

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что в последнее время во всем мире возрастает интерес к японским видам и методам управления, поскольку успешное развитие экономики в послевоенные годы этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире.

Японии обладает одной из самых развитых экономик мира. По размеру ВВП и объёму промышленного производства Япония занимает 3-е место среди стран мира, после КНР (1-е место) и США (2-е место). Япония также развитая страна с очень высоким уровнем жизни – занимает десятое место по индексу развития человеческого потенциала. Эти успехи во многом обусловлены высоким уровнем менеджмента. Японцы, предварительно изучив известные концепции менеджмента, смогли на примере американской модели управления построить свою собственную. Эта азиатская страна, которая не обладает большим природным потенциалом, смогла добиться технического прогресса во многом за счет правильно организованного рабочего процесса. Менеджмент в Японии непосредственно отражает общественно-экономический уклад страны. Как и в любой другой стране, менеджмент связан с историческими особенностями Японии, ее культуры и общественной психологии.

Модель управления общественными компаниями основана на коллективизме, где основополагающими признаками являются: доктрина об “отеческом”, “благодетельном” отношении предпринимателей к занятым работникам (отсюда наблюдается склонность к демократическим формам взаимодействия во время трудовой деятельности), пожизненный найм, постепенная оценка и продвижение по карьерной лестнице, механизмы контроля, неспециализированная деятельность, принятие решений, восприимчивость к новому, повышенное внимание к сотрудникам и ответственность всего коллектива, а не каждого человека в отдельности. При этом стоит заметить, что японские методы управления отличаются от американских и европейских методик.

Под объектом исследования понимается модель менеджмента, под предметом - японская модель менеджмента.

Цель курсовой работы – проанализировать японскую модель менеджмента.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести анализ среди предпосылок формирования японской модели менеджмента;
- рассмотреть характеристику японской модели менеджмента;
- проанализировать процесс «японизации» в менеджменте американских и европейских стран.

Теоретической основой работы являлись научные статьи и учебные пособия авторов: И. В. Разумов, Т.Ю. Кудрявцева, А.А. Радугина, А.М. Смолкин и др. Методологическая база исследования. При написании работы использовались следующие методы исследования: анализ, синтез, экспертные оценки, дедукция, индукция.

## **1. Предпосылки формирования японской модели менеджмента.**

Японию по праву можно назвать одной из самых уникальных и самобытных стран мира. Даже организация труда у японцев в корне отличается от европейской модели менеджмента. Но при этом японская система менеджмента признана самой эффективной в мире, поскольку главная особенность ее успеха – умение работать с людьми. Для Японии характерна приверженность к коллективным организациям трудовой деятельности. Такой характер труда требует от менеджеров умения ладить с сотрудниками. большое внимание уделяется жизненному опыту, ценится духовное развитие личности. Предпосылки формирования системы управления японскими организациями исследовал американский профессор японского происхождения У. Оучи. В книге « Методы организации производства: японский и американский подходы» автор обосновывает вывод о существенной роли национальных традиций и исторических условий, обусловивших необходимостью трудиться в согласии – это и заложило основы японской системы управления. По мнению Уильяма Оучи Японская модель формировалась под влиянием двух факторов:

1. Творческое освоение зарубежного опыта в области организации и управления;

## 2. Последовательное сохранение национальных традиций.

Исторически основным продуктом питания японцев был и остается рис. До сих пор существует традиция - император лично занимается посадкой риса на императорской ферме. Этот рис используют в религиозных церемониях императорской семьи - подносят богам. В настоящее время для выращивания риса необходимы сооружения, обслуживание техники и контроль за ирригационной системой, и все это требует немалое количество рук. Кроме того, посадка и сбор урожая эффективно осуществляется только при взаимодействии десяти и более человек. Одна семья не сможет произвести столько риса, чтобы обеспечить свои жизненные потребности. Десять же семей, работая одной группой, могут получить урожай с излишками. Именно поэтому, японцы выработали привычку трудиться в содружестве, преодолевая разногласия и предотвращая распад группы.

