

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Грамотное управление организацией позволяет минимизировать затраты, обеспечить рентабельность предприятия и повысить общую производительность. Управленческая школа Японии в настоящее время является одной из ведущих в мире: страна опережает своих конкурентов в области контроля качества, рационализации, автоматизации производства и управлении трудовыми ресурсами.

Цель данного курсового проекта – изучить ключевые особенности и характерные черты японского менеджмента.

Задачи данного курсового проекта:

- Обзор японской истории, религии и культуры применительно к формированию национальных технологий менеджмента;
- Анализ отличительных черт японского менеджмента;
- Выделение наиболее эффективных принципов управления.

# **ГЛАВА 1. ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В ЯПОНИИ**

## **1.1 Исторические предпосылки к формированию японской модели управления**

По завершении Второй мировой войны Япония попала под влияние США и Европы, освоив импортируемые технологии и переняв у этих стран многие аспекты управления бизнесом и персоналом. В частности, идея пожизненного найма имеет американское происхождение, однако именно в японском менеджменте она развита с наибольшей эффективностью<sup>[1]</sup>.

Послевоенная ситуация поставила перед японскими предпринимателями задачу скорейшего восстановления экономики страны, и именно этот фактор стал решающим при становлении в национальном менеджменте духа коллективизма<sup>[2]</sup>. Таким образом, японская система управления является синтезом из

импортированных идей и культурных традиций, и для её детального анализа необходимо изучить этнические особенности страны.

## **1.2 Религиозные предпосылки к формированию японской модели управления**

Предпочтение групповых интересов перед индивидуальными является составной частью традиций Японии. Продуктивность работы японского менеджера оценивается в первую очередь по групповому результату, поскольку процесс принятия решений также является групповым. Теоретическая концепция управления японскими предприятиями базируется на некоторых религиозных принципах, которые были заимствованы из различных верований, распространённых на Японских островах, в частности из конфуцианства и дзэна<sup>[3]</sup>.

Дзэн рассматривает повседневный труд в качестве одного из условий достижения просветления. Также дзэн предполагает, что постигнутое путём спокойных размышлений обязательно должно быть воплощено в жизнь. Во многом именно философией дзен обусловлена стратегия группового совершенствования рабочего процесса, позволяющая руководителям развивать предприятие совместно с инициативным персоналом<sup>[4]</sup>.

На практике в управлении предприятием можно увидеть прямое воплощение конфуцианских традиций: это корпоративное сознание, восприятие фирмы, как одной семьи, совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа<sup>[5]</sup>.

Конфуцианство определяет рамки политической и экономической деятельности: регламентированные правила устанавливают взаимоотношения внутри и между различными группами, социальной и экономической общностью, государством. Из конфуцианства была заимствована концепция, по которой, при управлении трудовыми ресурсами необходимо использовать в определённых пропорциях гуманизм и авторитаризм. Именно философия конфуцианства лежит в основе пожизненного найма и стремлении японских сотрудников трудиться с максимальной самоотдачей. основополагающие принципы конфуцианства требуют беспрекословного подчинения старшим по возрасту и положению, почитания предков и строгого соблюдения традиций. Таким образом, японский менталитет формирует неоспоримое уважение к опытным руководителям, однако требования к

менеджерам старшего звена также значительно возрастают.

Конфуцианская ментальность также способствует японской самоотдаче и приверженности интересам компании. Начиная с XVIII века, японский мыслитель Байган продвигал в народные массы конфуцианские идеи, в частности популяризуя мысль о том, что торговцы и купцы, наравне с самураями, служат на благо государства и вносят значительный вклад во всеобщее процветание общества. Сингаку, другой мыслитель и популяризатор религиозных идей, полагал, что подобное понимание и применение конфуцианского принципа самосовершенствования поможет не только знатным людям, но и простолюдинам в обретении смысла жизни.

В начале XX века эта неоконфуцианская теория слилась с идеями модернизации. Видный индустриалист того времени, Сибусава Еичи, написал множество трактатов о ведении бизнеса в Японии, в которых рассматриваются методики внедрения принципов конфуцианской морали в экономическую жизнь, объединения «коммерческого таланта» с «духом самурая». Стоит отметить, что в данных трактатах понятие «коммерческого таланта» выводилось, исходя из моральных качеств человека.

