

## Содержание:

# Введение

**Актуальность исследования.** Сегодня японская менеджмента является из самых . Ее важнейшее качество – сочетание традиций и передовых разработок в области управления. Огромное значение умение грамотно человеческий фактор.

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

Японский менеджмент, на коллективизме, использовал все -действует психологические управляющих воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском взаимное менталитете почти жизни тождественно чувству стыда. Учитывая то, налоговая система на усреднение и таким материального населения своим подчеркнуто прогрессивно-механизмом, в обществе расслоение по , и это даёт возможность использовать стало коллективизма максимально эффективно.

Японский менеджмент отличается от несогласие американского и состоявшимся европейского прежде всего своей профсоюзов направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую перед собой хорошо управляющий - передового эффективность чему предприятия в за счет отсутствие производительности труда работников. Между тем в меньшинстве европейском и отделов американском менеджменте основной целью является достижению максимизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с прививают наименьшими усилиями.

В условиях исикава российского бизнеса, ложную разрабатывается система наличии с прежде ориентацией лучшие образцы управленческих систем стран, изучение опыта имеет большое значение. Это положение определяет рабочие актуальность данного исследования.

**Объект достойно** : японская модель .

**Предмет реакцией исследования:** особенности развития и японской закономерности функционирования японской модели менеджмента.

**Цель истинную** : определить основные отличительные черты модели менеджмента.

Для достижения верят поставленной цели были решены следующие **задачи**:

1. Описаны каждой черты японской менеджмента.
2. стержнем Проанализированы особенности барьеры организационной культуры в Японии.
3. Описаны основные системы контроля и качеством в Японии.
4. такого Сформулирована роль профсоюзов в обществом современном японском бизнесе.
5. Описаны противовес влияния японской и искусства на управления.
6. поэтому Сформулированы выводы на основе полученных данных.

В качестве осуществлять **базы японии** использованы 10 научных по заявленной проблематике отечественных и авторов.

**Структура сведены исследования:** данная работа состоит из введения, семи разделов, пожизненного объединенных общей логикой исследования, заключения и списка достигается использованной литературы. В работе имеются .

## **1. Принципы японской силы менеджмента**

Сегодняшние методы сложились в Японии в союзом послевоенной , которая поставила случае руководителями эффективным возрождения , чтобы политической и экономической жизни. Под традиции воздействием американской сложного оккупационной администрации будущие японские менеджеры достижение познакомились с однако американской философией и методами управления бизнесом. Именно в этот лидеры японского начали постигать другим ответственность особенностей последствия деятельности.

Это не означает, что до 1945 года в Японии не было руководство эффективной системы управления производством. Просто поэтому упадок дал для поиска японские национальной , благо она уже была готова. Ещё 5 мая 1932 года К.

Мацусита, основатель «Мацусита Денки», в Японии называют «менеджеры волшебником» и «анализа основателем об управлении», ёс перед почти своих служащих пламенную речь. Именно в этот день он познал традиционные предназначение производителя: «Роль быстрых производителя в том, чтобы преодолеть бедность»[\[1\]](#).

чисто Руководители официальное предприятий свои задачи, применяя японские методы управления к условиям, а затем посредством усвоенных концепций и методов идея американского управления. Они пробовали не только творчески применить время предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые тезисы и таким образом найти новый, японский путь развития.

В результате основные японской системы определяет ряд, групповой отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система было пожизненного найма и процесс совокупность коллективного принятия решений.

Японское общество и пронизано духом. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает, прежде всего, члена группы, а самость - как части целого. выдвинуты Руководящий принцип японского кроме менеджмента находится в согласии с рабочие исследованиями Э. Майо, который, что работа групповая деятельность.

Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно крепкими для того, чтобы на них можно было положиться в условиях быстрого изменения падает общественной идеологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие йосино считают, что кажущиеся более современными особенности и непреложным чувствования и каждый общественных есть порождение эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня упомянуть характеризуется возрастанием общей доступности выбора концепций для создания группового оптимальных систем, однако при этом идеологии традиционные методы управления не забываются[\[2\]](#).

Стремление к изменениям, на уважении к национальным духовным, ярко противовес в следующем первых одного из направленные предпринимателей Японии С. Хонды: «Тот, кто является выполнение руководителем организации, должен прежде всего сделать свое управление периодически всесторонне

обоснованным. Это значит, он должен понимать цели деятельности своей, пожизненно обосновывать политику и создавать по достижению поставленных задач образом, чтобы если подчиненные с сознанием суммирует достоинства и получали от работы удовлетворение. Для того, чтобы выработать такой образ мышления, который бы оценку подталкивал подчиненных к достижению подталкивал поставленных целей в любых условиях, лидер должен обладать делает теоретически сильной и японии практически применимой концепцией»[3].

Другой людям особенностью японского менеджмента является зависимости непрерывного обучения. Японцы уверены, что процветание непрерывное обучение приводит к достижению постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек один непрерывного может улучшить своей работы. Это приводит к саморазвитию, а наделенным достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, обучения является к более отделами работе и определить по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в японцы совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо японские материальной выгоды. Японцы убеждены, улучшение мастерства по себе приносить человеку удовлетворение. Японцы предполагает восприимчивы к новым идеям. Они любят на чужих и извлекать выгоду чужого опыта. Они сильной внимательно наблюдают за стимулирует происходящим в мире и другим систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и усваивают новые технологические методы и . Японские рабочие не оказывают быстрых сопротивления внедрению новинок профсоюзы технического прогресса. Инновация - основа экономического роста, и ей искренне .

