, которые, изучая японские методы управления персоналом, рассматривают возможность их использования в своих странах.

 При создании собственной модели менеджмента необходимо учитывать влияние таких факторов, как тип собственности, форма государственного устройства и зрелость сло­жившихся рыночных отношений.

# Цель курсовой работы

Целью настоящей работы является выявление особенностей и характерных черт в процессе анализа и сравнительной характеристики японского и американского стилей управления персоналом. Выявление наиболее эффективных методов управления позволит при необходимости в дальнейшем рассмотреть их использование в менеджменте России.

В соответствии с данной целью в курсовой работе мною решаются следующие задачи:

1. Охарактеризовать американскую модель менеджмента.
2. Рассмотреть особенности японской модели менеджмента.
3. Провести сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента.

## ***Характеристика американской модели менеджмента***

Американский менеджмент впитал в себя основы классической школы, основателем которой является Ан­ри Файоль. Американцы Лютер Гьюлик и Линдал Урвик сделали много для популяризации основных положений классической школы. Впо­следствии другие американские авторы внесли в систему принципов управления немало дополнений, уточнений и изменений. Классическая школа оказала значительное влияние на формирование всех других направлений в американской теории управления

Современный американский менеджмент в таком виде, какой сложился в настоящее время,базируется на трех историческихпредпосылках:

1. Наличие рынка.

2. Индустриальный способ организации производства.

3. Корпорация как основная форма предпринимательства.

Американский экономистРоберт Хейлбронер указал на три основных исторически сложившихся подхода к распределению ресурсов общества. Это — традиции, приказы и рынок. Традиционный подхо*д* имеет в виду распределение экономических ресурсов общества по­средством сложившихся традиций, от одного поколения к другому. *Командный подход* подразумевает распределе­ние ресурсов через приказы. Рыночный подход предусмат­ривает распределение ресурсов с помощью рынка, без какого-либо вмешательства общества. Этот подход явля­ется наиболее эффективным. Он основан на взаимоот­ношениях продавца и покупателя, которые самостоя­тельно устанавливают цены, требования к качеству товара и пр. Рыночные отношения часто требуют принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска, что повышает ответственность менеджеров за их разработку и принятие.

Современная американская модель менеджмента ори­ентирована на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как корпорация (акцио­нерное общество), возникшую еще в начале XIX в.

Большое влияние на формирование теории корпора­ции оказала книга «Современная корпорация и частная собственность», опубликованная А. Берли и М. Минз в 1932 г. Корпорации получили статус юридического лица, а их акционеры приобрели право на часть прибыли, рас­пределяющейся пропорционально количеству принадле­жащих им акций. Корпорации пришли на смену не­большим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

По мнению теоретиков менеджмента, создание кор­пораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т. е. от власти. Аме­риканский профессор отмечал возникновение «новой управленческой элиты, чья мощь основывается уже не на собственности, а скорее на контроле за процессом в целом». Реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и менеджерам (специалистам в области организации и управления производством). В модели американского менеджмента и в настоящее время корпорация является основной структурной еди­ницей.

Американские корпорации широко используют в сво­ей деятельности стратегическое управление*.* Это понятие было введено в обиход на стыке 60—70-х гг., а в 80-е гг. охватило практически все американские корпорации.

Слово «стратегия» произошло от греческого strategos, «искусство генерала». В общем виде стратегия *—* это способ использования средств и ресурсов, направленных на достижение поставленных целей. Стратегию можно определить как генеральную программу действий, выяв­ляющую приоритеты проблем и ресурсов для достиже­ния главной цели корпорации. Стратегия формулирует главные цели и основные пути их достижения таким об­разом, что корпорация получает единое направление действий. Появление новых целей, как правило, требует поиска и выработки новых стратегий.

Содержание стратегического управления заключает­ся, во-первых, в разработке долгосрочной стратегии, необходимой для победы в конкурентной борьбе, и во-вторых, в осуществлении управления в реальном масштабе времени. Разработанная стратегия корпораций, впоследствии превращается в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике.

Концепция стратегического управления основана на системном и ситуационном подходах к управлению. Предприятие рассматривается как «открытая» система.

Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней (макроокружение и кон­куренты) и внутренней (научные исследования и разра­ботки, кадры и их потенциал, финансы, организацион­ная культура и пр.) среды.

Стратегическое управление требует создания органи­зационной стратегической структуры, в состав которой входит отдел стратегическогоразвития на высшем уровне управления и стратегические хозяйственные центры (СХЦ). Каждый СХЦ объединяет несколько производственных подразделений фирмы, выпускающих однотипную про­дукцию, требующую идентичных ресурсов и технологий и имеющую общих конкурентов. Количество СХЦ в фир­ме, как правило, значительно меньше количества произ­водственных подразделений. При создании СХЦ большое значение имеет правильный выбор области деятельности. СХЦ отвечают за своевременную разработку конкурен­тоспособной продукции и ее сбыт, формирование произ­водственной программы выпуска продукции по номенк­латуре.

Важнейшей составной частью плановой работы кор­порации является стратегическое планирование*,* возник­шее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование сдерживает стремление руководителей к получению максимальной текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач, а также ориентирует руководителей на предвиде­ние будущих изменений внешней среды. Стратегическое планирование позволяет руководству корпорации установить обоснованные приоритеты распределения, как правило, всегда ограниченных ресурсов. Стратегическое планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

 В 60-е гг. XX в. все настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий быстро меняющейся соци­альной среды. Следствием сложившегося положения было появление доктрины «производственной демократии» («демократии на рабочих местах»), связанной с вовлечением в управление непрофессионалов, как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредник ков и т.д., т.е. Внешней по отношению к предприятию среды.

Некоторые американские авторы называют привлечение

непрофессионалов к управлению «третьей революцией» в управлении.

Первая революция, по их мнению, связана с отделением управления от производства и с выделением его в особый вид управленческой деятельности. Вторая революция характеризуется появлением менеджеров, т.е. людей особой профессии. «Производст­венная демократия» (или партисипативное управление) стала рассматриваться как форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Авторами идеи «производственной демократии» принято считать социологов Дж. Коула и А. Горца, которые предлагали управление корпорациями осуществлять по­средством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов, рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпора­ции, а затем и в целом по промышленности.

Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления явля­ется совершенствование использования всего человече­ского потенциала организации.

Партисипативное управление предполагает расшире­ние привлечения работников к управлению по следую­щим направлениям:

 • предоставление работникам права самостоятель­ного принятия решений;

 • привлечение работников к процессу принятия ре­шений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т. п.);

 •предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;

• участие работников в совершенствовании деятельности как в целом всей организации, так и отдельных ее подразделений;

• предоставление работникам права создавать рабо­чие группы по интересам, привязанностям и пр. с целью более эффективного выполнения решений у в настоящее время в США получили распростране­ние четыре основные формы привлечения рабочих к управ­лению:

1. Участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха.
2. Создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих.
3. Разработка систем участия в прибыли.
4. Привлечение представителей рабочих в советы ди­ректоров корпораций.

В 60-е гг. в США получили широкое распростране­ние бригадные методы организации труда и кружки кон­троля качества, идея создания которых принадлежит американским специалистам по прикладной статистике У. Демингу и Дж. Джурану.Однако впервые кружки контроля качества стали широко применяться вЯпонии. И только во второй половине 70-х гг. они получили рас­пространение в американских корпорациях.

Привлечение рабочих к участию в высших органах управления корпорацией — советах директоров — на Практике встречается крайне редко.

Для снижения сопротивления рабочих организаци­онным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения «качества тру­довой жизни», с помощью которых работники корпо­рации привлекаются к разработке стратегии ее разви­тия, обсуждению вопросов рационализации производ­ства, решению разнообразных внешних и внутренних

проблем.

