МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ**

КУРСОВАЯ РАБОТА

по предмету «Менеджмент»

по теме: «Японская модель менеджмента»

**Выполнил: Филиппов А.А.**

**Группа:603**

 **2002 г.**

**Содержание:**

1. Введение
2. Особенности развития экономики Японии
3. Особенности Японского управления
4. Профсоюзы в Японии
5. Роль Японской философии, искусства
6. Заключение

Введение : значение японской модели менеджмента в системе мирового хозяйства .

В самом общем смысле мы понимаем под термином «менеджмент» управление в условиях рынка . Но почему же так важно изучать управленческую науку и детально останавливаться на такой ее конкретной концепции как модель японского менеджмента ? Прежде всего стоит отметить , что знание и правильное осмысление отдельных концепции способствуют лучшему пониманию современного состояния науки , а также появлению и формированию новых идей . Развитие науки управления свидетельствует , что нежизненные концепции гибли , а оставались только самые ценные , проверенные практикой и временем .Японская модель менеджмента до сих пор находит своих сторонников во многих странах мира и вызывает всесторонний интерес , как модель государства , сделавшего огромный рывок в своем развитии за столь короткий срок.

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.

Между развитием модели японского менеджмента и совершенствованием системы управления в Японии нельзя ставить знака равенства . Как правило , история развития управленческой мысли опережает процесс совершенствования систем управления на практике . Поэтому , изучая позитивный опыт системы управления в Японии , было бы возможным изыскать пути совершенствования управления общественным производством в любой стране мира . В условиях рыночных отношений необходимо иметь в виду , что достижения в управленческой науке одного государства являются неотъемлемой составной частью мировой управленческой мысли , поэтому необходимо рассматривать модель японского менеджмента как звено всей управленческой системы мирового хозяйства . Если говорить любимым японцами языком сравнений , то экономика всего мира - это хороший автомобиль , в движении которого главную роль играют не колеса , не руль , не дизайн , а водитель . Если водитель не знает правил дорожного движение , устройства и тонкостей своего автомобиля - перспектива поездки может быть мрачной , а то и непоправимой . Японский опыт в работе с персоналом позволяет выделить те конкретные идеи , способные обеспечить и ускорить выход экономики многих стран из кризиса , дает возможность научить работника и руководителя так , чтобы он смог направить свою экономику по нужной траектории развития . 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, Таиланде 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.

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.

## Особенности развития экономики Японии

Как известно , до середины 19 в. Япония являлась аграрной страной со слаборазвитой промышленностью. После вступления на капиталистический путь развития большая часть отраслей промышленности финансировалась государством . Затем , к концу 19 в. , большинство государственных предприятий было приватизировано а в настоящее время в Японии существует лишь 4 государственных предприятия ( почта - телеграф , монетный двор , лесопроизводство , типография по изданию сборников законов и официальной статистики ) , остальные - в частном секторе . Несмотря на нехватку всех видов сырья , быстро развивается тяжелая и легкая промышленность .

Японский послевоенный индустриальный рост , ***по данным Дзэнтай*** ( профсоюза почтовых работников Японии ), можно подразделить на следующие этапы развития .

1. 1945 - 1953 гг. период восстановления экономики , преодоления последствий войны и военной разрухи . Его отличала жесткая государственная политика , включая прямое администрирование в области производства и распределения , при активном участии американских властей . в 1950 - 1953 гг. наблюдается промышленный подъем , вызванный резким ростом специфического спроса на продукцию различных отраслей в связи с Корейской войной.
2. 1953 - 1973гг. Период высоких темпов промышленного роста , опиравшегося на высокую норму накопления , активное расширение и обновление производственного аппарата , становление и стремительное развитие массового производства , поддержку государством передовых отраслей . В этот период Япония превращается во вторую по значимости индустриальную державу западного мира и становится одним из крупнейших экспортеров . Коней периода ознаменован введением плавающих валютных курсов и «удорожанием йены» .
3. 1973 - 1985 гг. Период , который называют временем шоков и адаптаций . Японская экономика пережила в эти годы два нефтяных кризиса и повышение курса йены после «Соглашения Плаза» . Основные особенности периода - активный курс на сокращение всех видов удельных издержек, особенно сырья , энергии и материалов , поворот в сторону ускоренного развития высокотехничных отраслей на базе микроэлектроники и информатики ; решающая роль экспорта как фактора развития .
4. 1985 - 1992 гг. Период , который называют временем «Бабл» - временем «пенистой экономики» .Под давлением индустриальных держав , таких как США и члены ЕЭС , японское правительство намеревалось переориентировать экономическую структуру и рост на внутренний спрос и сокращение экспорта как фактора роста . Эта политика привела к спекуляции земельными участками и акциями и в результате - к росту цен .
5. 1991 г. - по настоящее время . C концом «Бабл» наступил период депрессии

Несколько иного подхода к классификации и характеристики экономики страны придерживается ***Японский центр производительности для социально - экономического развития ( ЯЦПСЭР)*** . Его специалисты выделяют 3 поворотных момента , пережитых экономикой Японии .