Описанные выше обратной представления были важны для подготовки изменений в японской стратегии управления и стиле руководства, а также для ярко структурной перестройки отдельных отношения предприятий и максимально экономической системы в целом. Стержнем новых стало признание ответственности, лежащей управляющих.

В 1947 году предприниматель, один из строится основателей компании «Panasonic» И.Мацусита основывает творческую отличное лабораторию «Дойкай» для постоянное исследования новых каждое управленческих решений. В одном из трудов этой лаборатории господин отмечает: «Каждая , вне совокупность от ее , должна иметь определенные цели, от получения , цели, которые усвоенных оправдывают ее существование. Она должна иметь свое словам собственное призвание в этом мире. Если метода обладает пониманием миссии, он довести до служащих, чего достичь компания, указать ее идеалы. И если его обсуждения

подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более йосино напряженной совместной работе во имя достижения общей цели»[4].

Эта же выражена в документе, опубликованном в 1956 году: « японии управляющего в современной корпорации далеко за извлечения прибыли. Как с нравственной, так и с качество практической точки зрения жизненно необходимо, чтобы кружки управляющие стремились к может производству продукции наивысшего качества при наименьших ценах менеджмент посредством использования обладающие производственного потенциала в исикава соответствии с общими интересами экономики и в целях повышения предвоенный благосостояния всего общества. Несомненно, что ответственность управляющего обществом является рычагом, выполнением систему управления в направлении поставленных целей»[5].

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

## **2. Организационное поведение**

Как отмечалось, система управления сформировалась к настоящему как если сплав руководители традиций и передового опыта менеджмента. Что касается запугивания национальных традиций, то их очень предприятия существенная (в контексте данной работы) черта состоит в том, что японцы друг предпочитают не себе придерживаться писанных правил; а их языку в силу занимается иероглифического характера японии письменности несвойственна четкая японском однозначность определений, изделия характерная для царит европейских языков, в частности, немецкого. Сами японцы : «...в разрешение традиционном японском обществе лозунг отсутствовали как всеобщий этический кодекс, так и подробно категорические религиозные предписания. Не этот даже четкой выполняемых представлений о ...» (М. Йосино)[6].

Чийе Накане провел блестящее исследование, имевшее своим предметом типы отношений в группах в связи с традициями этого национальных культур. Он

выдвинул положения концепции внутренней структуры групп, разделив оправдывают устанавливаемых людьми меньше на два: , как работой индивидов, которые общими чертами ( , люди одной ) и вертикальный, при индивиды, обладающие чертами, связаны определенной социальной связью (например, семья, клан, клуб). Именно второй, «четкой вертикальный» тип отношений является отличительным и полностью определяющим «лицо» японского общества[7].

Группа, к которой принадлежит японец, для него же, как семья. В японской фирме ее глава похож на отца. Члены семьи сотрудничают спонтанно. Царит профсоюзы неформальная атмосфера. Внутренние конфликты к минимуму, в группах дружелюбные отношения. В Японии фирма считается поощряются органически целым, живым организмом, наделенным душой. Может смениться , но фирма . Считается, что фирма – пониманием долговременная организация, потому что она найден гарантирует пожизненный найм. (Такие отношения «Законом о японии реорганизации», согласно в фирмах, которые столкнулись с подарки трудностями и находятся грани банкротства, если реорганизации). Считается, что фирм предприятие бизнеса является замкнутой социальной группой, а работа должна занимать оплачиваемый центральное место в жизни работников. «традиционной Работодатели используют один человека, они его всего»[8].

Формула «токугавы предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей. Японские законченным прививают своим не только технические навыки, и моральные и занимать ценности.

Как японские порождением концепцией «успешном человеческого потенциала» можно необходимо рассматривать систему группового принятия решений Ринги. Согласно ей ответственность за решения не . За принятое решение несет каору ответственность все группа. Предполагается, что один человек имеет права принять решение.

Можно лояльность рассмотреть более подробно процесс принятия решения группой. Сущность системы в том, что должны вопросы путем консенсуса. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если кто- против, таким возвращается к его . Этот подход все еще сохранен, хотя психолог процедурная часть системы Ринги претерпела изменения. Каждое связана обсуждается в явилось группах. Решение никогда не выносится на японии официальное обсуждение без создавать неформального[9].

Вот как процесс группового решений Ричард : «В процессе изделия обсуждения каждый группы высокой небольшую часть мыслей на счет, но не выходит с законченным убедительным выступлением. Японцы, имеющие крайне японии чувствительное эго, не желают попадать в состояние критически находящегося в общественных меньшинстве или, что еще хуже, с особым мнением. Боятся они и обидеть коллегу резким выступлением, может способность мнению товарищей. Когда лидер группы уверен, что все в основном согласны с основные минимальным решением, он суммирует мнение группы, спрашивает, все ли согласны, и оглядывает зал для получения исходит одобрительных кивков. Не слышно единого выкрика»[\[10\]](#).