Американские ученые продолжают ставить и разраба­тывать реальные проблемы менеджмента. Так, Э. Петер-сон и Э. Плоумен. авторы известной книги «Организа­ция бизнеса и менеджмент» выделяют шесть основных

видов менеджмента:

1. Правительство (его деятельность соответствует об­щему понятию менеджмента, хотя слово «ме­неджмент» не применяется к деятельности прави­тельства).
2. Государственный менеджмент.
3. Военный менеджмент (особыйвид государствен­ного менеджмента).
4. Ассоциационный (клубный) менеджмент.
5. Бизнес-менеджмент (особый вид менеджмента, от­личающийсяот правительственного и государст­венного).
6. Менеджмент в государственной собственности

 (специальный вид «бизнес-менеджмента»). Развивая теорию управления, Петерсон и Плоумен дают определение понятию менеджмент "как психологи­ческий процесс осуществления руководства подчинен­ными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления». Видный представитель американскогоменеджментаПитер Ф. Друкер выступает против расширительного толкования понятия менедж­мент, считая, что его следует относить только к пред­приятию, выпускающему продукцию или оказывающему различные видыуслуг**.** Друкер сформулировалосновные принципы современного менеджмента:

1. Содержание менеджмента в целом аналогично в разных странах,но методы его различны. Нацио­нальный менеджмент должен учитывать свои соб­ственные традиции, культуру, историю.
2. В центре внимания менеджмента находится чело­век, который должен направлять свои усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия.
3. Задачей менеджмента является направление дейст­вий всех работников на выполнение общих целей предприятия.
4. Задачей менеджмента является постоянное разви­тие способностей, потребностей всех работников предприятии и возможностей их удовлетворения.
5. Каждый работник должен нести ответственность за порученную ему работу. Связь между работниками осуществляется посредством коммуникаций.
6. В конечном счете деятельность предприятия оце­нивается большим количеством разнообразных способов и средств.
7. Оценка и результаты деятельности предприятия находят свое выражениене внутри предприятия, а вне его.

Друкер сформулировалряд общих, обязательных функций, которые присущитруду любого менеджера:

* определение целей предприятия и путей их дости­жения;
* организация работы персонала предприятия (опре­деление объема работ и распределение его между работниками, создание организационной структу­ры и т. д.);
* создание системы мотивации и координация дея­тельности работников;
* анализ деятельности организации и контроль за работой персонала;
* обеспечение роста людей в организации.

Менеджер не может быть «универсальным гением». Американская практика подбора руководящих работни­ков делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста. Американский менеджмент внес значительный вклад в разработку менеджмента как учебной дисциплины.

Особенности японской модели менеджмента

 За последние два десятилетия Япония заняла лиди­рующее положение на мировом рынке. На ее долю приходится 44,5% общей стоимости акций всех стран мира. И это притом, что население Японии составляет всего 2% от населения земного шара.

 Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая еюмодель менеджмента, ориентированная на человеческийфактор**.** За весь период исторического развития в Японии сложились определен­ные методы труда и поведения, соответствующие специ­фическим чертам национального характера.

Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы. Японская система хозяйствования опирается на исторически сложившиеся традиции груп­повой сплоченности и прирожденную устремленность японцев к созданию высококачественной продукции.

Традиция групповой сплоченности связана с заняти­ем японцев рисосеянием, требующим огромных затрат труда и обильного полива посевов, что было не под силу одной семье. Для создания искусственных водоемов лю­дям приходилось объединяться в группы, артели.

Отличительными чертами японского характера явля­ются экономия и бережливость. Лозунги об экономии можно встретить на каждом японском предприятии. Требования экономии и бережливости непосредственно связаны с выпуском высококачественной продукции.

Сущностью японского менеджмента является управле­ние людьми. При этом японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группулюдей.Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой.

Известно, что поведение человека определяется его потребностями. При этом японцы выше других ставят социальные потребности (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд (сти­мулы) они воспринимают через призму социальных по­требностей, хотя в последнее время японский менедж­мент впитал в себя отдельные мотивационные концеп­ции американского менеджмента, ориентированного на психологию индивида. Это нашло свое выражение в том, что стала признаваться необходимость личного потреб­ления. Японцы стали в большом количестве приобретать товары личного потребления.

Японцы преклоняются перед трудом. Их часто называют «работоголиками». В иерархии ценностей япон­ского народатруд стоит напервом месте. Японцы испы­тывают удовлетворение от хорошо выполненной работы. Поэтому они согласны терпеть жесткую дисциплину, высокий ритм работы, большую напряженность труда и сверхурочную работу. Отход от устоявшихся привычек вызывает у них недовольство. На японских предприятиях работники трудятся группами, сообща и поддерживают друг друга.

