

## Содержание:

Image not found or type unknown



## Введение

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

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

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

## 1. Принципы японского управления

«Мы любим людей и землю» - лозунг фирмы «Sanyo electric»

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, которая поставила перед руководителями задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постигать социальную ответственность за последствия своей деятельности.

Руководители японских предприятий осуществляли свои задачи, сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития.

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

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя, прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность.

Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются.

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.<sup>[1]</sup> 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.

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

## **2. Поведение в организации**

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

языков, в частности, немецкого.

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

Группа, к которой принадлежит японец, значима для него так же, как семья. В японской фирме ее глава похож на отца. Члены семьи сотрудничают спонтанно. Царит неформальная атмосфера. Внутренние конфликты сведены к минимуму, в группах дружелюбные отношения. В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой. Может смениться руководитель, но фирма останется. Считается, что фирма - долговременная организация, потому что она гарантирует пожизненный найм. (Такие отношения закреплены «Законом о корпоративной реорганизации», согласно которому в фирмах, которые столкнулись с финансовыми трудностями и находятся на грани банкротства, проводятся реорганизации). Считается, что предприятие бизнеса является замкнутой социальной группой, а работа должна занимать центральное место в жизни работников. «Работодатели не используют один труд человека, они используют его всего».

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

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

Можно рассмотреть более подробно процесс принятия решения группой. Сущность системы Ринги в том, что решения должны приниматься путем консенсуса. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если кто-то против, предложение

возвращается к его инициатору. [2]Этот подход все еще сохранен, хотя процедурная часть системы Ринги претерпела изменения. Каждое предложение обсуждается в неофициальных группах. Решение никогда не выносится на официальное обсуждение без неформального.

Вот как описывает процесс группового принятия решений Ричард Халлоран:

«В процессе официального обсуждения каждый член группы высказывает небольшую часть своих мыслей на этот счет, но никогда не выходит с законченным убедительным выступлением. Японцы, имеющие крайне чувствительное эго, не желают попадать в состояние находящегося в меньшинстве или, что еще хуже, с особым мнением. Боятся они и случайно обидеть коллегу своим резким выступлением, которое может противоречить мнению товарищей. Когда лидер группы уверен, что все в основном согласны с минимальным решением, он суммирует мнение группы, спрашивает, все ли согласны, и оглядывает зал для получения одобрительных кивков. Не слышно ни единого выкрика».

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

В противовес традиционной модели поведения «Х» и «У» японцы развили и успешно применяют модель «человеческого потенциала», согласно которой на первый план выдвигается идея о том, что людям требуется возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение. Концепция «человеческого потенциала» защищает такие условия труда, в которых способности работника поощряются к развитию, и уделяет особое внимание развитию у работников стремления к самоуправлению и самоконтролю.

### **3. Система контроля**

Управленческий контроль - это сокращенное определение управленческого планирования и обратной связи, которое является инструментом деятельности менеджеров в достижении организационных целей. Способность человека управлять имеет определенные пределы, поэтому должен быть найден оптимальный масштаб бизнеса, позволяющий управлять эффективно.

Можно рассмотреть этот процесс на примере фирмы «Мацусита». В основу организации фирмы положена система филиалов. Они классифицируются следующим образом:

1. для высших управляющих компаний с целью контроля управляющих филиалами - система планирования в филиалах, система внутреннего капитала филиалов, система ежемесячных бухгалтерских отчетов;
2. для управляющих филиалов с целью контроля руководителей отделов - бюджеты отделов, система ежемесячных бухгалтерских отчетов.

Система планирования в филиалах предполагает, что каждый самостоятельный отдел, а затем и филиал разрабатывает свой план. На их основе подготавливается общий план всей компании. В общих чертах метод планирования предполагает следующие этапы:[\[3\]](#)

1. Провозглашение стратегии компании. Стратегия компании является чем-то абстрактным и выражается устно, но она подчеркивает оценку дел фирмы и воплощает намерения преодолеть конъюнктурные трудности усовершенствованием политики и целей. Это своего рода лозунг для персонала.
2. Директивы о планировании в филиалах. Так как стратегия компании абстрактна, то ориентиры для планирования в филиалах задаются президентом компании в виде директивы.
3. Определение политики планирования филиала. На этом этапе управляющий филиалом определяет свою собственную политику выполнения поставленных перед ним целей и инструктирует руководителей отделов.
4. Подготовка плана каждого отделения.
5. Подготовка проекта бюджета отделения.
6. Подготовка проекта плана филиала.
7. Проверка и утверждение планов филиала.
8. Передача утвержденного проекта плана филиала. Эта смета называется «документом с королевской печатью». Церемония этой передачи - чисто японская особенность, потому что «документ с королевской печатью» рассматривается как контракт между президентом компании и управляющим филиалом. Выполнение