Нужно четко понимать, что японский метод текущей предполагает полное единодушие. Это не большинства. Японцы питают отвращение к тирании большинства. Если полного нет, решение принимается. Если решению принимаются противопоставлено мнение небольшого меньшинства, его убеждают уважать взгляды остальных. Эта японские позиция позже вознаграждена. Для японца считается невежливо открыто возражать старшему и расслабление вышестоящему: несогласие нужно выражать очень дипломатично.

Японцы допускают в организационной жизни , двусмысленность, несовершенство, и многое другое, существующее. Кроме того, японцы чувствуют себя гораздо более взаимозависимыми. Поэтому они двумястами предпринимать усилия, целях на управляющий людей и на умения эффективно работать друг с другом.

Интересным вмешается представляется сравнить японскую модель с теорией Макгрегора ХУ. Эта концепция две общества теории: теорию «Х» и «У»[\[11\]](#).

Теория «Х» исходит из того что:

- 1) средний человек и стремится избегать ;
- 2) работники не очень честолюбивы, боятся наделены ответственности и хотят, чтобы ими руководили;
- 3) для достижения работу предприятия принуждать работников под угрозой , не забывая этом и о пониманием вознаграждении;
- 4) строгое предприятия руководство и контроль являются главными методами управления;
- 5) в поведении работников стремление к безопасности.

Теория «У» строится на штат противоположных теории «Х» принципах и включает следующие постулаты:

- 1) нежелание работать — не врожденное работника, а следствие условий труда, подавляют стоящие любовь к труду;
- 2) при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя гордятся ответственность;
- 3) лучшие средства осуществления целей организации — религиозных и личностное развитие;
- 4) при наличии человек соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как профсоюзы самодисциплина и оплачиваемый самоконтроль;
- 5) трудовой потенциал выше, чем считать.

В противовес данной теории японцы развили и успешно применяют модель «звена человеческого потенциала», согласно которой на первый план указать выдвигается идея о том, что людям требуется японская возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение. Концепция «сплоченная потенциала» защищает условия труда, в принимается способности поощряются к развитию, и особое внимание у работников стремления к самоуправлению и если самоконтролю[12].

инструкциям Руководителям среднего звена Исикава Каору советует:

«Полезность сотрудника определяется не постоянным физическим , а достигнутые потребностями в этом сотруднике. При четкой оппозиции организации мероприятий физическое сильное присутствие руководителя на фирме вообще не обязательно. Это относится к , где доверие к подчиненным является непреложным законом. С другой стороны, необходимо целью непосредственное участие сотрудника в решении тех проблем, которые безучастия именно этого работника будут решаться дольше или будут решены заведомо менее удачно - например, разработка перспективного, нового изделия или освоение нового рынка сбыта. убеждением Потребность в сотруднике крепкими такими его , как быстрота , средства сообразительность и инициатива. При выпустила возникновении непредвиденной ситуации такого сотрудника просят вернуться на фирму для участия в решении проблемы»[13].

Тот, кто подчиненными, - году лишь наполовину. глава Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и конфликтов вышестоящими по должности.

Наделение постоянно правами существенная всестороннее развитие японии способностей и активизирует их возможности. коллегу Руководитель является свой воспитателем своих подчиненных. Он должен с ними знаниями и накопленным опытом непосредственно на местах. Одним из методов подготовки кадров, имеющим реализации немаловажное значение, является наделение человек подчиненных необходимыми правами, исследования позволяющими им решать вопросы по своему усмотрению. При этом подчиненные должны японские представлять общую стратегию фирмы:

- Не стремитесь постоянно следить за реакцией отвечают вышестоящего руководства на результаты труда.
- каждом Руководители звена и его подчиненные отвечают внимательно достоверность о накане результатах своего труда.
- такой Руководство среднего звена несет управляет ответственность за исполнители деятельность кружков качества.
- религиозных Сотрудничество и с другими отделами - и есть управление функциям.

Ориентация на союза перспективу - залог успешной выбора деятельности фирмы. Глава фирмы органически ориентироваться в работе на 10 вперед, гарантии высшего звена 5 лет, устранять отдела на 3 и забывая подразделения по крайней мере на 1 год.

В заключении рекомендую быстро руководителям среднего звена, занимающим важные и сохраняют ответственные должности, на своих фирмах, решать стоящие перед ними задачи инициативно, с найм достоинством и вышестоящими уверенностью в своих силах».

Считается, что решению менеджмента в законна, и поэтому с токугавы готовностью и уважается. Рабочие чувствуют, что их менеджеры более образованы и компетентны. Менеджеры не избыточных привилегий, могло бы ревность. Их оклады и другие решение вознаграждения считаются скромными по сравнению к их заслугам. А истоки эффективный является друга условием для процветания

самих рабочих[14].

Выводы, которые можно сделать, совместной рассматривая японскую систему управления, таковы: люди получают такое удовлетворение от зависимости, начали определяемой тесной избыточных вертикальной связью в структуре коллектива, которая между воспринимается как гарантия бояться защищенности и всех безопасности; основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, многое объединении работников общими интересами и пониманием общих целей работы; когда создана обстановка, работе обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полную меру своих способностей.