По мнению ЯЦПСЭР , современная Япония переживает крупнейший экономический спад со времени окончания второй мировой войны . Его непосредственной причиной является так называемая «экономика мыльного пузыря» конца 80 -х гг. В настоящее время происходит длительный восстановительный процесс .Однако , если говорить о сути проблемы , то возникла ситуация , когда назрела необходимость структурных преобразований , адекватных изменениям внутренних и международных условий , обеспечивающих развитие послевоенной Японии .

***Первый поворотный момент ( 1955 г.) .*** Символом этого момента стала фраза из «Белой книге по экономике «(1956г.) о том , что «послевоенный период уже закончился» . Полностью разрушенная в результате поражения в войне японская промышленность была быстро восстановлена благодаря тому , что Япония стала плацдармом материальных поставок для начавшейся в Корее в 1950г. войны .Уже в 1955 г. промышленное производство превысило максимальный довоенный уровень 1944 г. , и в этом же году , благодаря благоприятной ситуации и с экспортом в сельском хозяйстве , Япония достигла равновесия в платежном балансе . Смысл первого поворотного момента 1955 г. заключается в том, что к этому моменту было завершено послевоенное восстановление экономики . Вслед за этим Япония вступила в эпоху высоких темпов экономического роста .

***Второй поворотный момент (1973г.)*** . Несмотря на временный экономический спад в середине 60 -х , высокие темпы экономического роста все же сохранялись . Этот стремительный экономический рост был обеспечен активной технической модернизацией. Ситуация холодной войны , а также разница в экономическом уровне со странами Европы и Америки облегчали внедрение новых технологий . Кроме того , японские предприятия искали по всему миру технологии , находящиеся на уровне лабораторных испытаний ( а нередко и технологии , от внедрения которых западные страны отказались ) , и после отработки ошибок в ходе испытаний в конечном счете успешно запускали их в производство . Этот период стал периодом формирования основ промышленной структуры в Японии . Япония импортировала сырье , а все остальное , вплоть до создания готовой продукции , происходило в стране , и таким образом к данному периоду была сформирована основа так называемой «промышленной структуры полного цикла» . В результате этого японская экономика успешно наращивала экспорт . В 1967 г. его объем превысил $ 10 млрд. и , начиная со второй половины 60- х гг. , Япония стала иметь активный платежный баланс . Безусловно , существует точка зрения , что это положительное сальдо возникло в результате защиты внутреннего рынка с помощью таможенных барьеров и применения различных протекционистских мер в отношении экспорта .

В октябре 1973 г. мир был потрясен в результате «нефтяного шока» . Япония , почти на 100 % зависевшая от импорта нефти , который составлял более 70 % ее энергоисточников , оказалась в сложнейшей ситуации ,т.к. до этого момента имела экономическую структуру , ориентированную на энергоемкие производства и опиравшуюся на дешевую электроэнергию . Промышленность и общество Японии должны были приспособиться к «новому экономическому порядку». «Нефтяной шок» нанес удар по японской экономике и привел к снижению как показателей производства , так и производительности , реальное число безработных превысило 1 млн. чел. На японских предприятиях активно применялся принцип «кайдзэн» ( принцип постоянного усовершенствования ) и принцип «точно в срок» . В результате возросло участие рабочих на местах в усовершенствовании технологических процессов и в управлении производством . Иными словами , произошел концептуальный переход от обеспечения качества на последнем этапе производственной линии к обеспечения качества на каждой стадии процесса производства .

***Третий поворотный момент (1992г.) .*** Он , без сомнения , начался повышения курса йены , которое произошло в результате соглашения 5 ведущих стран о проведении совместных валютных интервенций , заключенного в Нью - Йорке осенью 1985 г. Правительство Японии , озабоченное экономическим спадом , вызванным стремительным ростом курса йены , произвело значительное снижение официальных учетных ставок . Наступила эпоха беспрецедентно низких процентных ставок . С другой стороны , предприятия , используя высокий курс йены , выпускали за границей займы и конвертируемые облигации , получая практически беспроцентные капиталы .

Избыточные капиталы предприятий инвестировались на рынке капитала в землю и недвижимость , причем этот процесс не ограничивался территорией Японии , а распространялся и за рубеж . Прямые зарубежные инвестиции Японии с 1986 по 1990 г. составили больше , чем все предыдущие 20 лет. Часть прямых инвестиций ушла в развивающиеся страны , главным образом страны АСЕАН . Это приводит к аккумулированию положительного сальдо Японии в торговле со странами Азии .

 С 1987 по конец 1989 г. стоимость акций и земли подскочила более чем в 2 раза, но , начиная с кона 1989 г. акции начали стремительно падать в цене и к середине 1992 г. их стоимость практически опустилась до уровня 1987 г. В Японии произошла серьезная дефляция активов , значительная часть кредитов , взятых под залог стоимости роста акций превратилась в безнадежные долги

**Особенности японского управления.**

***Система “ пожизненного найма “***

Япония хорошо известна своей уникальной системой пожизненного найма. Пожизненный найм – это не юридическое право . Его утверждение – дань традиции . Пожизненный найм – скорее способ мышления обеих сторон – и нанимаемого и нанимателя и способ их взаимодействия . Например, когда прибыли фирмы падают, она может принимать самые разные меры по снижению издержек вплоть до сокращения дивидендов , но до последней возможности не будет увольнять работников.