Японская мод ель менеджмента ориентирована на «со­циального человека», концепция которого была выдвину­та возникшей в США «школой человеческих отноше­ний», пришедшей на смену тейлоризму, который во гла­ву угла ставил материальные запросы и стимулы «экономического человека».

«Социальный человек» имеет специфическую систе­му стимулов и мотивов. К стимулам относится заработ­ная плата, условия труда, стиль руководства, межлично­стные отношения между работниками. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его за­слуг, служебный рост, профессиональное совершенство, степень делегируемой ответственности, творческий под­ход. Однако отношение японцев к понятию «социальный человек» является более гибким по сравнению с амери­канцами.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и при­спосабливаются к ней. В отличие от работников других стран, японцы не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения, по­ведение менеджера и принятие им решений всецело за­висит от ситуации. Главное в управленческом процессе — это изучение нюансов обстановки, которые позволяют менеджеру принять правильное решение. Отношения со своими партнерами японцы строят на основе доверия.

 До развития в Японии капиталистического способа производства ей было присуще уравнительное вознагра­ждение за труд, возникшее в сельской общине и оста­вившее глубокий след в японском национальном харак­тере. Становление машинного производства потребовало разработки системы мотивации труда с учетом сложившегося стремления работников к уравниловке и личного вклада каждого из них. Выход был найден в разработке системы оплаты труда работников по выслуге лет. При принятии работников на работу им устанавливается оди­наковый размер оплаты труда, который впоследствии увеличивается в зависимости от стажа работы на данном предприятии.

Сильнейшим средством мотивации в Японии являет­ся «корпоративный дух» фирмы, под которым понимает­ся слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В осно­ве «корпоративного духа» фирмы лежитпсихология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников.

Каждая японская фирма состоит из множества групп. В каждой группе есть старшие и младшие, ведущие и ве­домые. Старшие и младшие в группе различаются по возрасту, стажу работы и опыту. Младшие в группе бе­зоговорочно воспринимают авторитет старших, оказы­вают им знаки внимания и уважения. Они подчиняются старшим. Группы ориентированы на цели и задачи фир­мы. Работая на цели фирмы, каждый японец понимает, что он работает на группу и на себя. Каждый работник ощущает себя частью фирмы. Знакомясь с кем-либо, японец представляется: «Я из компании «Сони», «Хон­да» и др. Этим японцы отличаются от американцев, ко­торые такую форму представления используют только при разговорах по телефону, а во всех остальных случаях они прежде всего называют свое имя.

Японцы, высоко ценящие групповые отношения, особенно внимательно отслеживают свое положение в группе. Они чутко реагируют на изменение места каж­дого человека в группе и стараются не переступать очер­ченные для каждого из них границы.

Для крупных японских фирм характерна система «пожизненного найма», которая охватывает до 30% об­щего числа наемных работников. Сущность этой систе­мы сводится к следующему: каждый год в начале апре­ля (после окончания учебного года) фирмы заполняют имеющиеся вакансии выпускниками школ и универси­тетов, которые после адаптации и обучения приступают к непосредственному выполнению своих обязанностей. Фирмы гарантируют своим работникам занятость не только до их выхода на пенсию в 55 лет (а в некоторых фирмах в 60 лет), но и в случае спада производства и возникновения других непредвиденных обстоятельств.

Японские работники стремятся попасть на фирмы, практикующие у себя систему «пожизненного найма». Работник, уволенный с такой фирмы, воспринимает свое положение как катастрофическое, унижающее его в со­циальном плане. Сам факт увольнения работник всяче­ски скрывает от своей семьи и родственников, которые в силу сложившихся традиций смотрят на него как на из­гоя, у которого недостаточно знаний, профессионализма, способностей и старания.

 Система «пожизненного найма» очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предпринимате­ли приобретают верных и преданных работников, гото­вых трудиться на благо фирмы с наибольшей отдачей. Работники, «пожизненно» нанятые фирмой, испытыва­ют чувство глубокого удовлетворения от того, что полу­чили признание их способности, образование и уровень /подготовки. У работника появляются чувства стабильности своего положения в жизни, уверенности в зав­трашнем дне. К нанявшей их фирме работники прони­каются чувствами благодарности, преданности и привя­занности. На протяжении всего времени работы на фирме работники чувствуют себя ее должниками. .В связи с этим японскую систему «пожизненного найма» следует рассматривать как мощное средство мотивационного воздействия.

