**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1 ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ КОРПОРАЦИИ

1.1 Основные методы делового управления в корпорациях Японии

1.2 Формирование деловой культуры в корпорациях Японии

2 ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АМЕРИКАНСКИХ ФИРМАХ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

**ВВЕДЕНИЕ**

Любая организация состоит из лиц, которые имеют перед собой некую цель; работают в одной команде, группе; используют определенные знания и технические приемы; выступают как единый и целостный организм. Организацией часто также называют отдельную фирму как производственную единицу, представляющую собой единую структурную составляющую рынка.[[1]](#footnote-1)

Организационная структура – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели, а формирование культуры предприятия – это эта психологическая обстановка, в которой работают люди и от ее морального климата зависит эффективность этой работы.

Американская модель формирования культуры корпорации построена на сплоченности коллектива, построения своеобразного подобия второй семьи, где так же отмечают праздники, радуются повышению или назначению на новую должность. Но в отличие от японской модели – упор делается на построение карьеры и достижения максимально возможной прибыли, привлечением высококвалифицированных специалистов из вне.

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает ее 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 дает возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

Актуальность темы контрольной работы можно объяснить тем, что в российских компаниях нет определенной тенденции развития и практически отсутствует корпоративная культура. Поэтому, на основании проделанной работы и сопоставительного анализа формирования корпоративной культуры в японских и американских компаниях можно предложить собственный путь создания деловой культуры российских компаний.

Целью работы представляется рассмотрение национальных особенностей и менталитета жителей Японии и Америки с последующим определением тенденций формирования корпоративных культур.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть основные методы управления в японских и американских корпорациях;
2. рассмотреть национальные особенности личности;
3. изучить особенности направления деятельности компаний Японии и Америки, и как следствие понять формирование в них определенного морально-психологического климата.

Объектом исследования в данной работе являются работники организации, их кадровая организация и создание корпоративной культуры.

Предмет исследования – методика воздействия на работников для формирования устойчивого социальный потенциала, т.е. различные решения менеджмента по управлению персоналом.

Теоретическую и методологическую основы работы составили опубликованные научные труды отечественных и зарубежных экономистов и специалистов по менеджменту, маркетингу, теории оперативного управления предприятием. Основными методами анализа в работе являются исторический, логический, метод сравнения.

В структуру работы входят 19 страниц: введение, три глава, заключение и библиографический список.

1 ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ КОРПОРАЦИИ

1.1 Основные методы делового управления в корпорациях Японии

Японский метод управления отличается от используемых методов 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 максимизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.[[2]](#footnote-2)

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. 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.
5. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.
6. 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.
7. 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.

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

**1.2 Формирование деловой культуры в корпорациях Японии**

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенного упадка экономики, который поставил 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.

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.[[3]](#footnote-3)

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».[[4]](#footnote-4)

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента и политики формирования корпоративного имиджа 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 учится на чужих ошибках и извлекают выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа, заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса, для них инновация это основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

Таким образом, современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. Поэтому, чтобы понять природу современной управленческой мысли Японии, необходимо коснуться некоторых черт традиционной культуры этой страны.

Японская система управления сформировалась к настоящему времени как органический сплав национальных традиций и передового опыта менеджмента. Что касается национальных традиций, то их очень существенная черта состоит в том, что японцы предпочитают не придерживаться писаных правил; а их языку в силу иероглифического характера письменности несвойственна четкая однозначность определений, характерная для европейских языков, в частности, немецкого.

Чийе Накане провел исследование, имевшее своим предметом типы отношений в группах в связи с традициями национальных культур. Он выдвинул основные положения концепции анализа внутренней структуры социальных групп, разделив типы устанавливающихся между людьми взаимоотношений на два: горизонтальный, как совокупность индивидов, которые обладают общими чертами (например, люди одной профессии) и вертикальный, при котором индивиды, обладающие различными чертами, связанны определенной социальной связью (например, семья, клан, клуб). Именно второй, «вертикальный» тип отношений является характерным и определяющим «лицо» японского общества.[[5]](#footnote-5)

Группа, к которой принадлежит японец, значима для него так же, как семья. В японской фирме ее глава похож на отца. Члены семьи сотрудничают спонтанно. Царит неформальная атмосфера. Внутренние конфликты сведены к минимуму, в группах дружелюбные отношения. В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой. Может смениться руководитель, но фирма останется.

Считается, что фирма – долговременная организация, потому что она гарантирует пожизненный найм.

Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности.

Таким образом, японцы допускают в организационной жизни неопределенность, двусмысленность, несовершенство, как и многое другое, реально существующее. Кроме того, японцы чувствуют себя гораздо более взаимозависимыми. Поэтому они готовы предпринимать дальнейшие усилия, направленные на совершенствование людей и на воспитание умения эффективно работать друг с другом.