Предпочтение групповых интересов перед индивидуальными являются составной частью традиций большой семьи и клана. В Японии большая семья является особым социальным инструментом, некоторые ученые характеризуют как домохозяйство, которая составляет наименьшую экономическую единицу.

В основе отношений, внутри большой семьи, лежат традиционные конфуцианские догмы. На практике можно увидеть прямое воплощение конфуцианских традиций в управлении предприятием: это корпоративское сознание, идея «фирма - одна семья», совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа.

Зарубежные исследователи системы японского управления считают, что теоретическая концепция управления японскими предприятиями базируется на некоторых религиозных принципах, которые были заимствованы из различных религий, распространённых на Японских островах. Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. С давних времён дзэн рассматривает повседневный труд в качестве если не основного, то, во всяком случае, одного из условий достижения просветления. С другой стороны, дзэн предполагает, что постигнутое путём спокойных размышлений обязательно должно быть воплощено 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 объяснений того, чем притягательно искусство для бизнесмена и чиновника, одно из них — мысль Андрея Платонова об искусстве как “высшей форме экономии”. Развитое эстетическое чувство нередко

называют основой национального характера японцев. И опыт Японии интересен тем, что там производимый товар несёт не только утилитарную функцию, но и ценность эстетическую. Ещё в 1955 году был создан центр по дизайну в текстильной промышленности, в позже и в других отраслях. С апреля 1963 года производится ежегодно выставка товаров “Знак отличного дизайна”, товары активно показывались на выставках в крупнейших городах, сообщали газеты, радио, телевидение.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично — вследствие американской оккупации после второй мировой войны, частично как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

На процесс формирования японского менеджмента оказали влияние американские идеи управления. Так, важнейшая идея японского менеджмента о том, что работающий по найму должен всю жизнь трудиться в одной фирме, имеет американское происхождение, но в Японии эта идея дает огромный эффект.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособлявая их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров — установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры — одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Опросы работников всемирно известной фирмы «Сони Корпорэйшн (Sony Corporation)» показали, что 75—85% опрошенных считают себя одной «командой», усиленные совместные действия которой принесут всем ее членам пользу.

Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя, но невозможно изменить фирме.

## **2. Характеристика японской модели управления**

### **2.1 Принципы японского управления.**

Современные методы управления сложились в условия послевоенной Японии, перед руководителями была поставлена задача: восстановить социальную, экономическую и политическую жизнь. Попавшие под американское влияние во время оккупации японские менеджеры смогли познакомиться с американской идеологией и методами управления бизнесом. Руководители японских предприятий осуществляли свои задачи, применяя в начале традиционные методы управления к новым условиям, а позже с помощью усвоенных ими методов американского управления. Японцы пытались не только воспринять новые идеи и применить опять к новым послевоенным условиям, но извлечь полезные уроки и таким образом найти путь, новый японский путь развития. В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, которые отсутствуют в американской модели. Самой важной из них являются система пожизненного найма и процесс группового принятия решений.

Японцы всегда мыслят от имени группы. Японское общество пронизано духом группизма. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Элтон Майо, который показал, что работа это такая же трудовая деятельность. Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются.

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное

удовлетворение.

Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

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

По мнению японского специалиста по менеджменту Х. Ойсихара, существует шесть характерных признаков японского управления.

1) Гарантия стабильности и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и снижают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, с помощью нее укрепляется чувство корпоративной общности, происходит гармонизация отношений рядовых сотрудников с руководством. Свобода от угрозы увольнения и реальная возможность для предвидения по вертикали дают рабочим мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность увеличивает количество управленческих ресурсов, поддерживает дисциплину и направляет вектор на более значимые цели. Гарантия занятости в крупных японских компаниях обеспечивает система пожизненного найма. Ее утверждение во многом – дань традиции. Такое явление, при котором работники пребывают в одной фирме с момента первого выхода на рынок труда до выхода на пенсию во многом непонятно для европейского образа мысли.