Система пожизненного найма, при которой работники пребывают в одной фирме с момента первого выхода на рынок труда и до выхода на пенсию, начала склады тия.

 Японским деловым кругам нужны были преданные делу и предприятию работники, заинтересованные в достижении не столько сиюминутных, тактических, сколько более или менее отдаленных, стратегических целей.

Принцип ориентировки на перспективу побудил японский капитал прибегнуть к методу найма, практически не имевшему аналога ни в Европе, ни в Америке.

Следует сразу заметить, что пожизненный найм характерен только для крупных фирм. В мелких фирмах этот метод, естественно, не является доминирующим. В Японии для внедрения пожизненного найма имелись вполне определенные социально-психологические условия, именуемые патернализмом, на основе которого все общественные отношения складывались ранее, да и во многом складываются и теперь.

Пожизненный найм персонала дает предпринимателям активных и преданных тружеников, готовых трудиться, не покладая рук. Правда, за его специфичностью скрывается самая настоящая капиталистическая эксплуатация. Цель фирмы заключается ни в том, чтобы как можно полнее удовлетворять потребности своих работников, а в том, чтобы получать максимальную прибыль. Но хотя объективно пожизненный наем выгоден, прежде всего, капиталистам, субъективно это выгоду ощущают сами работники.

Пожизненно нанятый работник с первых дней работы в фирме начинает ощущать стабильность своего положения в жизни. Он проникается уверенностью в том, что, если фирма функционирует, его занятость гарантируется. По достижении 55(а в некоторых фирмах 60) лет он выйдет на пенсию, и фирма выплатит ему выходное пособие. Как было сказано ранее, в крупных японских фирмах практикуются различные методы выхода из спада, однако к увольнению рабочих стараются не прибегать. Для рядового работника такое положение вещей является стимулирующим фактором.

Кроме чувства уверенности, что само по себе очень важно, человек ощущает и материальные блага пожизненного найма: его заработная плата постоянно растет. В Японии, как известно, старший по возрасту или ветеран фирмы получает больше младшего или новичка. Такой подход к оценке работника берет свое начало в традиции японского общества – уважать старших.

***Принцип старшинства.***

Согласно общепринятому мнению, в сфере производства, как и в жизни, вообще человек мудреет с возрастом, способности его получают все более разностороннее развитее. “Старшего, - гласит японская мудрость, - надо уважать”. Уважение старшего в Японии всегда было и остается непреклонной нормой регуляции поведения. В связи с этим японские промышленники положили принцип старшинства в основу стимуляции трудовой активности своих рабочих на всех уровнях иерархии. Принцип старшинства служит мерилом всех нюансов при начислении заработной платы.

Повышение заработной платы в японских фирмах осуществляется ежегодно. При этом учитываются, конечно, профессиональное мастерство, должность и образование работника. Однако, определяющими факторами остаются возраст и выслуга лет в фирме. Например, работник в возрасте 25 лет получает почти в 2,5 раза больше двадцатилетнего. Эти же факторы определяют и должностное повышение работника.

Итак, принцип старшинства, в общем, и целом выполняет мотивационную роль. Этот принцип обеспечивает устойчивое поддержание благосостояние работника: с годами он получает большую зарплату, что дает ему возможность покрывать нарастающие расходы, связанные с повышением стоимости жизни и с растущими личными (обзаведение семьей, воспитание детей, строительство дома и т.д.).

Все это дает возможность японскому бизнесу гибко маневрировать рабочей силой и интенсифицировать трудовой процесс, не вызывая чрезмерных протестов со стороны работников.

***Культивирование корпоративного духа фирмы.***

Корпоративный дух фирмы является цементирующей силой элементов японского менеджмента. Понятие «корпоративный дух» – это показатель единства, преданности идеалам организации и чувства приверженности ей. Корпоративный дух фирмы воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, ее атмосфере, задачам, миссии. Каждая фирма имеет свою форму, девизы, нередко гимны, практикуются всевозможные конференции. Все это дает большой идеологический эффект. Например, когда новичок одевает форму, он начинает ощущать себя другим человеком. Японцы твердо уверенны, что форма сама по себе дисциплинирует человека. Форма же конкретной фирмы обостряет чувство принадлежности к фирме. Например, в такой форме работник чувствует себя человеком “ Мацусита”, человеком “Сони” или человеком “Сумимото“, и это наполняет его гордостью. Это обуславливается, в частности тем, что индивидуум в Японии воспринимают больше по тому в какой организации он работает. Не менее важную функцию выполняют фирменные ритуалы.

В фирмах, имеющих свои гимны, рабочие каждое утро исполняют их. Содержание фирменных гимнов приблизительно одинаково: в них говорится о добродетелях фирмы и задачах ее работников. Вот отрывок гимна компании ”Мацусита дэнки”:

 Объединим наши силы и разум,

 Сделаем все во имя расцвета производства,

 Пусть наши товары текут к народам всего мира,

 Пусть текут они беспрерывно и вечно,

 Как вода из нескончаемого фонтана.

