**Введение.**

Происходящие в нашей стране преобразования нацелены на повышение эффективности общественного производства. Для решения этой задачи осуществляется целый комплекс мер. Развернулась решительная борьба за повышение каче­ства выпускаемой продукции, внедряются более эффектив­ные экономические методы управления взамен изживающих себя административных методов управления, новые формы организации труда и производства, осуществляется переход на принципы полного хозрасчета, происходит реорганизация внешних экономических связей. Вместе с тем предстоит еще изыскать и привести в действие нераскрытые резервы эффективной организации управления, более полного ис­пользования всех видов ресурсов, задействовать методы стимулирования труда. Решению этих задач может помочь освоение передовых методов управления в развитых капи­талистических странах.

Особую важность в этом плане представляет ознакомление с японскими методами управления, повышенный интерес к которым проявляется практически во всем мире.

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. Анализ японского управления персоналом представляет особый интерес по следующим причинам. Во-первых, это та область менеджмента, где наиболее разительно проявляются отличия японского стиля от достаточно изученного и широко распространенного в развитых капиталистических странах западного (американского) стиля. Исходные предпосылки кадровой политики, как и конкретные методы ее проведения на японских предприятиях, значительно отличаются от американских.

Во-вторых, результаты, полученные на японских предприятиях (например, темпы роста производительности труда), свидетельствуют о том, что используемые там методы управления персоналом достаточно эффективны. Именно эффективность привлекает все большее внимание зарубежных исследователей, которые, изучая японские методы управления персоналом, рассматривают возможность их использования в своих странах.

Исследователи японской экономики, в том числе и один из известных за рубежом специалистов по японскому менеджменту Уильям Оучи, считают, что успехи японской экономики главным образом стали следствием оформления и функционирования специфической японской системы управления. При внимательном и тщательном изучении японского менеджмента оказалось, что японская система управления - это синтез традиционных, этнокультурных японских традиций и импортированных идей, а многие из рационализаторских японских методов управления представляют собой адаптированные к японской системе идеи из старых учебников по менеджменту. В связи с этим изучение японской модели управления, основных её принципов, её корней и истоков, представляет определённый интерес для исследования, и является актуальным с точки зрения попытки внедрения или адаптации некоторых основополагающих принципов японской системы, в управленческую систему российских предприятий.

Японский менеджмент сравнительно недавно привлёк к себе внимание отечественных исследователей. Причина, возможно, заключается в том, что его эффективность, столь очевидная для японцев, отнюдь не сразу стала очевидной в других странах. Считалось, что система управления производством и персоналом, господствующая в Японии, архаична. Зарубежные специалисты в области управления, занимавшиеся японским менеджментом до Второй Мировой войны, выражали уверенность в том, что по мере развития традиционные методы исчезнут, однако этого не произошло, и в периодической печати и монографиях 60-70-х годов стал появляться термин «нихотеки кэйэй» - «управление по японски» или «японский стиль управления».

Вся активная деятельность по изучению японского управления отражает общую встревоженность делового мира и научных кругов США и Западной Европы по поводу их отставания от Японии в такой решающей области, как управ­ление. Как пишет президент Американской ассоциации управ­ления Т. Хортон, «Мировому превосходству Запада в области менеджмента брошен вызов, и Запад должен выиграть управ­ленческую битву».

Достаточно серьезное внимание изучению опыта Японии уделяется в нашей стране. Среди опубликованных в СССР трудов нужно назвать следующие: А. Н. Курицын «Управле­ние в Японии», В. 3. Мильнер «Японский парадокс», А. С. Ахиезер «Научно-техническая революция и некоторые социальные проблемы производства и управления в Японии», А. И. Данлевич «Очерки экономики современной Японии», Я. А. Певзнер «Государство в экономике Японии» и многие другие. Особенно в последние годы заметно возросло количе­ство переводной литературы по различным аспектам экономи­ки и управления в Японии. Среди них необходимо отметить: X. О. Эглау «Борьба гигантов», И. Каору «Японские методы управление качеством», Т. Коно «Стратегия и структура япон­ских предприятий», Р. Шонбергер «Японские методы управле­ния производством» и ряд других книг.