2) Гласность и ценность корпорации. Использование общей базой информации о политике и деятельности фирмы рабочими и всеми уровнями управления улучшает взаимодействие и способствует повышению производительности. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры, работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается создать также общую для всех работников фирму базу понимания корпоративных ценностей: сотрудничество рабочих с администрацией и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и

поддерживать ценности корпорации на должном уровне.

3) Управление, основанное на информации. Для повышения экономических характеристик производства и качественных характеристик продукции существует сбор данных и их систематическое использование. Руководители компаний ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы просмотреть цифры заданных показателей, увидеть мелкие недостатки и рассчитывать грядущие трудности на ранних этапах возникновения.

4) Управление, ориентированное на качество. Президенты компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота – получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в усилиях по контролю за качеством и работе с участком производства с наивысшим качеством.

5) Постоянное присутствие руководителя на производстве. Зачастую управленческий персонал размещают в производственных помещениях, чтобы справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения. По мере разрешения каждой проблемы вносятся нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств.

6) Поддержание чистоты и порядка. Руководители устанавливают такой порядок, который содействует повышению производительности и качеству труда, поскольку одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве.

В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: коллективизм, согласованность трудящихся и управленцев, высокие моральные качества, стабильность занятости и гармонизации отношений в корпорации между рабочими и управляющими.

## **2.2 Поведение в организации.**

Как отмечалось, японская система управления сформировалась к настоящему времени как органический сплав национальных традиций и передового опыта менеджмента. Существенная черта национальных традиций состоит в том, что японцы предпочитают не придерживаться писанных правил, а их языку в силу иероглифического характера письменности несвойственная четкая однозначность определений, характерная для европейских языков. Формула «предприятие есть

люди» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности. Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижение по службе. Японцы в отличие от американского подхода к управлению, придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без какой-либо материальной выгоды.

Согласно концепции «человеческого потенциала» ответственность за принятие решения не персонифицирована. За принятое решение несет ответственность вся группа и ни один человек не имеет права самостоятельно принять решение. Концепция «человеческого потенциала» защищает условия труда, уделяет особое внимание развитию у работников самоуправления и самоконтроля. Стоит подробнее рассмотреть процесс принятия решения группой. Сущность системы в том, что решения должны приниматься путем обсуждения – вынесения на консенсус. Этот подход до сих пор сохранен, хотя процедурная часть претерпела изменения: каждое предложение обсуждается в неформальных группах, решение не выносится на официальное обсуждение без неформального.

Нужно четко понимать, что японский метод предполагает полное единодушие, а не решение большинства. Если к полному единогласию не пришли, решение не принимается. Если решению противопоставлено мнение небольшого меньшинства, его убеждают уважать мнение оставшихся. Позже эта компромиссная позиция будет вознаграждена. Воспитание японцев не позволяет открыто возражать вышестоящему: несогласие нужно выражать очень дипломатично.

Жители страны Восходящего солнца допускают в организационной жизни двусмысленность, несовершенство, но они готовы предпринимать дальнейшие усилия, направленные на совершенствования людей и на умение эффективно работать друг с другом в коллективе.

Считается, что власть менеджмента в Японии законна, именно поэтому с ней считаются, ее уважают и принимают, поскольку эффективный менеджмент является необходимым условием для процветания самих рабочих и фирмы.

Из вышесказанного можно сделать выводы, что:



- люди получают удовлетворение от определяемой тесной вертикальной связи в структуре группы, которая воспринимается как гарант защиты и безопасности;

- основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа сплоченности, объединении работниками одними интересами и пониманием общих целей работы;

- в коллективах создается обстановка, которая обеспечивает групповое принятие решений, все члены группы могут вносить свой вклад в достижение цели в меру своих способностей.

## **2.3 Система контроля**

Управленческий контроль – определение управленческого планирования и обратной связи, которое является инструментом деятельности менеджеров в достижении целей организации. Способность человека управлять имеет определенные пределы, поэтому должен быть найден оптимальный вариант, позволяющий управлять эффективно. Необходимо отметить, что управленческий контроль осуществляется не путем принятия директив, как это принято делать в традиционном менеджменте, а путем оказания помощи слабым звеньям в производственном процессе и выявлению таковых. Японцы верят цифрам, они измеряют все. Если есть малейшая возможность, применяют методы статистики для определения текущей ситуации.