 Расти, индустрия, расти, расти!

 Да здравствует гармония и честность!

 Да здравствует “Мацусита дэнки”!

Рабочий день на японских предприятиях, как правило, начинается с построения работников и напутствия руководства. По свидетельству самих японцев, такие напутствия часто довольно расплывчаты. Тем не менее, они играют стимулирующую роль. Слушая их, работники концентрируются на способах решения предстоящих задач. Опозданий на такого рода построения, можно сказать, не бывает. На первый взгляд такие процедуры кажутся надуманными, излишними, однако японцы воспринимают их как должное.

Большое внимание руководство фирмы уделяет мерам по установлению доверительных отношений с работниками. Доверие, считают японцы, порождает ответное доверие. Администрация японских фирм, побуждая работников к самостоятельным действиям, доверяя им, тем самым вызывают у них положительные поведенческие реакции. Это относится и к большому и к малому. В какой степени руководству фирмы удается добиваться своих целей, свидетельствует отношение работников к производственной гимнастике. Факты показывают, что производственная гимнастика в учреждениях и на предприятиях Японии воспринимается как важное и нужное дело. На нее выходят все, и упражнения выполняются с завидным рвением. Такие мелочи, как регулярная зарядка всем коллективом, пение гимнов, прослушивание кратких сообщений руководства и т.д., вносят ощутимый вклад в поддержании дисциплины. А дисциплина, как полагают японцы, является фундаментом корпоративного духа.

Немалый вклад в культивирование корпоративного духа фирмы является организация досуга работников. Большинство японских фирм практикуют различные развлекательные мероприятия, групповые выезды, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств – свадеб, юбилеев, совместных прогулок. За счет фирмы часто проводятся различные спортивные соревнования, посещения театров, массовые встречи. Все это создает у работников ощущение причастности к фирме, и многие не мыслят своей жизни вне ее пределов. Будучи в отпуске, некоторые только на несколько дней отрываются от атмосферы фирмы. Отмечается немало случаев, когда работники не полностью используют положенные им свободные от работы дни и вечера. Жизнь фирмы целиком поглощает их. И это происходит во многом потому, что японский менеджмент кроме чисто производственного аспекта как бы вбирает в границы своих интересов личностные проблемы работников. Японские менеджеры не проводят резкой черты между производственной и потребительской жизнью работников.

Каждая фирма считает своей первейшей обязанностью нести определенные расходы с целью создания у работников определенного настроя. Считается, что без этого корпоративный дух не поднимешь.

Руководство японских фирм твердо убеждено в том, что потраченные на рабочих средства и внимание к ним с лихвой компенсируются той отдачей, которую фирма получает от рабочего, пропитанного корпоративным духом.

***Кружки качества.***

Только благодаря господству корпоративного духа японцы могли создать в фирмах систему добровольных “кружков качества”, которые вовлекают рабочих в деятельность за повышение качества продукции, за ее бездефектность, за снижение уровня производственного травматизма и т. д. Кружки качества действуют во всех крупных фирмах и более чем в 50% мелких фирм. В Японии действует около 1 миллиона кружков качества, в них участвуют около 10 миллионов человек.

Первые подобные кружки появились в начале 60-х годов на предприятиях “ Кобэ сэйко” и “ Ниппон кокан”. Тогда они именовались кружками “контроля за качеством продукции”. На первых порах они напоминали американские группы “ за бездефектность ”, действующие без поддержки или даже вопреки желаниям основной массы рабочих. Однако скоро японские кружки контроля за качеством продукции получили широкое признание среди рядовых работников. Руководство фирм неустанно развивало деятельность кружков, всячески поощряло их участников. На предприятиях появились лозунги: “Борись за искоренение погрешности в 0.1 миллиметра”, “Своди к нулю погрешность в 0.1 секунды”, “Включайся в движение за лучшую технологию в мире” и т. д.

В деятельности кружков качества за последнее время выявились две основные тенденции. Во-первых, их функции переросли производственные рамки, начали проникать в сферу повседневной жизни. Во-вторых, кружки “ за качество” и “ бездефектность” продукции стали решать задачи, связанные с повышением “качества” и обеспечением “бездефектности” труда. В зону компетентности кружков включаются ныне проблемы повышения производительности труда, снижения затрат, совершенствование технологических процессов.

Кружки качества объединяют, как правило, 6-10 работников одного уровня иерархии, выполняющих сходную работу. Они собираются 1-2 раза в неделю. Каждая группа имеет лидера и докладывает руководству о полученных решениях. Рационализаторским предложениям, исходящим от рабочих предается особо важное значение. На каждого рабочего приходится 18-22 рационализаторских предложения в год. Полезные предложения часто вознаграждаются в виде ручек, медальонов, памятных значков. Денежные вознаграждения получает кружок качества и поровну распределяет их между своими членами. В концепции кружков качества как практического инструмента решения проблем качества важен набор методик, которые используются для решения проблемы производительности труда, снижения затрат, совершенствования технологических процессов. Часто применяется диаграмма причин и следствий, называемая графиком Исикавы (в настоящее время ведущий специалист в Японии по вопросам управления качеством продукции) или ”рыбьим скелетом”

***Отношения в рабочей группе.***

Одной из основных особенностей японского менеджмента является упор на приверженность к группе, групповая психология. Ни в одной другой человеческой общности так высоко не оценивают групповую атмосферу, психологический климат в группе, как в Японии. Повышение или, наоборот, падение производительности труда, снижение или рост брака увязываются со степенью сплоченности, с “гладкостью” функционирования рабочей группы. Эти качества, несомненно, зависят от характера межличностных отношений членов рабочих групп.