плана является обязательным для управляющего. Каждый управляющий несет ответственность за достижение только зафиксированных в «документе с королевской печатью» пунктов. Выбор метода для выполнения этого соглашения предоставляется управляющему филиалом.<sup>[4]</sup> Очевидно, что такой подход к управлению требует от управляющего высокого чувства ответственности и самоконтроля.

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

Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. Показательно, что раздел «вознаграждения» в книге правил компании «Хитачи» стоит перед разделом «наказания». Фирма выпустила документ, озаглавленный «Главные принципы «Хитачи». В нем выдвинуты на первый план три принципа: искренность, дух оптимизма и конечная гармония. Этот официальный документ показывает, насколько серьезно японцы относятся к своей работе.

Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактики запугивания наказанием, японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует «тактику лозунгов», побуждающих повысить дисциплину.

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

## **4. Управление трудовыми ресурсами**

Расцвет государства - в людях и упадок государства - в людях. Древняя мудрость

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

образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие. Но существует, и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Отожествление служащих 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. 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 отождествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. [5] 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 самоотождествление 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. 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 получает удовлетворение от собственной эффективности в работе, зная, что его действия когда-нибудь будут обязательно оценены.

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 своим мастерством. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливymi 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.

Пожизненный найм - это не юридическое право. Его утверждение - дань традиции, возможно, имеющей начало в первобытной общине и получившей законченную форму в японском феодальном обществе. Фирма морально обязана заботиться о своем работнике вплоть до выхода на пенсию. Штат комплектуется на основе личных качеств, биографических данных и характера. Лояльность ценится больше, чем компетентность. К каждому рабочему относятся как к члену семьи. Точно также, если возникают финансовые трудности, все достойно переносят сокращение доходов.

В таких обстоятельствах менеджмент персоналом особенно важен. Японские менеджеры верят, что люди - это величайшее достояние.[\[6\]](#) 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. Ее 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.

Поскольку фирма должна 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. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. 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, что личные неудачи и ошибки, в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата. Это требует взаимопонимания.

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.

## **Заключение**

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

### Сейдзи Цукуми

Япония - маленькая страна. Плотность населения высока. Ресурсы ограничены. Природные катаклизмы вызывают чувство опасности. Поэтому у японцев острое чувство необходимости национального единства. Они в полной мере осознают, что их выживание зависит от единства и социальной сплоченности.

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

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

В своей книге «Искусство японского управления» А. Атос и Р. Паскаль 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 руководители полагают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, не столь сосредотачиваясь на других институтах (таких, как правительство, семья или религия)». При этом семья для японцев - форма существования. 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.

Японец дисциплинирован, мыслит интересами группы и способен 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. Он спланирует команду. Он подавляет внутренние конфликты. Его власть принимается всеми безоговорочно. Отсутствие его может привести к печальным результатам: группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах.

Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Следовательно, не всегда 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.

Японский менеджмент взывает к естественным здоровым инстинктам работников для развития их творчества, мастерства и сознательности.

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.

## **Список использованной литературы**

1. Каору И., Японские методы управления качеством, 2008 г.
2. Матросова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах, 2012 г.
3. Пшенников В.В., Японский менеджмент. 27 уроков для нас. Изд. «Япония сегодня» - 2007 г.
4. Скоробагач С. Д. Принципы менеджмента в Японии, 2009 г.
5. Ингиу Оу, Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее, 2007 г.
6. Армстронг М. Основы менеджмента. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008.
7. Управление организацией / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина, - М.: ИНФРА-М, 2008.

1. Каору И., Японские методы управления качеством, 2008 г. [↑](#)

2. Пшенников В.В., Японский менеджмент. 27 уроков для нас. Изд. «Япония сегодня» - 2007 г. [↑](#)
3. Армстронг М. Основы менеджмента. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. [↑](#)
4. Ингиу Оу, Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее, 2007 г. [↑](#)
5. Управление организацией / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина, - М.: ИНФРА-М, 2008. [↑](#)
6. Матросова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах, 2002 г. [↑](#)