Для сохранения дисциплины и поощрения за проделанную работу, японский менеджмент полагается больше на вознаграждение, чем на наказание. Эти вознаграждения бывают разных типов : грамоты, подарки, деньги или дополнительный отпуск. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за достижения, за спасение жизни при ЧС, за отличные результаты в учебных курсах, за выполнение обязанностей.

Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес запугивания наказанием используется тактика лозунгов, побуждающих повысить дисциплину, и уделяется внимание самосознанию рабочих.

## **2.4 Управление трудовыми ресурсами.**

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. Японские корпорации управляют своими служащими таким

образом , чтобы те работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, систему заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие. Но разница между американским и японским управлением, состоит в том, что японские корпорации используют преданность своих служащих компаниям. Отожествление у японцев с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы.

Японский служащий очень тесно отождествляет себя с нанявшей его корпорацией [1]. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании - это одно из проявлений отожествления себя с фирмой. Многие служащие редко берут дни отдыха, и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается, тем самым проявляя свою преданность компании.

Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его само отождествление с ней. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Человек, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все сначала. Вся система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. В свою очередь, каждый служащий или рядовой работник знает свою собственную эффективность в работе, оценивая, свой вклад в работу, которая когда-нибудь будет обязательно оценена.

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

Японские рабочие трудятся методично и преданно. Они пунктуальны. Возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности. У них очень развито чувство долга. Они гордятся своей работой. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливыми в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность

фирме.

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

Японцы обладают определенными качествами, которые незаменимы в менеджменте промышленности. Один эксперт сказал: «В Японии каждый существует не как индивидуум, а исключительно как член большой группы». Личность отождествляет себя с группой, чьи устремления - это устремления группы; человек гордится работой этой группы. Он отдает себе полный отчет, что является членом команды, и не стремится к личному авторитету. Его всегда интересует успех команды. Все это усиливает координацию в организации производства, а личные трения сводятся к минимуму.

Фирма функционирует как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно не приветствуется. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.

Таким образом, менеджмент всегда рассуждает с позиции группы. Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи. Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если это творческие неудачи или связанные с рискованным предприятием. В японских фирмах решение принимается группой. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешается, и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата. Это требует взаимопонимания.

Любой человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство. В этом случае, как считают японцы, у него долгая творческая жизнь. Направленность усилий на решение задач фирмы

ведет к его собственному развитию и прогрессу фирмы. Менеджеры в Японии постоянно разъясняют цели и политику компании своим рабочим, которые могут свободно высказывать свое мнение по этому поводу. Рабочие имеют свободный доступ к администрации. Успех фирмы - это и их успех.

Историческими предпосылками управления качеством явилось общегосударственное движение «за отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание ответственности каждым рабочим за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. Задачами, которых в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются:

1. содействие совершенствованию и развитию предприятия
2. создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке
3. всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы.

Комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать использование ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание - сила» - вот лозунг комплексного управления качеством.

Примечательны три основные черты японских промышленных организаций: во-первых, пожизненная занятость, во-вторых, влияние стажа на оклады и зарплату и, в-третьих, организация профсоюзов.

Японский менеджмент принимает профсоюз как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы. Но профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, поскольку они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльности и рост. Это не означает, что профсоюзы раболепствуют: они сохраняют свою независимость. Они постоянно следят за правильным соблюдением согласованности норм.