Японская фирма складывается из множества малых групп. Всюду есть старший и младшие, на каждом, даже самом маленьком участке фронта труда в Японии действуют ведущие и ведомые. Первые, как правило, старше по возрасту и стажу, а следовательно опытнее. Поэтому они пользуются непререкаемым авторитетом, им подчиняются, их уважают. И так на всех ступенях организационной структуры. В результате формируется довольно монолитная статусно-ролевая модель поведения, жестко детерминированная системой внешних факторов, среди которых на первом плане – социальные регуляторы поведения: нормы обыденной культуры, “гири”, “он”.

“Он” переживается японцами в виде чувства взаимной обязанности, благодарности и любви к родителям, учителю и ко всем, кто когда-либо оказал помощь. В японской фирме “он” регулирует отношения по вертикали: старшему предписывает быть с подчиненными любезным и даже почтительным, а подчиненному – умерять свой пыл и чаще благодарить старшего.

Японцы воспринимают социальный мир поделенным на четкие структуры: “сэмпай» (старшие), “кохай» (младшие) и “дорё”. Категория “дорё”, обозначающая “коллеги”, относится лишь к людям одинакового ранга, а не ко всем кто выполняет вместе какую-то работу. Даже среди “дорё” различие в возрасте, стаже определяют характер восприятия друг друга либо в качестве “сэмпай” либо в качестве “кохай”. Идеальная система взаимоотношений между “сэмпай” и “кохай” выглядит следующим образом: младший проявляет знаки благодарности по отношению к старшему, а старший проникается в ответ чувством предрасположения к младшему, становясь его хорошим “сэмпаем”. Система взаимоотношений по вертикали в Японии – это система отношений “отец – сын”. Очевидно, что характер взаимоотношений японской семьи в значительной мере перенесен в сферу производства. Японцы выработали жесткие правила домостроя, которые пережили века. Эти правила давно проникли во все поры японского общества. Бизнес приспособил семейные отношения к условиям своих предприятий, и это обеспечило ему важное преимущество в конкурентной борьбе с Западом. Внедрение идеалов семейной психологии в управление создало определенные условия повышения дисциплины труда, совершенствование межличностных отношений и как следствие условие для повышения производительности труда, роста производства.

Так, самой важной чертой японской семейной психологии является стремление всех членов семьи к тому, чтобы обеспечить непрерывность семейной линии и добиться ее процветания. Перенесение этих устремлений на производство оказывается сильнейшим стимулятором трудовых усилий персонала, направленных на укрепление позиций фирмы. Далее, японская семья строится на основах незыблемой иерархии зависимостей (отец семейства – глава семьи, после его смерти главой становится старший сын, свекровь – госпожа невестки и т. д.). Перенесение этих шаблонов в производственную среду не только не создает противоречий между начальниками и подчиненными, а наоборот существенно их ослабляет. Наконец, наличие в семье слабой ее части всегда создавало благоприятную атмосферу для появления сильных личностей, способных вести и опекать слабых. В фирме это проявляется опекой подчиненного со стороны начальника. Следует подчеркнуть, что никаких официальных инструкций по поводу этих взаимоотношений в Японии не имеется, все обуславливается социальными нормами.

На японских предприятиях функционируют рабочие группы по 4-6 человек и более. Оптимальной признается группа в 10-20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Стремление японских менеджеров создавать на предприятиях малые группы объясняется особой национальной приверженностью к групповому взаимодействию. Чувство принадлежности к группе так сильно укоренилось в психологии японцев, что вне ее они не мыслят своего существования. Чтобы обеспечить единство группы на японских предприятиях, соперничество между отдельными работниками не поощряется. Зато соперничество между группами, т. е. групповая конкуренция, всемерно стимулируется. Японцы считают, что в условиях групповой конкуренции вырастают и укрепляются все групповые добродетели, но главное – солидарность членов группы.

Во имя реализации цели японцы способны на большие жертвы. Не редко в угоду группе они отказываются от личных благ, терпят невзгоды. Тяга японцев к групповому взаимодействию необычайно сильна. Японский бизнес извлекает из всего этого немалую выгоду. Главное, конечно, это обеспечение высочайшего уровня трудовой дисциплины, так как известно, что дисциплина как интегральное целое воспитывается только в системе коллективных действий.

Коллективные действия дают выход многим дремлющим задаткам людей. Один американский бизнесмен, изучавший обстановку на японских предприятиях, пришел к следующему выводу: “Я глубоко убежден, что каждый из десяти американцев на голову выше каждого из десяти японцев, но десять японцев на голову выше десяти американцев”.