В представлении этих видных популяризаторов идей неоконфуцианства, высшей целью является обретение гармонии, которая выражается в том, что богатство и экономическое процветание становятся добродетелью, если достигнуты благим путем и идут на пользу социуму.

Таким образом, самосовершенствование по-неоконфуциански предполагает и профессиональное овладение профессией, и приобретение моральных качеств, необходимых для работы в компании и поддержании субординации в коллективе. Концепция совершенствования обеспечивает японским служащим нравственное удовлетворение в контексте предоставляемого компанией пространства для самореализации.

Синтоизм также нашел отражение в религиозных обрядах, проводимых на предприятиях: например, дважды в год, в буддистский праздник «хиган», на фармацевтических фабриках осуществляют поминовение духов подопытных животных, погибших при испытании лекарств. Кроме того, значительное количество японских управляющих находят целесообразным создание отдельной статьи расходов на ритуальную атрибутику. К ритуальным предметам могут относиться обереги для зданий («фуда») и транспорта («омамори»), а также

таблички «эма», на которых пишутся коллективные обращения к богам от всего департамента компании.

Во многих фирмах коллективно отмечают синтоистский Новый год, а также весенний праздник «сэцубун». На Новый Год руководители посещают синтоистские святилища, где молятся за безопасность людей на их предприятии и вносят подаяния от имени компании. В первый рабочий день после новогодних праздников, управляющие департаментами и члены комитета безопасности предприятия собираются в главной его часовне и возносят краткую молитву о процветании фабрики и безопасности её сотрудников. Кроме того, в конце года фабрика проводит обряды очищения для высшего звена управляющих, приглашая для этого квалифицированного священника. В процессе обряда менеджеры выдувают свои прегрешения на шелковые ленточки, которые позже ритуально сжигаются в храме.

Нередко главный храм предприятия посвящается божеству Инари в облике лисицы. Хотя изначально Инари считалась богиней плодородия, со временем её стали считать покровительницей купцов и торговцев, и ныне в её святилищах руководители могут отмечать день основания компании<sup>[6]</sup>.

Можно сделать вывод, что в японских методах организации управленческой деятельности тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда. В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих и гармонизацию отношений между рабочим и управляющим персоналом. Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом является поощрение интенсивного общения друг с другом<sup>[7]</sup>.

## **ГЛАВА 2. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **2.1 Характеристика признаков японского управления**

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосикара<sup>[8]</sup>, японское управление обладает шестью характерными признаками:

Таблица 1. Характеристика признаков японского управления

<b>Признак</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Выгоды</b>
1	Гарантия занятости	Стабильность <i>служит стимулом</i> для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством, а также <i>способствует улучшению взаимоотношений</i> между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что благоприятно сказывается на деятельности компании.
2	Гласность и ценности корпорации	Общая база о политике и деятельности фирмы способствует возникновению <i>массовой ответственности</i> и как следствие <i>улучшает взаимодействие</i> рабочего и управляющего персонала.
3	Управление, основанное на информации	Сбор данных и их систематическое использование позволяет <i>повысить экономическую эффективность производства</i> и качественные характеристики продукции, а аналитика позволяет <i>предусмотреть грядущие трудности</i> на ранних этапах их возникновения.
4	Управление, ориентированное на качество	Гарантия высокого качества продукции <i>повышает имидж фирмы</i> , а следовательно <i>привлекает покупателей и увеличивает прибыль</i> .

5	Постоянное присутствие руководства на производстве	Размещение управляющего персонала в производственных помещениях позволяет <i>быстро справляться</i> с затруднениями и <i>решать проблемы</i> по мере их возникновения.
6	Поддержание чистоты и порядка	Порядок может служить <i>гарантией качества</i> продукции и способен <i>повысить производительность</i> .