**1. Основные черты японского управления.**

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. В используемых в Японии методах организации управленческой деятельности в условиях научно технического прогресса тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда. Чтобы понять особенности утвердившихся здесь форм совместной деятельности, необходимо обратиться не только к общим принципам управления, к закономерностям развития крупного общественного производства и научно технического прогресса, но и к историко-культурным и этническим истокам, наложившим существенный отпечаток на характер и формы организационной управленческой деятельности.

В этой связи, многие авторы, в том числе один из крупнейших исследователей в области японского менеджмента У. Оучи, обращают внимание на то, что японцы представляют собой крупную этническую однородность, выражающуюся в общности языка, литературы, истории, традиций, системы ценностных ориентаций, верований. Применительно к различным видам деятельности, в самой среде работающих здесь людей сложилось предпочтение групповых ценностей перед индивидуальными, отождествление интересов индивидуума с интересами группы; предпочтение гармонии и компромисса перед разрешением противоречий через конфликт; принцип самосовершенствования и долга, почтение к старшим, необходимость трудиться с полной отдачей сил и способностей. Именно эти черты, как утверждается, стали истоками таких важнейших элементов управления как система японского патернализма, системы пожизненного найма, системы коллективного принятия решений.

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

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

Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. И разве не находка для менеджера тот комплекс приемов, с помощью которых воспитывается способность полностью отдаться делу, сосредоточиться на том, что происходит “здесь и теперь”?

В 1945 году японская экономика находилась вупадке и ра­зорении. К 80-м годам по уровню производства Япония прочно заняла второе место в капиталистическом мире. Япония продол­жает сохранять довольно высокие темпы экономического развития, по многим показателям бросая вызов Соединённым Штатам Америки. Американские промышленники с нескрываемым страхом наблюдают за устойчивой экономической поступью японцев. Япония развила свою экономику в значительной степени благодаря уникальной системе управления. Ориентировка на отдалённые цели вылилась в устойчивый принцип управления. Японское общество можно назвать обществом футурологов: индивиды считают себя удовлетворёнными только после того, как будет удовлетворена группа, к которой они себя причис­ляют. Фирмы обычно не хотят довольствоваться временными всплесками доходов, а смотрят за то, как бы посолидней укре­питься на рынках сбыта. Президент сталелитейной компании "Ниппон", обращаясь к своим менеджерам, как-то говорил: "Вы должны всегда стремиться к тому, чтобы обеспечить ваших со­трудников устойчивым заработком. Но главное, о чём вы должны помнить в первую очередь, это обеспечить их надеждой на будущее*."*

Японская администрация широко использует эти средства для реализации своей долгосрочной экономической стратегии. В целом же эта стратегия базируется на четырех основаниях: сбережение и консервирование экономических ресурсов, поддержание высокого уровня конкурентоспособности страны, развитие у людей высокой приспособляемости к требованиям научно-технического прогресса и, наконец, интенсификация научных исследований и разработок.

Социально-экономические аспекты управления, как известно, охватывают различные стороны организации технологии производства, а также структуру предприятия. Типичная японская фирма организована на основе трёхуровневой основы: японцы считают, что трёхуровневая структура является наиболее мо­бильной и менее всего подвержена опасности обюрокрачивания.

Руководство фирмы - совет директоров - представляет собой высший уровень правления. Обычно сюда входят председатели Совета, президент, вицепрезедент, директора-исполнители. Все избранные в Совет директора возглавляют в фирме вполне определённые подразделения. В отличие от Запада директоров в руководство фирмы со стороны приглашают довольно редко.

На фирме они обычно выдвигаются из состава управляющих сред­него звена после того, как те набираются опыта оперативного руководства и достигают определённого возраста - свыше 50 лет. На уровне управляющих среднего звена решаются все практические задачи управления. Этот уровень является мостиком между выс­шим руководством и исполнителями. Руководители фирмы сходят по этому мостику к рядовым работникам, т.е. управляют ими.