***Принятие решений.***

Любое управление предполагает выработку и принятие разного рода решений. Управленческие решения являются существенными элементами планирования, организации, мотивации и контроля. В современной Японии подготовка и принятие решений образуют важный раздел менеджмента. Японская система принятия решений основана на национальных традициях, отражает этнопсихологические особенности японцев и сориентирована на их социальные ценности.

Администрация фирмы тонко чувствует нюансы человеческой мотивации. Поэтому она всемерно вовлекает рядовых работников в подготовку решений. С учетом ожидаемой от низов инициативы организуется стандартная процедура подготовки, обсуждения и санкционирования управленческих решений.

Эта процедура носит название ”ринги”. Термин “ринги” не имеет адекватного перевода на русский язык. Он состоит из двух китайских иероглифов: “рин» (спрашивать с нижестоящего) и “ ги» (совещаться, обсуждать, обдумывать). Первое употребление этого термина в японской практике управления относится к начальному периоду реставрации Мэйдзи. Исследования показывают, что “ринги” представляет собой в известной степени философию японского менеджмента.

Прежде чем приступить к рассмотрению и анализу этой процедуры необходимо ознакомиться с иерархией структуры управления, которая в Японии характерна для многих типов организации. В японской организации можно выделить три основных уровня управления:

1. “Кэйэй» (руководство) – высший стратегический уровень управления. К нему относятся должности председателя и членов совета директоров, президента, вице-президентов и руководителей центральных служб. На этом уровне определяются стратегические цели и политика компании.
2. “Канри» (администрация) – средний тактический уровень. К нему относятся должности руководителей отделений фирмы и начальников отделов.
3. “Иппан» (рядовой состав) – оперативный уровень управления. К этому уровню относятся должности линейных управляющих: руководители групп, начальники смен, участков, а также мастера и бригадиры.

Необходимо отметить, что “кэйэй”, “канри”, “иппан” трудно назвать уровнем управления в общепринятом смысле, т. е. когда каждый из них характеризуется определенной властью и ответственностью. Отличительной особенностью японской организации является то, что в ней, как правило, не существует достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности.

Наиболее ярко особенность проявляется в традиционно форме процедуры принятия решений. При этом должна быть соблюдена определенная формальная процедура. Управляющий, от которого исходит инициатива о принятии решения, составляет специальный документ, известный под названием “рингисе”. В этом документе всесторонне описывается проблема, и предлагаются рекомендации по ее решению.

После этого “рингисе” передается на рассмотрение в те подразделения, деятельность которых хотя бы в какой-то степени затрагивает выдвинутую проблему. Это могут быть, в том числе и подразделения (и соответственно руководители и сотрудники), от которых можно получить необходимую информацию по данному вопросу или помощь в осуществлении необходимых мер.

На предварительной стадии – “нэмаваси» (“увязка корней” или заблаговременная подготовка решения) идет активная подготовка условий для достижения согласия всех (или большинства) затрагиваемых и заинтересованных руководителей, сотрудников, групп, подразделений. Широкая информированность среднего управленческого состава, кроме того, является дополнительным мотивирующим фактором и приносит свои положительные плоды на стадии реализации решения.

Предварительное обсуждение ведет к углублению понимания проблемы, выявлению новых условий в виде выбора необходимого типа решений из множества альтернатив. Причем необходимо отметить, что (в отличие от распространенной в других странах такой практики, когда в ходе обсуждения и согласования путей решения проблем управления острые углы этих проблем сглаживаются и решение является скорее результатом компромисса между управляющими, выхолащивающие суть проблемы, чем действительно необходимым способом решения проблемы) в японских фирмах обращается особое внимание на высвечивание всех граней проблемы, последствий (прямых или косвенных), принимаемых по ее ликвидации решений.

После того как “рингисе” обойдет всех заинтересованных управляющих того уровня, на котором оно составлено, документ передается на следующий, более высокий уровень управления. Здесь повторяется то же самое: документ рассматривается руководителями и сотрудниками всех подразделений, имеющих даже косвенное отношение к указанной проблеме. Поднимаясь таким сложным путем все выше и выше по иерархической лестнице управления, “рингисе” попадает, наконец, к управляющему высшего ранга (вице-президенту или президенту компании). После того как высший руководитель одобрит документ, решение считается принятым и приобретает характер директивы.

Из краткого рассмотрения формальной процедуры “ринги” можно видеть, что границы власти и ответственности управляющих очерчены довольно слабо. Более того, на первый взгляд может показаться, что при таком методе принятия решений не соблюдается один из основных принципов менеджмента – совмещение власти и ответственности. Действительно создается впечатление, что управляющие среднего или низшего звена, хотя и несут ответственность за вверенные им подразделения, но не обладают необходимой властью, позволяющей принимать решения. На самом деле это не так. Инициатива принятия решения чаще всего исходит снизу (т.е. оттуда, где рождается “рингисе”, а высшие менеджеры, как правило, мало компетентны в тех конкретных проблемах, которые видны и рождаются внизу). Как уже отмечалось выше, основные задачи высшего уровня управления (“кэйэй”) – формирование и реализация целей и стратегий фирмы, в которые вкладывается глубокий и долговременный смысл. Поэтому основная задача, при которой высшие руководители принимают окончательное решение по предложенной снизу проблеме, - чтобы способы ее решения, как минимум, не противоречили целям и стратегиям фирмы.