В последнее время Япония испытывает демографиче­ские трудности, непосредственно затронувшие систему«пожизненного найма». Это находит свое выражение в старении населения, в увеличении количества людей в возрасте свыше 65 лет. Кроме того, в Японии значитель­но выросла средняя продолжительность жизни. Так, если в 1950 г. для японцев-мужчин она составляла 50 лет, то в 1983 г. — уже 74 года.

Сложившееся положение заставляет руководителей фирм осуществлять мероприятия, направленные на мо­дернизацию системы «пожизненного найма». Среди этих мер — увольнение или предложение ухода на пен­сию работников, еще не достигших пенсионного воз­раста. Выданных выходных пособий надолго не хватает, и уволенные работники вынуждены устраиваться на ра­боту на прежнюю фирму (повторный наем), но на худ­ших условиях.

Система «пожизненного найма» тесно переплетается с системой оплаты за труд «по выслуге лет». Сущность этой системы состоит в том, что размер заработной пла­ты непосредственно зависит от непрерывного стажа ра­боты. Данная система оплаты труда вытекает из харак­терного для японского общества уважения к старшим:

«Старшего надо уважать».

На величину заработной платы в Японии влияет большое число разнообразных факторов. В укрупненном виде можно сказать, что в состав заработной платы вхо­дят три основные составляющие: базовый оклад, надбав­ки и бонусы (премии, выплачиваемые два раза в год — в июне и декабре).

Базовый оклад обеспечивает прожиточный минимум работников. Если это условие нарушается, то подтягива­ние заработной платы до прожиточного минимума про­изводится с помощью надбавок (за групповое мастерст­во, на семью — на неработающих жену и детей, за руко­водство людьми, за сверхурочную работу (выплачивается только рядовым работникам и специалистам. Руководи­тели такой надбавки не получают). Под оптимальной за­работной платой японцы понимают такую ее величину, которая дает возможность японской семье ежемесячно отложить в банк не менее 20% своих доходов.

Действующая в Японии система оплаты труда подчи­няется требованиям принципа уравниловки и имеет весьма незначительную дифференциацию. Так, напри­мер, различие в зарплате президента крупной компании и вновь принятого рабочего находится в соотношении 10:1. Если сопоставлять зарплату руководителей среднего звена и рабочего, то это соотношение будет еще ниже.

Система оплаты за труд «по выслуге лет» оказывает значительное влияниена систему «продвижения по стар­шинству» («систему синьоризма»). При выдвижении ра­ботника на руководящую должность предпочтение отда­ется возрасту и стажу работы. В последнее время все большее значение приобретает образование. Но в ранге важности факторов при определении кандидата на вы­движение оно занимает третье место после возраста и стажа. Система «синьоризма» отвечает требованиям прин­ципа уравниловки. «Каждый в свое время займет соот­ветствующее положение».

Работая в фирме, младшие постепенно поднимаются по служебной лестнице. В первый год работы они попа­дают под опеку и влияние старших, которые тщательно отслеживают каждый их шаг. Однако на следующий год, когда в апреле на фирму придут новые работники, вче­рашние новички становятся их опекунами. Так начина­ется их движение вверх по служебной лестнице.

Для многих японских фирм характерна ротация пер­сонала, которая заключается в том, что примерно через каждые 3—5 лет производится переучивание персонала новым специальностям. Ротация способствует расшире­нию кругозора работников, ознакомлению работников со смежными специальностями. Часто таким образом го­товятся работники для занятия более высоких руководя­щих должностей.

Центральное место в оперативном управлении япон­ского менеджмента занимаетуправление качеством.

Идея о необходимости создания движения, направ­ленного на повышение качества продукции, принадле­жит американцу Демингу. Однако эта идея получила свое развитие не в Америке, а в Японии. Движение за

качество возникло в Японии в 50-х гг. Сначала оно вы­ражалось в виде борьбы за бездефектность выпускаемой продукции, а затем вылилось в мощную систему управ­ления качеством.