Японцы – люди практического склада ума, их мышление ха­рактеризуется завидной конкретностью, они всегда, даже при решении самых сложных жизненных вопросов, облекают свои дейст­вия в практические формы. Не является исключением в этом плане и система управления персоналом промышленных организаций, где мотивация трудовой активности работников занимает одно из важных мест.

Организационная структура управления в японских корпора­циях построена, как правило, по линейно-функциональному прин­ципу: горизонтальной и вертикальной связи. Большинство японских компаний даже не имеет разработанной структурной схе­мы организации; никто не знает, как организована "Хонда", за исключением того, что она использует множество проектных групп и обладает очень большой гибкостью. Нововведения обычно проис­ходят в пограничных областях, требующих участия множества дис­циплин. Таким образом, гибкая японская организация в современ­ных условиях стала особенно ценным достоянием.

**2. Управление трудовыми ресурсами в Японии.**

Основа японского менеджмента — это управление людьми, человеческими ресурсами. В противоположность широко ра­спространенному термину «управление кадрами» японские ру­ководители и специалисты по управлению предпочитают тер­мин «управление людьми», подчеркивая этим необходимость всей гаммы воздействия на персонал фирмы, включая осно­ванные на глубоком понимании человеческой психологии эф­фективные социально-психологические методы.

В основном система управления трудовыми ресурсами в Японии сходна с американской. 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 др.

Но существует и большая разница между амери­канским и японским управлением. Японские корпора­ции больше используют преданность своих служащих компаниям. Сильное отождествление служащих с кор­порацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремит­ся усиливать это отожествление, доводя его даже до жертвенности интересам фирмы.

*2.1. Управление персоналом*

Обычно управление включает четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Ключевым аспектом японского менеджмента является управление персоналом. В Японии, как говорят сами японцы, есть лишь одно богатство – люди.

Именно эффективное управление человеческими ресурса­ми, которые, по мнению японских специалистов, остаются единственными неисчерпаемыми

ресурсами, обеспечивают достижение высокого качества продукции и конкурентоспособ­ности японской продукции и технологий на международном рынке.

То ключевое значение, которое придается этому направле­нию японского менеджмента, является признанием и осозна­нием факта, что именно оно является фундаментом успехов фирмы во всех остальных аспектах и направлениях управле­ния.

Более того, основной чертой и особенностью японского менеджмента является то, что управление фирмами строится в зависимости от возможностей человека, а не машины или производственных функций. Эта особенность японского управления стала основополагающей.

Поэтому в японских фирмах с течением времени сложилась развитая концептуальная схема управления человеческими ре­сурсами, которую можно представить в виде следующей таблицы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стратегия** | **Концептуальные установки** | **Методы** |
| Преимущественная ориентация на эффективное  использование "человеческого фактора" в  управлении | Система долгосрочного (пожизненного) найма  Развитая система морально-психологического и материального стимулирования  Развитая система интеграции персонала | Медленное продвижение по лестнице (принцип "старшинства")  Комплексная система оценки эффективности  Горизонтальная ротация кадров  Ориентация на групповые методы работы  Взаимозаменяемость кадров. Универсализм в профессиональной подготовке.  Постоянная переподготовка кадров по принципу "сверху вниз"  Развитая система коммуникации и взаимодействия  Внешнее сглаживание социальных различий между руководством и рабочими  Консультативный (групповой) характер принятия решений  Повышенное внимание к работнику |

Японский служащий очень тесно отожествляет 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 отожествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. 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 несчастливыми в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.

*2.2. Управленческие решения, стиль и концепция  
 управления*

Одно из центральных мест в деятельности руководителей занимает процесс принятия решений. Руководство любой це­ленаправленной, сознательной и организованной деятельно­стью в конечном счете сводится к подготовке, выработке и реализации решений. В частном случае принятые решения реализуются как управляющие, корректирующие воздействия, посредством которых и реализуется управление в узком смыс­ле этого слова. Но если рассматривать руководство организа­ции, фирмами в более широком аспекте, то нетрудно заме­тить, что принятие решений — неотъемлемый и доминирую­щий процесс при осуществлении любой из отдельных функ­ций управления.

В основе традиционной японской методологии принятия решений лежит система «ринги». Буквально перевести этот термин можно как «получение согласия на решение путем опроса (без созыва совещания или заседания)».