Но поскольку в японских фирмах существует глубоко проработанная философия управления фирмой, которая пронизывает все уровни управляющих и рядовых сотрудников фирмы, то мало вероятно наступление таких ситуаций, когда пути решения замеченной внизу проблемы противоречат концепции фирменного управления и, следовательно, взглядам высшего руководства фирмы. Поэтому фактически высший управляющий всегда соглашается с выдвинутым предложением, и его утверждение носит скорее ритуальный характер, тем более что на документе уже стоят подписи расположенных ниже руководителей.

Авторитет руководителя настолько силен, безусловен, что даже не явные, косвенные его проявления (в не прямых методах управления) будут вполне достаточны для формирования необходимого управляющего воздействия. Вместе с тем у индивидуумов создается впечатление, что власть создается группой, и они склонны признать ее более действенной. Такая роль руководителя в этой групповой системе подготовки и принятия решений сводится к стимулированию необходимого типа поведения членов группы и созданию нужной атмосферы, социально-психологического климата, который уже сам по себе является залогом правильного решения.

Японцы все чаще подвергают критике процедуру “ринги” за ее чрезмерную громоздкость, за то, что “рингисё” часто загружают информационные каналы не нужными сведениями. Тем не менее, они не хотят от нее отказываться и ограничиваются лишь некоторыми усовершенствованиями: сокращают число каналов распространения, стандартизуют порядок подписания и т. д. При этом “групповой” подход к решению проблемы, в основе которого лежит идея “рассредоточения ответственности”, незыблем. За решение отвечают все, т.е. группа.

Процедуру “ринги” часто именуют философией предусмотрительности, осторожности, взаимной ответственности. При этом, конечно, все те, кто стоит у кормила власти, восхваляют “ринги” как средство поддержания мира и гармонии в организации. Симптоматично, что даже многие рядовые работники разделяют такую оценку.

В условиях господства “ринги” отдельный работник не может свободно выступить против проекта, предложенного руководством. Ведь этот проект получил “ всеобщую поддержку” при согласовании, и критика его задним числом выглядит неуместной. По этому любое предложение сверху правомерно считать директивой, которая лишь более или менее хорошо загримирована под “материал для дискуссий”. Внешне обсуждение “рингисё” в нижних эшелонах предстает как довольно демократическая форма принятия решений. Однако не секрет, что обсуждение это несет на себе огромный груз межличностных отношений, типичных для японской культуры: традиционного почитания старших, повышенной чувствительности к авторитетам, ясного осознания каждым участником своего места в организации.

Многие буржуазные теоретики менеджмента высказывают мнение, что процедура “ринги” в Японии постепенно должна исчезнуть. Они уверены в том, что японцы, в конце концов, примут западную манеру принятия решений. Однако, скорее всего японцы не откажутся от “ринги”, по крайней мере, в обозримом будущем. Безусловно, методика “ринги” будет, изменятся, но сами эти изменения окажутся специфически японскими. Во всяком случае, факт заметного психологического воздействия на работников процедуры “ринги” продолжает сохранять для фирменного руководства огромное значение. Как отмечает М. Ёсино, поскольку у японцев есть “ринги”, им “не нужно изобретать какую-то новую систему принятия решений”.

# Профсоюзы в Японии

Примечательны три основные черты японских промышленных организаций: во-первых, пожизненная занятость, во-вторых, влияние стажа на оклады и зарплату и, в-третьих, организация профсоюзов. В Японии для рабочего большое значение имеет принадлежность к фирме, а не род занятий. Японский рабочий скажет, что он принадлежит «Хитачи», потом, что работает на заводе «Хитачи», и только потом, что работает электриком. Поэтому на японских предприятиях только один профсоюз.

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

На японской компании NOK все эти трудности были преодолены на основе взаимопонимания и кооперации между менеджментом и профсоюзами. Это привело к созданию «Содзянкай». «Содзянкай» - представительный орган рабочих, который периодически устраивает встречи для обсуждения интересов рабочих, зарплаты и благосостояния. Но на этом функции общества не ограничиваются - оно занимается организацией досуга рабочих, участвует на собраниях менеджмента в обсуждении проблем (порой даже конфиденциальных) бизнеса, а решения принимаются путем взаимного согласия.

Японский менеджмент принимает профсоюз как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы. Но поскольку профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, то 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 всех согласованных 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. Необходимо постоянное объединенное консультирование по всем вопросам, оказывающим влияние на производительность. Процесс модернизации не прямолинеен. Может возникнуть переизбыток рабочей силы. Но все эти проблемы решаются 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, они могут развивать конструктивные отношения с менеджментом, сотрудничая с ним. Союзы постоянно конкурируют с менеджментом в социальной и благотворительной деятельности. Профсоюзы в Японии постоянно стремятся повышать уровень сознательности рабочих.