На качество производимого изделия оказывает влия­ние большое количество разнообразных факторов. Сте­пень влияния каждого из них можно учесть только с по­мощью статистических методов. Эти же методы позво­ляют выявить причины брака. Они дают возможность регулировать технологический процесс таким образом, что появление дефектов сводится к минимуму. Японцы пропагандируют необходимость знания семи статистиче­ских методов. К ним относятся: диаграммы Парето, схе­мы Исикава, контрольные карты, гистограммы, диа­граммы рассеяния, графы, проверочные листы.

В основу японской системы управления качеством продукции заложенаконцепция «тотального» контроля за качеством в рамках фирмы, которая приобрела статус ре­лигии. Контроль за качеством охватывает все стадии производства. В систему контроля вовлечены все работ­ники фирмы, включая секретаря и машинистку. Ответ­ственность за качество несут все работники фирмы, по­этому не ищут конкретных виновников брака и дефектов. В Японии службы, занимающиеся контролем качества продукции, выполняют только консультативные функ­ции. Каждый работник может остановить конвейер, если пошел брак.

Во всех сферах японской экономики в настоящее время действуютгруппы (кружки) качества, в которые помимо рабочих включаются мастера и инженеры. Груп­пы (кружки) качества решают все проблемы, начиная от технологических и заканчивая социально-психологи­ческими.

Японская система управления качеством не дает сбо­ев. Это является результатом ее продуманности и про­стоты. Ставка на выпуск высококачественной продукции объясняется, во-первых, национальными чертами и тра­дициями японцев, и во-вторых, тем, что Япония практи­чески не имеет сырьевых ресурсов. Она полностью импортирует необходимый ей алюминий, нефть, железную руду, большое количество леса и лесоматериалов.

В начале 70-х гг. вице-президент автомобильной компании «Тоёта» Т. Оно предложилсистему организации труда «Канбан», которую американцы стали называть «как раз вовремя», что не совсем правильно, так как фактор времени не является главной составляющей этой системы. Основное содержание японской системы «Канбан» заключается, во-первых, в рациональной организа­ции производства, и во-вторых, в эффективном управле­нии персоналом.

Система «Канбан» получила свое название от метал­лического знака треугольной формы («канбан» в перево­де означает «табличка», «знак»), который сопровождает детали в процессе производства и перемещения. На этом знаке размещается вся диспетчерская информация: но­мер детали, место ее изготовления, количество деталей в , партии и точка подачи детали на сборку. Суть системы заключается в том, что на всех фазах производственного процесса отказались от производства продукции круп­ными партиями и создали непрерывно-поточное произ­водство.

Система «Канбан» следит за производством продук­ции на участках по часам и даже минутам и отправляет готовые детали на последующие операции только в, тот самый момент, когда там появится в них потребность, а не тогда, когда они будут изготовлены. Это требование относится как к самому производственному процессу, так и к деталям (узлам), хранящимся на складах, а также к деталям (узлам), поступающим от поставщиков в про­цессе производственной кооперации. Поставщики вы­нуждены подстраиваться под ритм работы предприятия-­потребителя их продукции и вводить у себя аналогичную систему. Система «Канбан», распространяясь, охватывает целые отрасли.

Система «Канбан» оказывает непосредственное влия­ние на размер складских запасов, сокращая их до опти­мальных размеров. Так, количество деталей на складах фирмы «Тоёта» рассчитано на один час, а поставщики

поставляют детали (узлы) — три—четыре раза в день в нужное время и высокого качества.

США и некоторые страны Западной Европы приме­няли у себя систему «Канбан» для повышения эффек­тивности производства. Однако следует отметить, что в полном объеме эта система не была внедрена нигде. Это объясняется прежде всего тем, что система, созданная в Японии, ориентирована на национальные ценности.

Вызов, брошенный Японией в конце 70-х — начале 80-х гг. всему западному миру, свидетельствует о нали­чии целого ряда преимуществ японской модели менедж­мента по сравнению с американской.

*Сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента*

|  |  |
| --- | --- |
|  **Японская модель**  | **Американская модель** |
| **1. Философия фирмы** |
| Со сменой руководства фило­софия фирмы не изменяется. Кадры остаются, так как дей­ствует система «пожизненного найма» | Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих |
| **2. Цели фирмы** |
| Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работни­ков фирмы | Рост прибыли фирмы и диви­дендов индивидуальных вкладчиков |
| **3. Организационная структура управления** |
| Фирма состоит из автономных в коммерческом плане отде­лений Высока роль функциональных служб в штаб-квартирах Использование проектных структур управления | Корпорация состоит из авто­номных отделений Использование матричных структур управления |
| **4. Наем и кадровая политика** |
| Широко используется труд выпускников вузов и школПереподготовка и обучение внутри фирмы, без отрыва от производства Продвижение по службе с учетом выслуги летОплата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме (так называемая урав­нительная зарплата) | Наем работников на рынке труда через сеть университе­тов, школ бизнеса и др. Нацеленность на индивиду­альную, личную карьеруПри найме работника прове­ряется его соответствие ва­кантной должности с помо­щью таких методов, как кон­курс, оценка знаний, навыков в специальных «центрах оцен­ки», сдача экзаменов на долж­ностьИндивидуальная оценка и ат­тестация работников Оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов и заслуг работника |
| **5. Организация производства и труда** |
| Основное внимание уделяется цеху — низовому звену произ­водстваИспользуется система «точно вовремя» (Канбан) без созда­ния запасов и межоперацион­ных заделовРабота групп (кружков) каче­ства и осуществление жесткого контроля качества на всех ста­диях производственного процес­са всеми работниками фирмыОбязанности между работни­ками строго не распределены Работники выполняют различные виды работ в зависимости от ситуации; девиз — «действуй по обстановке» | Основное внимание уделяется не производству, а адаптации с внешней средойРаботники выполняют работы на основе четкого исполнения должностных инструкцийСтавки зарплаты строго определены в зависимости от должности, выполняемой работы и квалификацииЗарплата устанавливается в соответствии со спросом и предложениями на рынке тру­да |
| **6. Стимулирование работников** |
| При благоприятном финансо­вом положении премии вы­плачиваются два раза в год (каждый раз по два-три ме­сячных оклада)Выплаты и льготы из соци­альных фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание, отчисления в пенсионные фонды, доставка на работу транспортом фир­мы, организации коллектив­ного отдыха и др. | Стимулирование работников значительно ниже, чем в Япо­нии, хотя доход президента крупной американской кор­порации в среднем в три раза выше, чем президента япон­ской фирмы |
| **7. Внутрифирменное планирование** |
| Внутрифирменные отделения имеют планы на три года, включающие в себя инвести­ционную политику и меро­приятия по внедрению новой техники, а также перспектив­ные планы на 10— 15 лет.Планы разрабатываются по принципу скользящего плани­рования отделениями фирмы. В плане отделения показывается объем производства, количест­во продукции в натуральном выражении, прибыль, штатное расписание, перечень постав­щиков | Процесс планирования децен­трализован. Отделениям планируются основные финансо­вые показатели, затраты на производство, сбыт и НИОКРкоторые могут корректироваться в течение годаПо каждому новому виду про­дукции используются «стратегические хозяйственные центры (СХЦ) |
| **8. Финансовая политика** |
| Часть прибыли отделения (до 40%) используется им само­стоятельноПрибыль направляется на ра­ционализацию производства, на сокращение материальных затрат и внедрение новых ресурсосберегающих техноло­гий, на модернизацию обору­дованияШирокое привлечение заем­ных средств | Администрация фирмы пере­распределяет прибыль между отделениямиРасширение производства за счет покупки (поглощения, слияния) других корпорацийСамофинансирование корпо­раций |

 В таблице дано сравнение японской и американской моделей менеджмента, позволяющее выделить достоин­ства и недостатки каждой из них.

В последнее время американцы предпринимают много усилий, чтобы выяснить сущность японских мето­дов управления и перенести положительный опыт Япо­нии на свои предприятия. В 50—60-е гг. положение бы­ло обратным, японские фирмы перенимали американ­ские принципы организации производства, технологию производства, подходы к формированию организацион­ных структур и др. Как уже отмечалось выше, «кружки качества» и система поставок «точно вовремя» зароди­лись в Америке, но не получили там широкого распро­странения. Однако они принесли хорошие результаты на японских фирмах. В то же время другое американ­ское нововведение — американские методы управления «человеческими ресурсами» — не нашло применения в Японии.