В японской организации можно выделить три основных уровня управления:

A) «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.

Б) «Канри» (администрация) — средний тактический уровень. Кнему относятся должности руководителей отделений фирмы и начальников отделов.

B) «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 традиционной 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 её решению. После этого "рингисе" передается на рассмотрение в те подразделения, деятельность которых хотя бы в какой-то мере затрагивается выдвинутой проблемой. После того как "рингисе" обойдёт всех заинтересованных управляющих того уровня, на котором оно составлено, документ передается на следующий, более высокий уровень управления. После того как высший руководитель одобрит документ, решение считается принятым и приобретает характер директивы.

Существенной чертой в системе "ринги" является то, что она предполагает сознательное использование косвенных методов управления. Выяснение мнения большого числа людей – участников процесса принятия решений расширяет понимание проблемы в целом и позволяет определить её значение и влияние на деятельность фирмы. Решение поэтому является в значительной степени выражением коллективного мнения, разработанного внутри группы, а не привнесенного извне, и это обстоятельство приобретает большое положительное значение на этапе реализации. Групповой метод принятия решений при этом становится в известной степени стимулятором их выполнения и развития групповой мотивации. Этот метод повышает качество принимаемых решений. Обмен мнениями стимулирует появление совершенно новых идей.

Ещё одной особенностью японского управления является то, что это в высшей степени идеологизированное управление. Механизм идеологизации является сердцевиной 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.

**3. Средства мотивации**

Средства мотивации призваны "включать" в действие мотивы и стимулы. Среди этих средств в Японии особое место занимает система "пожизненного найма" работников. Следует сразу же заметить, что "пожизненный наем" характерен только для крупных фирм. В мелких фирмах эта система, естественно, не доминирует. По оценкам японских экономистов, данной системой найма охватывается от 22 до 30% наемного персонала.

Механизм этой системы функционирует следующим образом. Каждый год фирма в начале апреля, т. е. по окончании учебного года, нанимает выпускников школ и университетов, которые заполняют вакансии по­стоянного штата. Зачисленные проходят определенный период адаптации и обучения и только после этого допускаются к исполнению обязанностей на рабочем месте. Некоторые фирмы практикуют испытательные сроки.

"Пожизненный наем" дает предпринимателям ак­тивных и преданных тружеников, готовых трудиться не покладая рук. Конечно, такой наем выгоден прежде всего бизнесу, однако субъективно выгоду ощущают и работники. С первых дней работы в фирме они прони­каются уверенностью в том, что, пока фирма функцио­нирует, их занятость гарантирована. По достижении 55 (а в некоторых фирмах 60) лет они выйдут на пен­сию, и фирма выплатит им солидные выходные посо­бия.

Нужно сказать, что японские рабочие принимают "пожизненный наем" как должное, более того, они ак­тивно стремятся попасть в сферу его действия. Кроме указанных выше причин здесь также действуют этнопсихологические установки. Так, потеря работы в Япо­нии рассматривается как личная катастрофа, не только наносящая работнику экономический ущерб, но и уни­жающая его в социальном плане. Увольнение ассоции­руется с отсутствием широких знаний, профессиональ­ных навыков и способностей, а также традиционного рвения к труду. Уволенные или оставившие работу японцы обрекаются в известной степени на изоляцию: им трудно себя реабилитировать в глазах членов свое­го "клана". Такие люди, как правило, становятся бременем для семьи и родственников. Все это понуж­дает оставшихся без места тщательно скрывать реаль­ное положение дел и безропотно искать какое-нибудь занятие.

Японский работник, нанятый фирмой "пожизненно", испытывает чувство глубокого удовлетворения. По­скольку отбор в постоянные кадры очень сложен и строг, счастливчик, прошедший все рогатки отбора, переживает как бы психологическое обновление. Он рассматривает факт найма как признание его досто­инств, подготовленности и способностей. От этого вновь принятый проникается к нанявшей его фирме благо­дарностью и зачисляет себя в ее вечные должники. В сущности, "пожизненный наем" выступает для японских работников мощным возбудителем их мотивационных сил. Именно это, как нам представляется, обеспечивает ему будущее.