Профсоюзы отдают себе полный отчет в том, что рабочие могут повысить свой уровень жизни только путем повышения производительности, поэтому они начали сотрудничать с менеджментом. Влияние на производительность оказывает постоянное объединенное консультирование по всем вопросам. Процесс модернизации не прямолинеен. Переизбыток рабочей силы решается путем сотрудничества. Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы. Они понимают, что условия жизни рабочих в конечном счете зависят от процветания фирмы. Они критически изучают и при необходимости подвергают сомнению цели и политику менеджмента. Таким образом, профсоюзы могут развивать конструктивные отношения с менеджментом, параллельно изучая его. Союзы постоянно конкурируют с менеджментом в социальной и благотворительной деятельности. Профсоюзы в Японии постоянно стремятся повышать уровень осмысленности труда.

Значимость ресурсов и власти менеджмента несопоставимы с ресурсами профсоюзов. Но лидеры союза и менеджмент разделяют два основных гипотезы: во-первых, процветание фирмы создает условия для решения других задач, а, во-вторых, вражда друг к другу не идет на пользу.

В целом, в Японии меньше претензий к 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 кроются в том, что управляющие японских фирм уделяют огромное внимание благосостоянию своих рабочих. Это, естественно, повышает их доверие как к менеджменту, так и к профсоюзам.

### **3.«Японизация» в менеджменте американских и европейских фирм.**

Принятие японской организационной практики в других обществах сравнительно молодое явление. Ключевые элементы «японизации» предполагают пунктуальное отношение к поставкам и производство без создания запасов; непрерывное усовершенствование и нулевые дефекты; общее качество менеджмента; участие рабочих, их обучение и учет выслуги лет; корпоративное благосостояние, возрастные системы заработной платы и союзы предприятий. В дебатах о «японизации» подняты две крупные проблемы. Первая возникает, когда модель японской практики предполагается переместить в другие общества. Одни теоретики отдают предпочтение широкой и/или статической модели, а другие —

более ограниченной, считая, что японский вариант возникал постепенно. Вторая проблема касается оценки выгод «японизации». Теоретики, использующие "заимствованную" (некоторые сказали бы: идеализированную) модель, указывают на многие преимущества, вытекающие из предоставления полномочий рабочему, изменения отношения работника и индустриальных отношений, системы гибкого производства (см. Фордизм и постфордизм), творческой способности и эффективного производства качественных изделий. Другие теоретики считают "действительность" несколько иной, воспринимая японскую практику как неофордистские системы, которые:

(а) уменьшают автономию рабочего через систематический надзор и побочное давление способами, предполагающими интенсификацию труда; (б) перекладывают некоторые из издержек и проблем производства на "притесненных" мелких поставщиков;

(в) включают двойную экономику, в которой служащие в фирмах-поставщиках являются незащищенными и плохо оплачиваемыми отчасти из-за потребности крупных фирм компенсировать издержки, вызываемые постоянной занятостью и возрастными системами оплаты.

Начиная с 1980-х годов и по настоящее время, происходит освоение японских методов и систем управления по всему миру — эхо третьей управленческой войны. При этом очевидно, что японцы умело применили в своих моделях и системах почти весь американский опыт, не перенося, однако, базисную управленческую парадигму американцев, а развивая свою. В связи с этим эксперты отмечают и слабые стороны японцев, такие как относительно невысокий уровень инновационности (в сравнении с США). «Пока вы улучшаете наши старые изобретения, например: автомобили, мы изобрели интернет», — говорили американцы японцам. Однако в других областях управления и организационного строительства мир догоняет японцев.

Отметим основные управленческие инновации японцев, опираясь на точку зрения Майкла Портера.

**Высокое качество и низкие затраты.** Японская модель менеджмента основана на убеждении, что для получения конкурентных преимуществ нужно одновременно предлагать высокое качество продукции и услуг и снижать себестоимость. Центральная идея этого подхода — совершенствование производственного процесса, при котором сокращаются затраты, но одновременно, благодаря

уменьшению числа дефектов и переделок, снижению числа комплектующих и задержек времени, повышается качество. Данная концепция была предложена японцам американскими гуру Эдвардом Демингом, Джозефом Джураном и развивалась как статистическое управление качеством — SQC и управление качеством в масштабах компаний CWQC, а также близкие к CWQC подходы Всеобщего менеджмента качества (TQM).