2 ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АМЕРИКАНСКИХ ФИРМАХ

Организационная структура компании (на основании американской концепции развития) имеет большое значение для ее будущего успеха. Влияние организационной структуры редко бывает нейтральным. Она либо способствует реализации видения, либо тормозит прогресс и поощряет внутренние интриги.

Проблема в том, что время от времени организационные изменения становятся необходимыми или желательными. Поэтому эпизодически в структуру вносятся коррективы. Накапливаясь, они приводят к тому, что примерно раз в три года структуру компании приходится радикально пересматривать. Не существует такого понятия, как идеальная организационная структура, причем даже в рамках одной отрасли. Организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы способствовать реализации видения и соответствовать избранным стратегическим вариантам.

Важными характеристиками эффективной организационной структуры являются:

1. роль и вклад головной компании четко определены и осуществляются с минимальным количеством занятых;
2. отдельные компании создаются для обслуживания своих сегментов рынка, а не на базе отдельных видов продукции или услуг, ибо это может привести к тому, что несколько дочерних компаний станут обслуживать и даже конкурировать за одного и того же покупателя;
3. каждая компания несет ответственность за финансовые результаты, осуществляет маркетинг и сбыт своих товаров/ услуг;
4. личная ответственность за достижение четко определенных результатов во всех компаниях группы.

При пересмотре организационной структуры с целью реализации видения и выбранных стратегических вариантов следует принимать во внимание сильные и слабые стороны ключевых действующих лиц. Возможно, потребуются некоторые изменения, позволяющие извлечь выгоду из сильных качеств отдельных людей и компенсировать их слабые стороны. Целью должно быть создание такой организационной структуры, которая соответствует потребностям бизнеса и наилучшим образом использует способности людей. Однако время от времени может возникать необходимость брать на новую должность кого-то со стороны, а не идти на компромисс, выбирая из менее подходящих кандидатов внутри компании.[[6]](#footnote-6)

Иногда говорят об одиночестве руководителя любой компании. Реальным примером этого является создание новой организационной структуры. Подключение членов совета директоров к разработке новой структуры может породить проблемы, обусловленные их личными интересами.

Организационные изменения часто означают, что одни люди выигрывают в старшинстве и важности, а другие теряют. Если руководитель компании хочет привлечь помощников, то их круг, вероятно, следует ограничить председателем совета директоров, генеральным директором группы, директором по персоналу, неисполнительными директорами и внешними консультантами, что обеспечит защиту от корыстных интересов и сопротивления переменам.

Создание четкой и непрерывно функционирующей организационной структуры, максимально направленной на получение прибыли оставляет свои отпечатки на культуре компании.

Так, во многих американских компаниях на первое место хоть и поставлена личность, со всеми своими потребностями, но тем не менее главы корпорации стараются избегать выявления одного лидера, как например в японских компаниях.

В Америке предпочитают создавать команды, где каждый из команды обладает равными правами и степенью ответственности, а также часто привлекают коуч-консультанта для обучения команды, проведения психологических тренингов и игр.

Также для американской модели создания корпоративной культуры на примере анализа таких компаний, как Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways и Boston Bee, приходят к выводу, что их успех основан на нарушении всех и всяческих правил менеджмента и маркетинга – т.е. лозунгом компаний стало выражение «Надо быть проще и жизнь станет понятней».[[7]](#footnote-7)

Постоянно меняющиеся социальные ценности и проблемы окружающей среды также оказывают влияние на представления людей о своей работе и планировании карьеры.

Появляются исследования, свидетельствующие о том, что ожидания и ценности управленческого корпуса меняются. Стэнфордский институт международных исследований США обнаружил новый тип менеджера, который стремится к карьере, отражающей его собственные ценности, а не ценности компании. Лондонская школа бизнеса недавно провела исследование ценностных ориентиров и ожиданий руководителей среднего звена и выявила их серьезную неудовлетворенность укладом жизни в компаниях и оказываемым на них давлением. Выводы исследования поднимают серьезные вопросы, касающиеся понятия карьеры в будущем и соответствующего планирования деятельности работников. Привлекательность работы в крупных компаниях снижается. Менеджеры стремятся к большей независимости и автономии, подальше от нагрузок и стрессов корпоративной жизни.