В последнее время американские корпорации начали внедрять у себя нововведения, приведшие японские фирмы к значительному успеху. Так, американская ком­пания «Дженерал Моторс» внедрила систему «точно во­время», а другая компания «Дженерал Электрик» - «кружки качества». Однако не все методы управления, используемые в Японии, приживаются на американской земле. Это относится к системе долгосрочного или «по­жизненного найма» работников, образованию за счет от­числений от прибылей фирмы фондов для удовлетворе­ния нужд работников и др.

###### *Заключение*

В работе был проведен анализ различных систем управления, в частности американской и особенно японской. Изучение передового опыта является очень существенной и актуальной задачей. Однако при сравнительном анализе любых систем управления необходимо иметь ввиду, что чисто механическое применение той или иной системы управления еще не гарантирует высокой эффективности. Эффективность производственной организации обусловлена не столько использованием той или иной системы управления, сколько тем, как приспособлены ее элементы к производственно-рыночным условиям, в которых функционирует организация. Такой подход предполагает необходимость анализа любой системы или стиля управления в тесной привязке к конкретным внутри- и внешнеэкономическим условиям, в которых действует данная производственная организация.

Изучение эффективных приемов в управлении персоналом дает нам широкую возможность их применения, при условии их адаптации к специфическим условиям работы организации, способствуя тем самым наиболее передовому и эффективному развитию системы менеджмента.

Сопоставление японской и американской моделей менеджмента показывает, что нельзя переносить одну модель менеджмента в экономику другой страны без уче­та ее специфических условий и, прежде всего, психоло­гических и социально-культурных факторов.

Однако сравнение этих двух моделей представляет значительный инте­рес для нас, так как формирование отечественной модели менеджмента требует изучения опыта других стран.

***Словарь основных понятий***

***Акционеры***– владельцы ценных бумаг, выпускаемых акционерным обществом, свидетельствующие об участии их владельцев в капитале акционерного общества и дающие их владельцам право на получение части прибыли этого общества структурной еди­ницей.

***Канбан***- система рациональной организа­ции производства, и эффективном управле­нии персоналом.

***Качество исполнения***— концепция качества, отражающая ту степень, в которой товары или предо­ставляемые организацией услуги фак­тически удовлетворяют нужды клиентов.

***Контроль качества***— процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

***Корпоративный дух* *фирмы*** - слияние с фирмой и преданность ее идеалам.

***Корпорация***- объединение, союз, создаваемые на основе

профессиональных интересов; форма акционерного общества.

***Кружок качества*** - группа работников подраз­деления, которые на добровольных на­чалах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и вырабо­тать идеи, направленные на повышение качества.

***Партисипативное управление*** - производст­венная демократия.

 ***Пожизненного найма система***- гарантия фирмы своим работникам в занятости не только до их выхода на пенсию в 55 лет (а в некоторых фирмах в 60 лет), но и в случае спада производства и возникновения других непредвиденных обстоятельств.

 ***Продвижение по стар­шинству*** («систему синьоризма»). При выдвижении ра­ботника на руководящую должность предпочтение отда­ется возрасту и стажу работы.

 ***Производственная демократия*** - участие всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

***Процесс управления***— общий объем непрерывных взаимосвязанных дейст­вий или функций в рамках организации.

***Стратегия*** - это способ использования средств и ресурсов, направленных на достижение поставленных целей.

***СХЦ*** - стратегические хозяйственные центры.

***Тактика*** — краткосрочная стратегия для достижения цели, разра­батываемая обычно на уровне руководи­телей среднего звена.

***Юридическое лицо*** *-* учреждение, предприятие или организация выступающие при исполнении возложенных на них функций от своего имени в качестве самостоятельного субъекта гражданских прав и обязанностей.

##### Список литературы

1. **Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.**

Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.

1. **Шонбергер Р.**

Японские методы управления производством. – М.: Экономика, 1988.

1. **Семенова И.И.**

История менеджмента: Учебное пособие для вузов. –

М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.

1. **Грейсон Д., О’Делл К.**

Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.