**Система бережливого производства (TPS)** сыграла центральную роль в японской модели менеджмента. Этот подход, впервые предложенный компанией Toyota, рассматривает разработку, производство и закупки как целостную систему. Истоки системы бережливого производства относятся ко времени создания Toyota Motor Company в 1930-х годах, когда ее основатель Кийтиро Тойода обратил особое внимание на систему доставки «точно вовремя». В конце 1940-х годов Тайити Оно, который в то время работал в Toyota, объединил такие элементы подходов Форда и Тейлора, как стандартизация и конвейерная система.

**Сотрудники — важный актив компании.** Японские компании стимулируют у сотрудников ощущение причастности к компании, лояльность к организации, а у менеджеров — видение долгосрочной перспективы в процессе принятия решений. С этим связана система пожизненного найма. Пожизненный найм также способствовал обучению на рабочем месте и развитию у сотрудников широкого набора навыков и умения адаптироваться к разнообразным рабочим заданиям, а также позволил эффективно применять и ротацию в процессе карьерного роста.

**Лидерство и принятие решений на основе консенсуса.** Для процесса управления в японских корпорациях характерен поиск консенсуса. Неформальные группы внутри официальной организационной структуры способствуют дискуссиям, служащим основой для процесса принятия решений.

Поистине ренессанс теории управления начался после Второй мировой войны. Этому активно способствовало военное командование американских оккупационных войск. В 1946 г. командующий Дуглас Мак-Артур вызвал из США молодого инженера-менеджера Гомера Сарасона, а затем и нескольких его коллег. Перед ними была поставлена задача обучения действующих и будущих руководителей японских предприятий. В конце 1949 – начале 1950 гг. американцы организовали в Токио и Осаке два 2-месячных семинара. На эти семинары были приглашены только руководители высшего уровня. Для приглашенных присутствие на этих семинарах было обязательным. Вскоре американцы перестали проводить подобные семинары. Однако японцы стали проводить их самостоятельно. И делали

это еще 25 лет. За этот период общее количество руководителей, участвовавших в семинарах, достигло 5200 человек. Именно эти руководители и стали капитанами возрождающейся на новом уровне японской промышленности.

Научный менеджмент Тейлора и административный менеджмент Файоля были наложены на специфический менталитет японцев, что привело к неожиданному результату. В практике и теории управления возник феномен, получивший название «японизация» в менеджменте.

Японцы прекрасно усваивали уроки своих американских учителей. Постепенно они смогли превзойти их. Одним из первых заметил и описал это явление профессор Калифорнийского университета Уильям Оучи. Он в соавторстве с Р. Джонсоном в 1974 г. опубликовал статью «Сделано в Америке (под руководством японцев)»[\[2\]](#). Статья начиналась с примера: «На сборочной линии одной американской компании в Атланте... 36 американок собирали транзисторные панели... В Токио, на другом предприятии той же компании, на таком же конвейере работало 35 японок, выполнявших те же операции. Единственным отличием этих линий была их различная производительность: японские работницы производили на 15 % больше панелей, чем американки».

Осознание «японского чуда» произвело на американцев очень сильное впечатление. «Холодная война» приучила Америку к тому, что единственный соперник, угрожающий ее безопасности – СССР. А опасность технического и экономического превосходства со стороны отсталой Японии – это несерьезно. Однако чудо произошло. В середине 1980 -х по годовому доходу на душу населения Япония перегнала США на отметке 21 тыс. долларов.

Фантастическим экономическим успехам японцев в решающей степени способствовала созданная ими система управления.