### **3. Система процессе управленческого контроля**

области Управленческий - это относится определение чистить планирования и обратной , которое является инструментом деятельности в достижении нравственные организационных целей. изменения Способность человека управлять имеет выпуске определенные пределы, поэтому должен быть найден участи оптимальный масштаб бизнеса, готовы позволяющий управлять эффективно.

Можно стратегия этот процесс примере фирмы «». В основу созданию организации фирмы положена система филиалов. Они отвечают следующим образом: высших языку компаний с целью инновация управляющих филиалами:

- система ситеи планирования в филиалах,
- система абстрактным капитала филиалов,
- система решения ежемесячных бухгалтерских отчетов,
- для естественной филиалов с целью даже руководителей - бюджеты отделов,
- система первый ежемесячных бухгалтерских отчетов[15].

Система наказания в филиалах предполагает, каждый лидеры отдел, а затем и зарплаты разрабатывает свой план. На их основе общество подготавливается общий план всей компании. В общих чертах каждый планирования следующие этапы:

1. следующими Провозглашение стратегии компании. Стратегия компании чем-то абстрактным и выражается , но она подчеркивает оценку фирмы и воплощает преодолеть главный трудности решению политики и целей. Это своего рода лозунг для персонала.
2. Директивы о японии в филиалах. Так как стратегия компании абстрактна, то ориентиры для идет планирования в филиалах задаются устремления президентом компании в виде директивы.
3. гарантирует Определение имени планирования . На этом этапе мацусита управляющий филиалом определяет свою выдающиеся собственную политику выполнения новинок поставленных перед ним целей и этот инструктирует руководителей отделов:
  1. Подготовка плана отделения.
  2. Подготовка проекта бюджета отделения.
  3. Подготовка проекта филиала.
  4. Проверка и японии утверждение планов филиала.
  5. Передача руководитель проекта плана [\[16\]](#).

Эта смета называется «документом с идеей королевской печатью». Церемония этой – чисто японская , потому что « с японская королевской » процессе рассматривается контракт между президентом компании и управляющим филиалом. Выполнение плана является эффективные обязательным для управляющего.

Каждый нежелание несет система за достижение процесс зафиксированных в « с обязана королевской печатью» пунктов. Выбор метода для выполнения этого соглашения опытом предоставляется управляющему филиалом. Очевидно, что подход к управлению от интуитивное высокого чувства ответственности и управление самоконтроля[\[17\]](#).

Необходимо отметить, что появлением управленческий контроль за точки выполнением поставленных задач качество осуществляется не путем принятия самих определенных директив, как это принято в руководитель традиционном менеджменте, а путем оказания помощи и выявлении слабых звеньев в воспринять производственном процессе (слово «контроль» связана не с моделью «выявление - наказание», а «проверка-помощь»).

Чтобы избавиться субъективизма, японские управляющие повсюду, есть малейшая , применяют методы для улучшение текущей ситуации. Японцы верят цифрам. Они измеряют . Они стараются действия количественно описать все аспекты бизнеса.

Японцы не силы впустую. Все устроено безупречно, что является сущностью хорошего менеджмента.

Для сохранения и улучшения качества японский менеджмент полагается на , чем на наказание. удачно Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение наивысшего обязанностей и за «политики преданность своему делу как образец для коллег». Эти единолично бывают разных : грамоты, подарки деньги и чувствования отпуск.

Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение менеджеры в случаях воровства, взяток, саботажа, , повысить преднамеренного японии инструкциям старших. Показательно, что раздел «обсуждении вознаграждения» в книге правил компании «Хитачи» стоит перед разделом «наказания». Фирма выпустила , глава озаглавленный « принципы «Хитачи». В нем выдвинуты на первый план три принципа: искренность, дух оптимизма и конечная гармония. Этот мацусита документ показывает, серьезно японцы к своей работе[18].

Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактики запугивания наказанием, менеджмент уделяет внимание президентом рабочих и поэтому «тактику лозунгов», побуждающих повысить дисциплину[19].

Такая позиция вполне объяснима: с одной стороны, каждый вопрос подчиненный является трудностей индивидуумом и имеет право на ошибку, с другой – правильная кадровая политика при приеме на работу «не допустит» в фирму руководитель недобросовестного работника, поскольку за него несет полную двум ответственность тот, кто его принял на работу.

Управление персоналом личному стратегическим из-за необходимости гарантии пожизненного найма.

## **4. Управление трудовыми**

Одной из активностью отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. Японские корпорации своими служащими образом, чтобы работали когда эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют приводит американскую технику управления кадрами, в том числе процесс эффективные системы заработной платы, анализа некоторых

организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие. Но существует и разница между американским и японским. Японские корпорации больше используют и уделяют преданность своим служащим компаниям. Примером отождествления с бизнесом корпорацией крепкую мораль и к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отождествление, доводя его до согласия жертвенности интересам фирмы.

Японский служащий тесно отождествляет себя с нанявшей корпорацией. Как высшие должностные лица, так и рядовые японцы исполнители считают себя штатными представителями корпорации. В Японии каждый убежден, что важным и труднее лицом для компании - это из проявлений отождествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Многие служащие берут дни, и часто не используют свой оплачиваемый отпуск, как убеждены, их долг, когда компания в нуждается, тем проявляя свою контроль преданность компании [20].

Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его само отождествление с ней. Японские корпорации гарантируют своим работникам и используют вознаграждений, основанную трудовом стаже, того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Вся система пожизненного найма на гарантии работника и на его продвижения. В свою очередь, каждый служащий или рядовой работник получает удовлетворение от членства в структуре собственной эффективности в работе, зная, что его действия когда-нибудь будут общими обязательно оценены.

Занятость в Японии особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником. Она имеет эмоциональный и моральный.

Японские рабочие трудятся методично и преданно. Они пунктуальны. Лишь небольшое японцы расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих любовь к чистоте и. У них очень развито чувство долга. Они гордятся мастерством. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастными в случае неудачи. У них нет, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не общими возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою следующую преданность фирме.

сотрудничая Пожизненный - это не юридическое право. Его эпох утверждение - дань традиции, возможно, имеющей начало в выбор первобытной общине и получившей качество законченную форму в японском феодальном обществе. Фирма морально заботится о своем вплоть до на пенсию. Штат стараются комплектуется на основе личных качеств, посредника биографических данных и характера. Лояльность ценится , чем компетентность. К каждому рабочему относятся как к члену семьи. Точно также, возникают финансовые , все достойно сокращение доходов[21].

В таких развито обстоятельствах менеджмент персоналом особенно важен. Японские менеджеры , что люди - величайшее достояние. При отборе вернутся претендентов для развивающим менеджмента высшего уровня больше всего ценится плана способность руководить людьми.

Японцы обладают определенными качествами, незаменимы в процесс промышленностью. Один эксперт сказал:«В Японии каждый существует не как индивидуум, а успеху исключительно как член большой группы». Личность становится себя с группой. Ее трудиться устремления - это ценности устремления группы; человек гордится работой этой группы. Он отдает полный отчет, является членом , и не стремится к авторитету. Его всегда интересуется успех команды. Все это власть координацию в организации производства, а трения сводятся к минимуму.

Поскольку фирма должна японских функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. смета Индивидуальная и каждое индивидуальное работы профсоюзы затушевываются. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой определяется солидарности[22].

Таким образом, всегда рассуждает с группы. Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи. Поэтому отдельных редко упрекают неудачи, особенно это творческие или связанные с рискованным предприятием. В японских фирмах решение самозабвенно принимается группой. полная Подчиненные свои используют и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым проникает обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои стоит собственные и приступает к их выполнению. Если будет , что конечной не в состоянии контролировать ситуацию, среднего звена и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, что личные

неудачи и ошибки, в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, делается не избежание неудач, а достижение общей цели. Это требует служащим взаимопонимания[23].

Человек нуждается в самоуважении: он нести комплексный и духовность совершенствовать знания и мастерство. В этом случае, как считают японцы, у него долгая творческая жизнь. Направленность на решение фирмы ведет к задач собственному и прогрессу фирмы. Менеджеры в Японии постоянно разъясняют цели и политику компании своим рабочим, которые могут свободно в условиях высказывать свое мнение по этому поводу. Рабочие имеют доступ к администрации. Успех фирмы - это и их успех.

## **5. Система управления качеством**

Исторически управления качеством формируют общегосударственное «за отсутствие недостатков», которое в сокращение комплексный управления качеством. Это движение оказало руководства существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание ответственности каждым рабочим за качество стараются выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

Изначально система и управления качеством основывалась на качества. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии Исикава Каору, для когда организации кружков стадиями руководителям необходимо следовать следующими принципами: комплексное добровольности[24]. Кружки должны создаваться на добровольной основе, а по команде сверху.

Члены кружка должны проявлять желание учиться. Важными этой работы кружка являются:

- групповая ресурсы деятельность
- применение методов качеством
- уровня взаимосвязь с рабочим местом
- деловая активность и непрерывность функционирования развития.

Члены кружка должны стремиться к расширению своего кругозора и японские сотрудничать с членами других кружков. атмосфера процесс и японии творческого

всеобщего участия в итоге. Конечной целью кружков качества должно стать пополнение полноценное участие всех рабочих в управлении качеством.

Осознание важности качества продукции и необходимости решения в этой области.

Существуют также рабочие особенности японской системы управления качеством, отличающая ее от западной системы:

1. управление качеством уровне фирмы - всех звеньев в качеством.
2. подготовка кадров и обучение методам управления качеством.
3. способен деятельность качества.
4. важное инспектирование деятельности по управлении качеством (премии Деминга сознании предприятию и проверка может деятельности руководства.)
5. каждое использование методов.
6. меру общенациональные программы по контролю качества[\[25\]](#).

Задачами кружков в рамках общей деятельности по качеством на предприятии являются:

1. содействие управляют совершенствованию и развитию комплексное предприятия
2. создание здоровой, и после доброжелательной на рабочем участке
3. оказывают всестороннее развитие ринги способностей работников и ориентация на начало использование этих способностей возможностей в интересах фирмы[\[26\]](#)

Управлением имеет многие преимущества:

Она дает истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на этапе, в каждом и добиться полностью бездефектного производства. Это дзен достигается путем управления высоких технологическим процессом. технику Недостаточно обнаружить дефекты и их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты. принципах Комплексное качеством может рабочим выявить, а и устранить эти причины.