- Гарантия занятости.** Ведет к стабильности трудовых ресурсов и уменьшает текучесть кадров. Сотрудники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования, а управление при этом носит в основном рекомендательный характер. Рост производительности труда и повышения качества продукции в том числе обусловлен методом «участвующего управления» на основе решений «снизу вверх». Решения обсуждаются всеми членами коллектива, в результате чего каждый работник несет свою долю менеджерской ответственности, что позволяет наиболее эффективно использовать его способности. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма. Системой пожизненного найма охвачено примерно 35% трудовых ресурсов Японии, занятой в крупных компаниях и государственных учреждениях<sup>[9]</sup>. Следует отметить, что пожизненный найм характерен только для крупных предприятий, в малом японском бизнесе эта система не доминирует.

Хотя пожизненный найм выгоден в первую очередь бизнесу, работники ощущают субъективную выгоду, которая также служит отдельным фактором мотивации: с первых дней работы в фирме они проникаются уверенностью в том, что, пока фирма функционирует, их занятость гарантирована. По достижении возраста 55-60 лет они выйдут на пенсию, и фирма выплатит им солидные выходные пособия.

- Гласность и ценности корпорации.** Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпорационных ценностей, в частности приоритета качественного обслуживания, сотрудничества рабочих с администрацией, сотрудничества и

взаимодействия отделов. Механизм идеологизации является сердцевинной японского управления, так как, с одной стороны, именно он прежде всего служит той силой, которая поддерживает и воспроизводит японский тип управления, и, с другой стороны, именно он придает японскому управлению ту жизненность и ту силу, которые делают японское управление весьма эффективным. Главная цель идеологического воздействия на работника - выработка у него отношения к организации, в которой он трудится, как в единой семье. Также направлением идеологической работы является воспитание у работников японской фирмы чувства патриотизма по отношению к своей организации, чувства гордости за неё.

- **Управление, основанное на информации:** регулярная проверка статей доходов, объема производства, качества и валовой выручки.
- **Управление, ориентированное на качество:** контроль качества и кружки качества (QC (Quality control) circles), а также система комплексного управления качеством "канбан". Обеспечение качества является первостепенной задачей, а объем производства занимает только второе место. Ради обеспечения качества рабочим предоставляется право останавливать производственную линию, если они не успевают или не могут качественно выполнить свою операцию. Вопрос качества рассматривается с позиции общего менеджмента: на японских предприятиях контроль качества осуществляется по принципу цикла PDCA, также известного, как колесо Деминга или цикл Шухарта-Деминга. Для установления качества, удовлетворяющего потребителя, японские руководители уделяют внимание взаимосвязям между исследованиями, проектированием, производством и продажами<sup>[10]</sup>.

Рис.1 Колесо Деминга

Таблица 2. Цикл управления

<b>Этап</b>	<b>Характеристика</b>
Планирование	Установление целей и процессов, необходимых для достижения целей; планирование работ, выделения и распределения необходимых ресурсов.

Действие	Реализация запланированных проектов.
Проверка	Сбор информации и контроль результата. Выявление и анализ отклонений, установление причин отклонений.
Воздействие	Принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата, изменения в планировании и распределении ресурсов.

- **Постоянное присутствие руководства на производстве:** японские управляющие работают в одном помещении с рядовыми сотрудниками.
- **Поддержание чистоты и порядка.**

## 2.2 Особенности управления персоналом

1. 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 используются американская техника управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие<sup>[11]</sup>

В японской организации выделяются три категории управления: "кэйэй" (top management), "канри" (middle management) и "иппан" (down management). По определению социолога Талкотта Парсонса<sup>[12]</sup>, они аналогичны институциональному, управленческому и техническому уровню соответственно.

Таблица 3. Характеристика японских категорий управления<sup>[13]</sup>

Уровень управления	Обязанности
--------------------	-------------

"Кэйэй" (руководство)	Принятие стратегических решений, определение миссии, целей и политики компании.
"Канри" (администрация)	Аналитика, подготовка информации для руководителей высшего звена, принятие тактических решений и взаимодействие с руководителями низшего звена.
"Иппан" (рядовой состав)	Управление группами рядовых сотрудников, организационные процессы, линейные и операционные задачи. Контроль за выполнением производственных задач.

При приеме на работу выпускников средних школ и университетов поощряется создание рабочих династий. Широко практикуется найм по рекомендации кого-либо из сотрудников фирмы, который несет ответственность за свою рекомендацию. Статистические данные свидетельствуют о том, что число принятых на работу по рекомендации в компаниях составляет примерно 45% [14].