Система "пожизненного найма" тесно переплетается с системой оплаты по старшинству, которая также вы­ступает в качестве мотивационного средства. Ее сущ­ность заключается в том, что размер заработной платы ставится в прямую зависимость от продолжительности непрерывного стажа: за каждый очередной год этого стажа полагается автоматическая прибавка к зарплате. Подобная оценка труда работников берет свое начало в традиционном для японского общества уважении к старшим. Общепризнано, что в сфере производства, как и в жизни вообще, человек с возрастом мудреет, способности его получают все более разностороннее раз­витие. "Старшего, — гласит японская мудрость, — надо уважать". Неудивительно, что принцип старшинства столь четко прослеживается в области начисления за­работной платы.

Функционирование оплаты по старшинству подводит к двум выводам. Во-первых, практикуемая в Японии система оплаты труда отличается весьма незначитель­ной дифференцированностью и подчиняется требованиям принципа уравниловки. Во-вторых, размер заработ­ной платы с точки зрения мотивационной теории более или менее близок к оптимуму, довольно четко отражая фактическую потребность. Относительно слабо выраженная дифференцированность заработной платы в Японии предотвращает воз­никновение негативных эмоций среди работников.

Оплата по старшинству теснейшим образом связана с системой должностного продвижения по старшинству, или, как ее еще именуют, "системой сеньоризма".

Суть системы состоит в том, что при выборе канди­дата на выдвижение определяющими критериями явля­ются возраст и стаж. И хотя должное способностям людей отдается, хотя способности эти с течением вре­мени все больше принимаются в расчет, ориентация на возраст и стаж крайне медленно уступает свои позиции. Что же дает японскому бизнесу "система сеньориз­ма"? Во-первых, она ослабляет конкуренцию между отдельными работниками за освобождающиеся вакан­сии. Во-вторых, она отвечает бытующим в стране пред­ставлениям об особой ценности работников, обогащён­ных производственным опытом, навыками, а таковыми в первую очередь считают старших по возрасту. В-третьих, она поддерживает господствующий в Японии принцип уравниловки: "каждый в свое время займет соответствующее положение"

Кроме возраста, стажа и способностей на систему выбора кандидатов на выдвижение оказывает влияние, конечно, и уровень образования. При прочих равных условиях кандидат с престижным вузом за плечами получит предпочтение. Но в целом преимущество пока в большинстве случаев сохраняется за возрастом и ста­жем.

**4. Система управления качеством**

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

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии Исикава Каору, для организации кружков руководителям необходимо следовать следующими принципами:

1. *добровольности.* Кружки должны создаваться на добровольной основе, а не по команде сверху.
2. *саморазвитие*. Члены кружка должны проявлять желание учиться.
3. *групповая деятельность*
4. *применение методов управления качеством*
5. *взаимосвязь с рабочим местом*
6. *деловая активность и непрерывность функционирования*
7. *взаимного развития*. Члены кружка должны стремиться к расширению своего кругозора и сотрудничать с членами других кружков.
8. *атмосфера новаторства и творческого поиска*
9. *всеобщего участия в конечном итоге*. Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех рабочих в управлении качеством.
10. *осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области*

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

1. управление качеством на уровне фирмы - участие всех звеньев в управлении качеством.
2. подготовка кадров и обучение методам управления качеством.
3. деятельность кружков качества.
4. инспектирование деятельности по управлению качеством (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства.)
5. использование статистических методов.
6. общенациональные программы по контролю качества.

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

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

Управлением качеством имеет многие преимущества:

1. Она дает истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на каждом этапе, в каждом процессе и добиться полностью бездефектного производства. Это достигается путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранять их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты. Комплексное управление качеством может помочь рабочим выявить, а затем и устранить эти причины.
2. Комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха. Комплексное управление качеством позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к катастрофе, поскольку все привыкли говорить откровенно, помогать друг другу.
3. Комплексное управление качеством дает возможность отделу проектирования продукции и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика, с тем чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросам.