Оучи и Джонсон стали активно исследовать японский менеджмент. Они пришли к выводу, что его определенные аспекты «неразрывно связаны с японской культурой» и потому отсутствуют в Америке. Оучи и Джонсон выделили пять отличительных особенностей японского менеджмента, которые предлагали для переноса на другую почву: 1) акцент на движение информации и инициативы снизу вверх; 2) превращение высшего руководства (топ-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений; 3) использование среднего управленческого звена (миддл-мене-джмента) как инициатора и движущей силы «выискивания» и решения проблем; 4) принятие



решений на основе консенсуса; 5) повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Оучи вместе с другим соавтором – А. Йегером – опубликовали работу «Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности» (1978). В 1981 г. Оучи опубликовал книгу, ставшую бестселлером «Теория Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов». «Теория Z» Оучи продолжила теории Х и Y Мак-Грегора. Она предполагала соединение американского индивидуализма и предприимчивости с японским коллективизмом и трудолюбием.

Японская система управления может быть изложена в пяти элементах:

- 1) Вовлеченность всех работников в заботу об успехах фирмы через взаимное доверие и тесные межличностные связи;
- 2) Пожизненный найм работников;
- 3) Всеохватное движение контроля качества;
- 4) Коллективное принятие решений;
- 5) Коллективная ответственность и забота о фирме.

Названный в п.3 элемент буквально перевернул японскую промышленность. Дело в том, что низкое качество японских товаров в 1940-е годы было удручающе повсеместным. И поэтому американские учителя японских менеджеров обратили на этот факт особенное внимание. Японцы отнеслись к этому с исключительным пониманием. С 1950 г. в Японии началось Движение кружков контроля качества (ККК). В это движение было втянуто около 80 % всего персонала. Столь активная и всеохватная забота о проблеме качества начала приносить свои плоды. Вскоре качество японских товаров стало стремительно расти.

Ричард Дафт в своей книге [3] приводит такой пример. Однажды руководство компании «IBM Canada» сделало заказ на некоторые детали новому поставщику из Японии. В нем компания оговорила, что бракованных деталей в партии должно быть не более 1,5 % от общего их количества. Это был достаточно высокий по тем временам для Северной Америки стандарт. Японцы выполнили заказ. Однако вместе с основной партией прибыл небольшой «довесок» деталей. В сопроводительном письме говорилось: «Мы не знаем, зачем вам понадобилось 1,5 % бракованных деталей, однако для удобства упаковали их отдельно».

Один из современных американских теоретиков менеджмента выделяет такую особенность японского менталитета, как «контролирующая культура». Под ней понимается полное самоподчинение каждого японца традициям и общественному мнению.

Несмотря на всю привлекательность «японизации», распространить ее опыт на Америку и Европу оказалось проблематичным. И связано это было с разницей культур и менталитетов.

В японской культуре существует понятие «эмэ». В английском языке ему даже нет ни аналогичного слова, ни понятия-эквивалента. «Эмэ» означает:

- 1) психологическую зависимость человека от членов своей микрогруппы;
- 2) повышенное чувство долга перед группой, фирмой, страной. Японец буквально не в состоянии выжить вне своей микрогруппы, ее поддержки, признания, доверия.

В отличие от японцев, американцы предпочитают индивидуальную свободу. Их совсем не привлекает «профессиональная семья». Они категорически не хотят проводить свой семейный «уик-энд» вместе с семьями коллег по работе. Они уже устали друг от друга за рабочую неделю. Это и предопределило серьезную ограниченность применения «японизации» в Америке и Европе.

## **Заключение.**

Беспринципное следование западному образу мышления без учета реальностей, без постановки вопроса о том, какие именно элементы модернизации оказываются эффективными в обществе, развивавшимся в иных исторических условиях, лишает возможность объективно смотреть на вещи.

Плотность населения Японии – высока. Япония маленькое островное государство, где природные настолько ограничены, что их приходится ввозить в страну. Постоянные природные катаклизмы выработали у японцев чувство необходимости национального единства и социальной сплоченности.

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, даже если перед ними поставлена сложная задача. Принятие решений осуществляется в Японии не одним человеком, а путем группового консенсуса.

Можно сказать, что Япония - страна парадоксов. Здесь отвергают личность как отдельного индивидуума, но проявляют уважение к мнению каждого.

А. Атос и Р. Паскаль в своей книге[4] отмечают: «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 управляющие 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. При достаточно жесткой вертикальной иерархии, нет «обожествления» руководителя - он «досягаем». Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретное он сделал в жизни, к его опыту.