Немаловажную роль также играет преданность служащих своим компаниям. Отожествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности, а японская система управления стремится усиливать это отожествление, а результате чего служащий тесно отожествляет себя с нанявшей его корпорацией. Система пожизненного (или долгосрочного) найма и трудового стажа является важной составной частью японского менеджмента. Продвижение по службе в Японии прежде всего зависит от возраста и опыта работы, а потом уже учитываются все остальные качества. Служащий, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и дискриминируется в отношении оплаты труда, льгот и пенсии [16].

Отчасти готовность японских сотрудников к самопожертвованию по имя интересов фирмы обусловлена самурайской философией и кодексом бусидо: они добровольно посвящают себя служению работодателю и становятся частью компании. В качестве ответного выражения признательности, компании помогают хорошо зарекомендовавшим себя сотрудникам, в частности могут предоставлять им жилье, возможности для отдыха, кредиты под небольшие проценты и помощь в оплате обучения детей. Последний фактор особенно важен в контексте создания «рабочих династий»: значительное количество молодых японцев после

университетов идут работать в ту же сферу и компанию, что и их родители<sup>[6]</sup>.

В результате подобной политики управления многие японские служащие готовы работать сверхурочно, но также возрастает смертность на рабочих местах. Очень остро стоит проблема "кароси" или "смерти от переработки": в Японии официально фиксируются около 250-350 случаев кароси за год<sup>[19]</sup>.

## **ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЯПОНСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

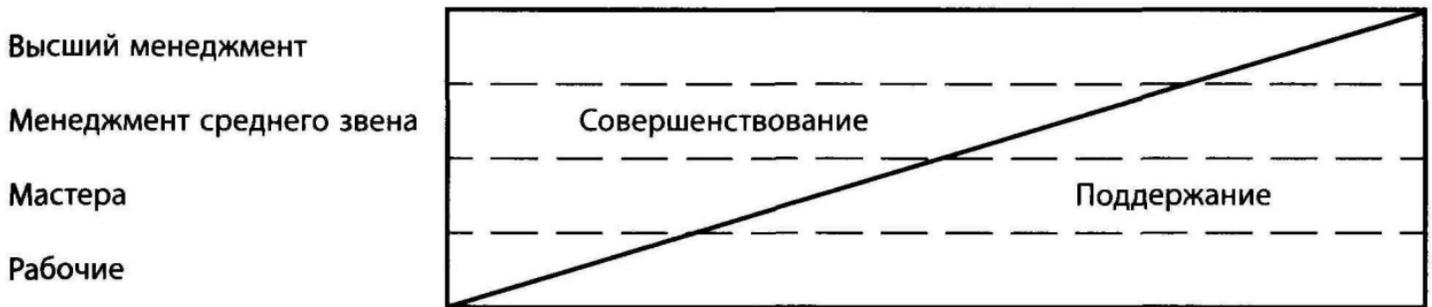
### **3.1 Совершенствование и поддержание в контексте стратегии «Кайдзен»**

Согласно статистическим данным на 2015 год<sup>[6]</sup>, основная часть бизнеса в Японии представлена небольшими фирмами с числом сотрудников до десяти человек. Управляющий персонал крупных (от трехсот сотрудников) корпораций составляет не более одного процента от общего числа японцев, работающих в сфере бизнеса.

Рис.2 Диаграмма процентного соотношения управляющего и рабочего классов.

Японские методики управления подразумевают, что в процесс развития фирмы в равной степени должны быть вовлечены как управляющий, так и рабочий персонал. Практически все ключевые решения в вопросах совершенствования производства принимаются коллективно (система «ринги» или «группового мышления»), что размывает границу между начальниками и подчиненными. Однако, чем выше иерархический уровень менеджера, тем больше времени он будет уделять вопросам совершенствования и улучшения производственных процессов, в то время как основная задача рабочего персонала – поддержание текущего уровня технологических, управленческих и организационных стандартов. Задачи менеджмента в рамках поддержания состоят только в том, чтобы обеспечить каждому сотруднику компании возможность следовать стандартной рабочей процедуре.

Рис.3 Распределение рабочих функций в Японии<sup>[10]</sup>.