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

Основные идеалы воплощенные в QC, можно кратко охарактеризовать так:

1. ) Естественной потребностью каждого человека является достижения совершенства в работе. Если на ним осуществлять правильное руководство и поощрять, он может совершенствовать свою работу бесконечно.
2. ) Люди, выполняющие индивидуальную работу, - настоящие в ней специалисты. Существует множество деталей в работе, выполняемых неправильно, и профессионалы могут внести ценное предложение по устранению трудностей и улучшению системы производства.
3. ) Рабочие наделены умом и воображением. Они обладают доскональным знанием работы и соответственно мастерством. Они стремятся к успеху и не боятся ответственной работы. Если их обучать непосредственной ответственности за качество своей работы, можно получить взрыв творческой активности в организации.
4. ) Кружек качества - это не механическая машина, а непрерывный процесс. Он имеет две отличительные, но дополняющие друг друга черты. С одной стороны, это образовательный и познавательный процесс. С другой стороны, это процесс, который содействует участию рабочих в мероприятиях, затрагивающих их повседневную работу. Это обеспечивает основу для взаимного сотрудничества менеджмента и рабочих.

За вклад в достижение высоких результатов в области управления качеством ежегодно с 1951 года в Японии вручают премии У. Э. Деминга - основателя, как считается, управления качеством в Японии.

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

1. Прежде всего - качество, а не кратковременные прибыль.
2. Главный человек - потребитель, то есть нужно стоять на точке зрения конечного пользователя.
3. Следующий этап производственного процесса - потребитель твоей продукции. Этот лозунг позволил устранить барьеры и разобщенность между отдельными стадиями жизненного цикла продукции.
4. Информационное обеспечение и применение экономико-математических методов делает процесс принятия решений спокойным, эффективным и более творческим занятием.
5. Человек в системе управления - вовлечение всех без исключения работников в процесс управления качеством.
6. Функциональное управление.

**Заключение**

В работе был проведен анализ японской системы управления. Изучение передового опыта является очень существенной и актуальной задачей. Изучение эффективных приемов в управлении персоналом дает нам широкую возможность их применения, при условии их адаптации к специфическим условиям работы организации, способствуя тем самым наиболее передовому и эффективному развитию системы менеджмента.

Принимая во внимание специфику и особенности японской системы управления, ряд наработок и положений может быть использован и в нашей стране. Длительный опыт работы японских предприятий особенно привлекателен, если учитывать отсутствие безработных и сохранение в то же время конкурентной среды, а также выход из глубочайшего кризиса в послевоенный период и пр.

Эффективным может быть ориентация на качество образования и личностный потенциал работника, а также на длительную перспективу использования его в конкретной организации. Интенсификация управления и повышение качества работы персонала возможны только в результате применения принципиально новых подходов к работе с кадрами. Они заключаются прежде всего в ее комплексном характере, более широком использовании элементов планирования, применения индивидуальных форм работы.

На мой взгляд, экономически целесообразны капиталовложения, связанные с набором персонала, поддержанием его в трудоспособном состоянии, непрерывным обучением и выявлением качеств, потенциальных возможностей и способностей, заложенных в личности работника, с последующим развитием важных для его профессиональной деятельности. А также необходима достаточная степень мотивации работника, основанная не только на материальном вознаграждении, но и на моральном поощрении. Целью является достижение такой ситуации, когда работник будет чувствовать себя неотъемлемой частью своей фирмы, членом большой семьи, зная, что здесь он найдет признание своих способностей, поддержку и сможет реализоваться как профессионал, получая пропорциональное своему вкладу в общее дело материальное вознаграждение. Такой опыт и хотелось бы применить в нашей системе управления. Что касается коллективного принятия решений, это возможно лишь при наличии высококвалифицированных специалистов, способных решать проблемы разного характера, а все это является особенностью японской системы образования, в таких масштабах применение подобного опыта на данный момент невозможно.