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

#

#  Роль японской философии, исскуства

Дзен «вкладывается» во все, свободно и целиком, и действует самозабвенно и без оглядки. Он не смешивает духовность с размышлением о Боге во время чистки картошки. Духовность Дзен – как раз в том, чтобы просто чистить картошку.

*Алан Уотс*

Исследуя источники японской философии менеджмента, необходимо упомянуть об эре Токугавы, когда японская культура после продолжительного процесса ассимиляции китайских традиций достигла, наконец, своего классического выражения. Например, Ситеи Ямомото в книге «Дух японского капитализма» обратился к личности Сойзана Судзуки, дзенского философа, одного из тех теоретиков того времени, влияние идей которых обнаруживается и в современной управленческой мысли. Все учение Судзуки было направлено на разрешение конфликтных ситуаций, с которыми сталкивались крестьяне и ремесленники в повседневной жизни. Его знаменитый афоризм переводится приблизительно так: «Когда мы втягиваемся в мирские дела, мы продолжаем придерживаться религиозных обычаев». Его учение, отражающее лучшие традиции дзен-буддизма, до сих пор сохраняется в сознании японца. А. Йосино отмечает: «*Эра Токугавы завещала современной Японии как способность быстрых преобразований, так и дисциплину и порядок в неизменном движении по пути совершенствования*». Ведь дзэн-буддизм, по словам Д.Судзуки, — это “кристаллизация всей философии, религии и самой жизни Дальнего Востока, и в особенности Японии”.

Смысл дзэн — интуитивное проникновение в природу вещей, то сть сатори. Его первое условие — “прозрение в познании собственной природы”, позволяющее человеку определить направление своего движеня, точки концентрации своих усилий. “Дзэн, — пишет швейцарский психолог К.Г.Юнг, требует ума и силы воли, как всё великое и всё, чему должно осуществиться”. Бесконечная вера в способность человека проникнуть в самые основы жизни, в глубины вещей и составляет суть дзэн.

Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода куль труда, превращение работы и службы, не расчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. И разве не находка для менеджера тот комплекс прёмов, с помощью которых воспитывается способность полностью отдаться делу, сосредоточиться на том, что происходит “здесь и теперь”? 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 постуигнутое путём спокойных размышлений обязательно должно быть воплощено в жизнь. В общении между людьми важным становиться 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. К.Мацусита рассматривает управление как один из видов искусства. Кроме того, финансирование культурных акций помимо благотворительных , несёт и рекламные цели.

**Заключение.**

Безусловно, что японское управление имеет яркий национальный колорит. Однако он вполне может быть применен и в другой социально-экономической и социокультурной среде, так как японский опыт управления содержит в себе много универсального ценного, в значительной мере отвечает общим, глобальным потребностям совершенствования управления, находится во многом в русле общемировых тенденций развития.

Экономическая ситуация в Японии 50-х годов очень похожа на нашу, правда уже 90-х годов. Япония смогла преодолеть экономический кризис, во многом благодаря уникальным принципам управления. Японский опыт управления может иметь огромную значимость для России, если, однако, учесть то, что принципы японского управления будут осуществляться на почве собственных национальных традиций. Конечно, не оспорим тот факт, что в эпоху “реального социализма” мы собственные национальные традиции бездумно разрушили. И сейчас нам придется востонавливать, определять какие здоровые начала и ценности России могут дать импульс к обновлению. С этим условием, на этой основе заимствование японского опыта управления вполне возможно, особенно с учетом его совместимости с нашим собственным в тех или иных элементах. Например, склонность к общности, коллективизму, сотрудничеству. Но и здесь нам придется скорректировать коллективизм, так как это удалось Японии: вырастить внутри общества Личность.

В заключение хочется привести слова директора центра Стерлинского университета по изучению Японии, которые более полно отвечают на вопрос о переносе японского опыта: “Японию нельзя воспринимать как модель, которую можно копировать. Ее следует использовать как зеркало, в котором необходимо рассматривать свои сильные и слабые стороны”.

**Список литературы:**

1. **В.Вахрушев. Принципы японского управления.,М.,1992г.**
2. **В.А.Пронников, И.Д.Ладоноа. Японцы.,М.,1996г.**
3. **В.Цветов. Пятнадцатый камень сада Роандзи.,М.,1986г.**
4. **И.С.Цимицов. Управление по-японски за пределами Японии. Мировая экономика и международные отношения.1991г.,№8.**
5. **Э.Старобинский. Менеджмент в Японии. Управление персоналом. 1997г.,№5.**
6. **Нарткоут Паркинсон, М.К.Ростомдгин, С.А.Сапри. Эти невероятные японцы.М.,1992г.**
7. **Семенова И.И.**

**История менеджмента ЮНИТИ-ДАНА, 1999**

1. **Хиросима Хазама**

**История управления трудом в Японии. Лондон, 1997.**

1. **Мескон М.Х.,Альберт М., Хедуори Ф.**

**Основы менеджмента. – М.:Дело , 1992**