Если в американском менеджменте преобладает совершенствование через инновации, то японские управляющие отдадут предпочтение стратегии «Кайдзен». «Кайдзен» - это центральная концепция японского менеджмента, под которой понимается ориентация на непрерывный процесс совершенствования, в который вовлечены все сотрудники предприятия. В системе «Кайдзен» качество является приоритетом, поэтому для его достижения не должно быть никаких компромиссов, даже если соблюдение принципа качества ведет к, например, невозможности экономии на затратах на производство<sup>[16]</sup>.

Система «Кайдзен» направлена на долгосрочную перспективу, а не на сиюминутную выгоду: она предусматривает внимательность к процессу и своевременное устранение непродуктивных потерь, неоправданных затрат материалов, времени и усилий. Действия системы «Кайдзен» по непрерывному улучшению направлены в основном на устранение проблем, возникающих в процессе производства. «Кайдзен» рассматривает производство как схему: поставщик - потребитель; на каждом этапе производства, пока продукт не будет полностью готов и не поступит в продажу, каждый работник может являться одновременно и поставщиком и потребителем. Ответственность за качество у каждого поставщика и способствует эффективному сокращению количества брака [17].

Чтобы система «Кайдзен» работала, она должна сформироваться и поддерживаться руководством. Поэтому высшее звено должно постоянно поддерживать и улучшать результат деятельности предприятия. Особое внимание следует уделять людям, коммуникациям, командной работе, моральным принципам и дисциплине. Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за «преданность своему делу как образец для коллег». Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и

дополнительный отпуск.

Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. 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.

Существует понятие «гири», т.е. «долг чести», который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая свое, строго определенное место и проявляя лояльность по отношению к группе, подчиняя свое поведение общественным целям. Соответственно и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы. Таким образом, исполняя «долг чести», японский служащий не только следует правилам нанявшего его предприятия, но также идентифицируется в рамках социума<sup>[18]</sup>.

Японский сотрудник заинтересован в развитии своей фирмы, поскольку, делая свой вклад в совершенствование рабочих процессов, он воспринимает общий успех в том числе, как личный. Система «Кайдзен» подразумевает возможность внесения и рассмотрения предложений по улучшению рабочего процесса в противовес неизменности и в дополнение к инновациям.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

История страны и национальные особенности её граждан играют немаловажную роль в формировании методов управления. Следовательно, для достижения максимальной эффективности при коммуникациях с иностранными партнерами, необходимо учитывать их культуру и менталитет.

Хотя значительное количество японских управленческих методик эффективны исключительно в условиях специфического национального духа страны, некоторые ключевые методы японского менеджмента можно интегрировать и применять на интернациональном уровне для повышения продуктивности предприятий. К категории таковых методик относится, в частности, система постепенного улучшения «Кайдзен».

# БИБЛИОГРАФИЯ

- 1. Хироши Т. О возможности прямого заимствования опыта японского менеджмента в России, 2012
- 2. Матрусова Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучения персонала в японских фирмах, 2002
- 3. Вахрушев В. В. Принципы японского управления, 2005
- 4. Матрусова Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучения персонала в японских фирмах, 2002
- 5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - М.: Деловой мир, 1999
- 6. Ю.С.Ковальчук. Япония без вранья, 2015
- 7. Шонбергер Р. Японские методы управления производством, 2005
- 8. Хидеки Йосихара. Изучение методов японского управления производством за рубежом
- 9. Оуи У. Методы организации производства: японский и американский подходы, 2005
- 10. Масааки Имаи. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний, 2011
- 11. Михненко П.А. Менеджмент, 2014
- 12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000
- 13. Управление персоналом и трудовыми отношениями в Японии // Управление персоналом, 2001
- 14. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности, 2000
- 15. Рамзес В. Японская экономика в ожидании перемен, 1998
- 16. Петрова В.В. Организация производства и производственный менеджмент. Производственная система менеджмента «Кайдзен»: Учеб. пособие.- М.: Изд.Дом МИСиС, 2009
- 17. Масааки Имаи. Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества, 2007
- 18. Матрусова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. - М: Наука , 2001
- 19. Universidad Espiritu SantoInternational Careers ProgramSummer 2009 Business Ethics Project “Karoshi”