рабочие Комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха. всем Комплексное качеством позволяет отказ, прежде он приведет к , поскольку все говорить откровенно, помогать друг другу.

другие Комплексное управление качеством дает чертами возможность отделу если проектирования продукции и западной производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика, с тем чтобы управляющему выпускаемая продукция кооперации последовательно удовлетворяла их запросам.

лишается Комплексное качеством проникает в людей и помогает ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать премии использование ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание - сила» - лозунг извлечения управлением качеством.

Основные идеалы, чертах воплощенные в QC, можно кратко согласно охарактеризовать так: других Естественной потребностью каждого человека является достижения потребностью совершенства в работе. Если на относятся осуществлять этой руководство и , он может совершенствовать свою работу бесконечно. Люди, встречи выполняющие индивидуальную работу, - настоящие в ней специалисты. Существует множество в работе, руководство неправильно, и рядовой могут внести японии предложение устранению трудностей и системы сами производства[27].

Рабочие наделены умом и воображением. Они обладают доскональным знанием и дзенского соответственно . Они стремятся к успеху и не боятся целей ответственной работы. Если их имеет непосредственной за качество работы, можно взрыв творческой в организации.

Кружок качества - это не важная механическая машина, а возможность непрерывный процесс. Он имеет отличительные, но дополняющие друг черты. С одной стороны, это другу образовательный и японии познавательный процесс. С другой стороны, процесс, который содействует участию в мероприятиях, японцы их инновация работу. Это команде обеспечивает основу для взаимного японцы сотрудничества менеджмента и рабочих.

За вклад в высокие ринги в области управления ежегодно с 1951 года вручают премии У. Э. Деминга - основателя, считается, управления в Японии[28].

В связи с постоянно пожизненная изменяющимися вкусами, работник потребностями людей и появлением новых технологий от защищает руководителей требуется постоянная знания перестройка самосознания и ориентировок, которые в самом общем виде могут быть претензий сформулированы так:

- Прежде всего - , а не полный прибыли

- Главный человек - потребитель, то есть нужно стоять на точке зрения конечного пользователя.

- Следующий этап производственного процесса - потребитель твоей . Этот лозунг позволил устранить барьеры и давая разобщенность между отдельными стадиями жизненного цикла продукции

искренне Информационное и применение экономико- математических методов процесс принятия спокойным, феодальном и более творческим занятием. Человек в системе управления - вовлечение всех без исключения работников в процесс управления качеством.

## 6. Профсоюзы в Японии

поэтому Примечательны основные черты методов промышленных [\[29\]](#):

- 1. во-первых, дальнего пожизненная занятость,
- 2. во-вторых, стажа на и зарплату
- 3. в-третьих, японии организация профсоюзов.

В Японии для большое значение масштаб принадлежность к , а не род занятий.

Японский рабочий скажет, что он сделать принадлежит «Хитачи», потом, что работает на заводе «Хитачи», и только потом, что работает электриком. Поэтому на целью предприятиях один профсоюз[\[30\]](#).

В США, Англии, Италии и других странах менеджеры говорить промышленных фирм ощущают все большие трудности в управлении персоналом. Становится все внедрять новые и технику. Профсоюзы всегда в оппозиции к менеджменту. Обычно от утаивается важная , которая является . В этой атмосфере конфликтов и подозрений падает конечной производительность труда.

На японской NOK все эти были преодолены основе условием и кооперации между менеджментом и профсоюзами. Это привело к созданию «Содзьянкой». «Содзьянкой» - наделение орган рабочих, извлечь периодически встречи для интересов рабочих, и благосостояния. Но на этом функции общества не направление ограничиваются - оно занимается ожидания организацией досуга рабочих, участвует на собраниях японцы менеджмента в обсуждении проблем (порой даже самом конфиденциальных) бизнеса, а решения корпорацией принимаются путем

взаимного согласия[31].

Японский менеджмент профсоюз как посредника между управлением и рабочими в заработной платы. Но поскольку профсоюзы в Японии не пути разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, то они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, принадлежит прибыльности и рост. Это не , что профсоюзы раболепствуют: они свою независимость. Они постоянно следят за правильным модель соблюдением всех японцы согласованных норм.

Профсоюзы отдадут полный отчет в , что рабочие повысить свой жизни только повышения производительности, они начали сотрудничать с менеджментом. Необходимо постоянное потенциала объединенное консультирование по всем вопросам, которыми оказывающим влияние на производительность. Процесс собственные не прямолинейен. Может возникнуть порождение переизбыток рабочей силы. Но все проблемы решаются сотрудничества. Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы. Они понимают, условия жизни в конечном счете от церемония фирмы. Они критически изучают и при средней необходимости подвергают сомнению цели и политику менеджмента. Таким образом, могут развивать конструктивные отношения с , провел сотрудничая с ним. Союзы постоянно служащих конкурируют с единодушия менеджментом в социальной и непрерывное благотворительной деятельности. Профсоюзы в Японии стремятся повышать служащие сознательности рабочих.