В то же время проблемы окружающей среды вынуждают компании пересмотреть методики ведения бизнеса. В последние годы крупные компании, например Shell и Nike, столкнулись с новым недовольством в отношении корпораций, чья деятельность наносит вред окружающей среде или противоречит нормам этики. Так, общественность осудила деятельность компании Shell в Нигерии и намерение затопить нефтяную платформу Brent Spar в Атлантическом океане. Корпорация Nike подверглась преследованиям после того, как публичной огласке были преданы факты использования детского труда на заводах корпорации в Азии. После инцидента с Nike многим международным компаниям (Wal Mart, Gap, Walt Disney и др.) пришлось изменить методы работы и отказаться от услуг некоторых поставщиков из развивающихся стран. В спортивных магазинах США можно встретить товары с наклейками, указывающими на то, что при их изготовления не был использован детский труд.[[8]](#footnote-8)

Таким образом, в Америке в последнее время большое внимание уделяется не корпоративной культуре, а корпоративной этике, потому что многие компании в погоне за увеличением прибыли стали использовать запрещенные приемы ведения бизнеса.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Беспринципное следование западному образу мышления без учета реальностей, без постановки вопроса о том, какие именно элементы модернизации оказываются эффективными в обществе, развившимся в иных исторических условиях, лишает возможности объективно смотреть на вещи.[[9]](#footnote-9)

Япония – маленькая страна с огромной плотностью населения, ограниченными ресурсами, постоянной нехваткой жизненного пространства. Природные катаклизмы вызывают чувство опасности. Поэтому у японцев острое чувство необходимости национального единства. Они в полной мере осознают, что их выживание зависит от единства и социальной сплоченности.

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса. Японцы рассматривают каждого человека как имеющего экономические, социальные, психологические и духовные потребности, так же, как это делают и американские руководители, когда специально задумываются над этим. Но японские руководители полагают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, не столь сосредотачиваясь на других институтах (таких, как правительство, семья или религия). При этом семья для японцев – форма существования. Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретное он сделал в жизни, к его опыту.

В японских организациях лидер занимает самый ответственный пост. Он сплачивает команду. Он подавляет внутренние конфликты. Его власть принимается всеми безоговорочно. Отсутствие его может привести к печальным результатам: группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах.

«Японский менеджмент и корпоративная культура вобрали в себя современные принципы и методы с энергией, граничащей с жадностью», – сказал Сусума Такамия, декан факультета экономики Токийского Университета. – «…в то время как американская модель построения бизнеса заботиться только о наращивании капитала, забываю о морально-этическом климате компании».

То есть, можно сказать, что японская культура построения бизнеса и организации корпоративно культуры – это более лояльная и смещенная в сторонку духовных ценностей американская система управления, так японцы не придумывали свою систему, а взяли за основу американские модели.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Борманн Д., Воротина Л.И., Федерманн Р. Менеджмент «Предпринимательская деятельность в рыночной экономике»: Пер. с нем. – Гамбург, 2004. – 564 с.
2. Вудкок, М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. / М. Вудкок. – М.: Дело, 2004. – 386 с.
3. Карнеги, Д. «Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично» – М.: Прогресс, 2005. – 547 с.
4. Каору, Иомито Японские методы управления./ пер. с японского И.А. Алферов – М: Экономика, 2004. – 556 с.
5. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2005. – 876с.
6. Матрусова, Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах./ Т.Н. Матрусова. – М: Издательство Центр, 2005. – 298 с.
7. Мэскон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – 429 с.
8. Пшенников, В.В. Японский менеджмент – 27 уроков для нас./ В.В. Пшенников – М.:«Япония сегодня» – 2007. – 325 с.
9. Сейдзи Цукуми. Мемуары. Страна Восходящего Солнца. Стиль и этнос./ пер. с японского А.И. Верский – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2006. – С. 75
10. Краткий курс МВА «Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления» / Барри Пирсон, Нил Томас; Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 338 с.

1. Борманн Д., Воротина Л.И., Федерманн Р. Менеджмент  «Предпринимательская  деятельность в рыночной экономике»: Пер. с нем. – Гамбург, 2004. – С. 13 [↑](#footnote-ref-1)
2. Каору, Иомито Японские методы управления. – М: Экономика, 2004. – С. 56 [↑](#footnote-ref-2)
3. Мэскон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – С. 265 [↑](#footnote-ref-3)
4. Матрусова, Т.Н.,  Япония: материальное стимулирование в фирмах./ Т.Н. Матрусова. – М: Издательство Центр, 2005. – С. 118 [↑](#footnote-ref-4)
5. Каору, Иомито Японские методы управления./ пер. с японского И.А. Алферов - М: Экономика, 2004. – С.187 [↑](#footnote-ref-5)
6. Мэскон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – С. 123 [↑](#footnote-ref-6)
7. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2005. – С. 26 [↑](#footnote-ref-7)
8. Краткий курс МВА «Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления» / Барри Пирсон, Нил Томас; Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 273 [↑](#footnote-ref-8)
9. Сейдзи Цукуми. Мемуары. Страна Восходящего Солнца. Стиль и этнос./ пер. с японского А.И. Верский – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2006. – С. 75 [↑](#footnote-ref-9)