**Список использованной литературы**

1. Белоконь Ю. Открытость экономики и экономический прогресс: опыт Японии… // Мировая экономика и международные отношения. 1997. №1.
2. Вахрушев В. Принципы Японского управления //Эти невероятные японцы. М.: Прогресс, 1992. 32 с.
3. Вербицкий С. И. Япония на пороге 21 века. М.: Наука, 1988.
4. Вербицкий С.И. Япония: время сложных проблем. М.:Наука, 1974г.
5. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Знание, 1994. 173 с.
6. Вильховченко Э. Социально-профессиональное развитие человека в производстве передовых стран // Мировая экономика и международные отношения. 1997. № 8,9.
7. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1995. 270 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Изд-во "Юнити", 1994. 215 с.
9. Глиньский Б. О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления 2001. - №4. стр. 110 - 114
10. Гончаров В. Ключевые моменты управления и их практическое значение. М.: Дело, 1997. 192 с.
11. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. М.: Дело, 1996. 272.
12. Жданов С. Экономические модели и методы в управлении. М.: Дис, 1998. 176 с.
13. Журавлёв П. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Прогресс, 1998. 232 с.
14. Как работают японские предприятия под ред. Я. Мондена и др. М.: Экономика, 1989.
15. Каору И. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. 295 с.
16. Комаров С. Корни японского феномена. //Экономика и жизнь. 1997. № 5.
17. Коно Т. Стратегия и структура Японских предприятий: пер. с англ. Спициной. М.: Прогресс, 1987. 250 с.
18. Крылов В.М. Управление качеством в промышленных фирмах Японии. М., 1984г.
19. Латышев И.А. Лицо и изнанка экономического чуда в Японии. М.: Наука, 1970. 86 с.
20. Липатова М.Е. Особенности карьерных продвижений за рубежом // Социологические исследования. 2001. -№12. стр. 130-133
21. Максимов И.Ю. Основы теории управления организацией. Чел., 1997.
22. Матрусова Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучения персонала в японских фирмах // Проблемы теории и практики управления. 2002. -№1. стр. 118-121
23. Матрусова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. М.: Наука , 1992. 194 с.
24. Михайлов А. Главный секрет японского "экономического чуда".//Япония, 1996, №5, с.5
25. Окумура Хараси Корпоративный капитализм в Японии. М.: Наука, 1986. С. 245.
26. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Наука, 1993. 230 с.
27. Паркинсон С. Искусство управления. М.: Дело, 1997. 256 с.
28. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1995. 175 с.
29. Пшенников В. Уроки менеджмента: Управление, рождающее творчество.// Япония, 1996, №9, с.18
30. Пшенников В. Уроки менеджмента: Человек на рабочем месте.//Япония, 1996, №10, с.18
31. Пшенников В. Уроки менеджмента: Планомерность как образ жизни японского бизнеса.//Япония, 1996, №11, с.14
32. Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: Наука, 1997 . 150 с.
33. Рамзес В. Японская экономика в ожидании перемен //Мировая экономика и международные отношения. 1998. № 5.
34. Соколов А.И. Япония экономика и образование. М.: Наука, 1982. 230 с.
35. Современный менеджмент под ред. В.И. Данилова – Данильяна. Н.Н.: НКЦП, 1992. 232с.
36. Управление организацией под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. М.: ИНФРА – М, 2000. 669с.
37. Управление персоналом и трудовыми отношениями в Японии // Управление персоналом. 2001. -№7. стр. 69-72
38. Управление персоналом под ред. Т.Ю. Базарова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423с.
39. Уткин Э. Управление компанией. М.: ЭКМОС, 1997. 304 с.
40. Чернышев В.Н. Человек и персонал в управлении. М.: Финпресс, 1997. 568 с.
41. Шонбергер Ш. Японские методы управления производством. М.: Наука, 1988. 290 с.
42. Эти невероятные Японцы. М.: Прогресс, 1992.57 с.
43. Япония конец чуда // За рубежом. 1996. №21.
44. Японский менеджмент/конспект лекций по теории управления. М.,1991. 204с.
45. Япония наших дней. М.: Наука, 1983. 300 с.
46. Япония/ Справочник под ред. Г.Ф. Кима и др. М., 1992. 543с.
47. Яккока Л. Карьера менеджера: пер. с англ. М.: Довгань, 1997. 354 с.
48. Статья: "А нужно ли менеджерам перенимать японский стиль управления?" <http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_564/>