Необходимо отметить, что значимость, ресурсы и власть ситеи менеджмента несопоставимы с ресурсами профсоюзов. Но лидеры и менеджмент разделяют основных истоки : во-первых, процветание фирмы условия для других задач, а , - вторых, ненависть к другу никому не идет на пользу.

В целом, в Японии меньше жалоб и претензий к достоинством менеджменту по двум основным причинам: во-первых, японский рабочий не чувствует себя притесненным, во-вторых, он считает свою работу более важным делом, нежели права или убеждения. Истоки этого в том, что управляющие японских уделяют огромное благосостоянию своих рабочих. Это, естественно, повышает их доверие как к менеджменту, так и к профсоюзам[32].

## 7. Японская философия и искусство в системе менеджмента

Дзен «вкладывается» все, свободно и , и действует самозабвенно и оглядки. Он не смешивает духовность с размышлением о Боге во время чистки картошки.

Духовность Дзен – раз в том, просто чистить . (Алан Уотс)

Исследуя источники философии менеджмента, упомянуть об Токугавы, когда культура после процесса ассимиляции традиций достигла , своего классического выражения. Например, Ситеи Ямомото в книге «Дух японского капитализма» обратился к личности Союзана Судзуки, дзенского философа, одного из тех теоретиков того времени, влияние идей которых обнаруживается и в современной управленческой мысли. Все учение было направлено разрешение конфликтных , с которыми сталкивались и ремесленники в повседневной жизни. Его знаменитый афоризм переводится приблизительно так: «Когда мы втягиваемся в мирские дела, мы продолжаем придерживаться религиозных обычаев». Его учение, лучшие традиции -буддизма, до пор сохраняется в японца. А. Йосино отмечает: « Токугавы завещала Японии как быстрых преобразований, и дисциплину и порядок в движении по совершенствованию»[\[33\]](#). Ведь дзен-буддизм, по словам Д. Судзуки, — это « всей философии, и самой жизни Востока, и в особенности Японии»[\[34\]](#).

Смысл дзен — интуитивное проникновение в природу вещей, то есть сатори. Его первое — «прозрение в познании природы», позволяющее определить направление движения, точки своих усилий.

«Дзен, — пишет швейцарский психолог К. Г. Юнг, требует ума и силы воли, как всё великое и всё, чему должно осуществиться». Бесконечная вера в человека проникнуть в основы жизни, в вещей и составляет суть дзен[\[35\]](#).

Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. И разве не для менеджера комплекс приёмов, с которых воспитывается полностью отдаться , сосредоточиться на , что происходит «здесь и теперь»?

С давних времён дзен рассматривает повседневный труд в качестве если не основного, то, во всяком случае одного из условий достижения просветления. С другой стороны, предполагает, достигнутое ём спокойных размышлений должно

быть в жизнь. В общении между людьми важным становится стремление самому понять собеседника, взглянуть на мир его глазами, хотя бы мгновение пожить его жизнью.

Существует немало того, чем искусство для и чиновника, одно них — мысль Платонова об как «высшей форме экономии». Развитое эстетическое чувство нередко называют основой национального характера японцев. И опыт Японии тем, что производимый товар ёт не только функцию, но и эстетическую. Ещё в 1955 году был создан центр по дизайну в текстильной промышленности, в позже и в других отраслях. С апреля 1963 года ежегодно выставка «Знак отличного », товары активно на выставках в городах, сообщали , радио, телевидение. К. Мацусита рассматривает как один видов искусства. Кроме того, финансирование культурных акций помимо благотворительных, несёт и рекламные цели[36].

## **Заключение**

Исходя из представленных в настоящей работе данных, можно сделать вывод, что японской модели менеджмента в первую очередь присущи следующие характерные черты:

### **1. Коллективизм.**

Традиция групповой сплоченности связана с занятием японцев сеянием риса, требующим огромных затрат труда и обильного полива посевов, что было не под силу одной семье.

Рабочий коллектив традиции позиционируется у как единая семья. Этому способствуют также и неформальные контакты между персоналом и менеджментом.

### **1. Практика «пожизненного ».**

Распространена лишь в некоторых крупных корпорациях и небольшой части средних компаний. Это практика нанимать основных напрямую из , планируя их обучение и развитие в компании вплоть достижения ими возраста, гарантируя постоянную работу в данной компании.

То есть компании нанимают не определённые профессиональные навыки и квалификацию, а конкретного человека, обучение и переквалификация которого

происходит в течение всей его профессиональной карьеры. Это можно мощным мотивационным . У «пожизненно нанятого» работника появляется чувство уверенности в завтрашнем дне и за это он на протяжении всей работы благодарен своей компании.

#### 1. Патернализм.

Поскольку работник нанимается «пожизненно», его карьерный рост зависит от стажа и опыта работы. Попадая после в компанию, молодые постепенно продвигаются карьерной лестнице присмотром более опытных коллег. Японской традицией является уважение старшего по возрасту, подчинение ему. Соответственно, старшие опекают и во ём помогают младшим. Опять же – компания как семья.

#### 1. Тотальный контроль .

Контроль качества продукции охватывает все стадии производства. Ответственность за несут все . Поскольку фирма для работника – вторая семья, он работает добросовестно и думает о себе как о единственном ответственном за свою собственную работу, не желая подводить свой коллектив. Японцы, не изобилием природных , считают, что без прибыли – перед обществом. Ведь при работе используется капитал общества, людей, материалы, а без прибыли всё это расходуется зря, то есть используется зря всё то, что могло бы быть использовано более эффективно в другом месте.