У японцев развита жесткая дисциплина, мышление ради интересов группы и способность на экстраординарные усилия для достижения общего блага. Японцы - целеустремленные люди. Они хотят совершенствовать себя до бесконечности. Они готовы упорно работать ради этой цели. Это стремление к совершенству очень помогло японскому менеджменту в интеграции европейского опыта управления в традиционную японскую культуру.

«Японский менеджмент изучил и вобрал в себя современные принципы и методы с энергией, граничащей с жадностью», - сказал Сусума Такамия, декан факультета экономики Токийского Университета. - «Он успешно взялся за четыре основные проблемы - технологическую инновацию, индустриализацию, демократизацию и интернационализацию. Все это не повредило таким культурным ценностям, как групповое сознание и уважение старших». Повиновение в Японии принимает форму полного подчинения.

Японское общество поделено на отдельные институты не горизонтально, а вертикально. Предприятие является одним из таких институтов. Менеджеры и работники могут иметь разногласия, но это чисто внутренние дела фирмы. И те и другие смотрят на конкурирующие фирмы как на своих заклятых врагов. Каждая фирма стремится быть первой в своей сфере. Престиж значит больше, чем прибыль. В японских организациях лидер занимает самый ответственный пост. Его задача сплачить команду, подавить внутренние конфликты. Его власть принимается всеми безоговорочно. Отсутствие его может привести к печальным результатам: группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах.

Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Не обязательно, что руководитель является компетентным человеком. Он часто не может объяснить тонкости своего бизнеса - настоящая работа осуществляется его подчиненными. Лидер должен хорошо управлять людьми. Он должен быть способен воодушевлять

свою команду, должен уметь вызвать и сохранить любовь и преданность своего персонала.

Учебная программа - это стимулирование сотрудничества в работе. Она мобилизует знания и опыт всей группы. Она еще больше сплачивает ее и развивает дух сотрудничества. Желание избежать работы с оправданием, что «это не моя работа», пропадает, вместо этого возникает готовность нести дополнительную ответственность.

В течение 30-40 лет послевоенного развития японский менеджмент и японская модель экономики позволяли стране эффективно мобилизовать личностный и общественный потенциал народа для реализации постоянного роста производства, недопущения чрезмерного общества и предотвращения извращения социально-экономических отношений под влиянием криминальных элементов.

Понимание японского менеджмента наверняка поможет российским хозяйственникам, экономистам, бизнесменам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, даст возможность к совершенствованию производства. Тем более, что предприятия, работающие «по-японски» уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Тайланде и во многих других странах. Один из примеров – германский концерн «Порше», оказавшийся к 1992 году на грани банкротства. Помощь японской консалтинговой фирмы, состоящей из бывших служащих «Тойоты», дала блестящий результат: выпуск автомашин увеличился, численность персонала уменьшилась на 19%, занимаемая территория – на 30%, появилась прибыль, увеличился ассортимент продукции[5].

Овладение стержнем японского менеджмента – отказ от узкой специализации, универсальное развитие работника и связанные с таким развитием стабильная занятость, ротация кадров внутри фирмы, обучение в процессе работы и т.д. – необходимо каждой фирме, желающей не только преуспеть, но и хотя бы существовать.

## **Список использованных источников и литературы**

1. Каору И. , Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 1988.
2. Матрусова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. - М: Наука , 1992.
3. Пшенников В.В., Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: изд.«Япония сегодня» – 1997 г.
4. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Университет, 2013. - 192 с.

5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
10. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.-

1. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. - М.: Питер, 2010. - 426 с. [↑](#)
2. William Ouchi, 'Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge' [↑](#)
3. Ричард Дафт Л. - учебник Менеджмент, Питер, 2012.- 656 с. [↑](#)
4. А. Атос и Р. Паскаль «Искусство японского управления» Москва, 2000. -356 с. [↑](#)
5. Джеффри Лайкер, Дао Toyota 2013 231 с. [↑](#)