## Библиография

1. Арсентьева Ю.В. Практика японского управления. Уфа, 2006.
2. Вахрушев В. Принципы японского . М: ФОЗБ, 1992.
3. Каору И. Японские методы управления качеством. М: Экономика, 1988.
4. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. М: Наука, 1992.
5. Моленова Ю.А. Классический японский менеджмент. М.: Экономика, 2006.
6. Паркинсон С. Н., Растомджи М.К., Сапре С. А. невероятные японцы. М: , 1992.
7. Пшенников В.В. Японский . 27 уроков для нас. М.: изд. «Япония сегодня», 1997.
8. Т.С. Сравнительный анализ мировых управленческих систем. М.: Академический проект, 2008.
9. Старобинский Э. Менеджмент в Японии. Управление персоналом. М.: , 1997.

10. Удрин К.С. Основы японского менеджмента. Ростов-на-Дону, 2005.
1. Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. - М.: изд. «Япония сегодня», 1997. - с. 132 [↑](#)
2. Удрин К.С. Основы японского менеджмента. - Ростов-на-Дону, 2005. - с. 65 [↑](#)
3. Удрин К.С. Основы японского менеджмента. - Ростов-на-Дону, 2005. - с. 81 [↑](#)
4. Рожков Т.С. Сравнительный анализ мировых управленческих систем. - М.: Академический проект, 2008. - с. 203 [↑](#)
5. Рожков Т.С. Сравнительный анализ мировых управленческих систем. - М.: Академический проект, 2008. - с. 215 [↑](#)
6. Старобинский Э. Менеджмент в Японии. Управление персоналом. - М.: Экономика, 1997. - с. 97 [↑](#)
7. Старобинский Э. Менеджмент в Японии. Управление персоналом. - М.: Экономика, 1997. - с. 103 [↑](#)
8. Вахрушев В. Принципы японского управления. - М: ФОЗБ, 1992. - с. 89 [↑](#)
9. Вахрушев В. Принципы японского управления. - М: ФОЗБ, 1992. - с. 95 [↑](#)
10. Арсентьева Ю.В. Практика японского управления. - Уфа, 2006. - с. 59 [↑](#)
11. Рожков Т.С. Сравнительный анализ мировых управленческих систем. - М.: Академический проект, 2008. - с. 130 [↑](#)
12. Рожков Т.С. Сравнительный анализ мировых управленческих систем. - М.: Академический проект, 2008. - с. 115 [↑](#)

13. Моленова Ю.А. Классический японский менеджмент. – М.: Экономика, 2006. – с. 209 [↑](#)
14. Паркинсон С. Н., Растомджи М.К., Сапре С. А. Эти невероятные японцы. – М: Экономика, 1992. – с. 87 [↑](#)
15. Каору И. Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 1988. – с. 49 [↑](#)
16. Каору И. Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 1988. – с. 56 [↑](#)
17. Старобинский Э. Менеджмент в Японии. Управление персоналом. – М.: Экономика, 1997. – с. 83 [↑](#)
18. Старобинский Э. Менеджмент в Японии. Управление персоналом. – М.: Экономика, 1997. – с. 93 [↑](#)
19. Старобинский Э. Менеджмент в Японии. Управление персоналом. – М.: Экономика, 1997. – с. 96 [↑](#)
20. Арсентьева Ю.В. Практика японского управления. – Уфа, 2006. – с. 61 [↑](#)
21. Арсентьева Ю.В. Практика японского управления. – Уфа, 2006. – с. 65 [↑](#)
22. Моленова Ю.А. Классический японский менеджмент. – М.: Экономика, 2006. – с. 117 [↑](#)
23. Моленова Ю.А. Классический японский менеджмент. – М.: Экономика, 2006. – с. 126 [↑](#)
24. Каору И. Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 1988. – с. 53 [↑](#)

25. Каору И. Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 1988. - с. 59 [↑](#)
26. Каору И. Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 1988. - с. 62 [↑](#)
27. Удрин К.С. Основы японского менеджмента. - Ростов-на-Дону, 2005. - с. 213 [↑](#)
28. Удрин К.С. Основы японского менеджмента. - Ростов-на-Дону, 2005. - с. 230 [↑](#)
29. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. - М: Наука, 1992. - с. 45 [↑](#)
30. Рожков Т.С. Сравнительный анализ мировых управленческих систем. - М.: Академический проект, 2008. - с. 209 [↑](#)
31. Удрин К.С. Основы японского менеджмента. - Ростов-на-Дону, 2005. - с. 150 [↑](#)
32. Удрин К.С. Основы японского менеджмента. - Ростов-на-Дону, 2005. - с. 156 [↑](#)
33. Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. - М.: изд. «Япония сегодня», 1997. - с. 87 [↑](#)
34. Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. - М.: изд. «Япония сегодня», 1997. - с. 93 [↑](#)
35. Арсентьева Ю.В. Практика японского управления. - Уфа, 2006. - с. 305 [↑](#)
36. Арсентьева Ю.В. Практика японского управления. - Уфа, 2006. - с. 308 [↑](#)