Міністерство освіти і науки України

Львівський державний інститут новітніх технологій та управління ім. В.Чорновола

Реферат

На тему:

«Японська система менеджменту»

План

Вступ

1. Філософія японського менеджменту

## Принципи японського управління

# Керування персоналом у Японії

1. Система службового просування

## Система прийняття рішень

1. Японський менеджмент: нове економічне чудо

Висновки

Cписок використаних джерел

# Вступ

Менеджмент у Японії, як і в будь-якій іншій країні, відображає її історичні особливості, культуру і суспільну психологію. Він безпосередньо пов'язаний із суспільно-економічним устроєм країни. Японські методи управління в корені відмінні від європейських і американських. Але це не означає, що японці управляють більш ефективно. Японський менеджмент, заснований на колективізмі, мається на увазі використання морально-психологічних важелів впливу на особистість. Насамперед, це почуття боргу перед колективом, що в японському менталітеті аналогічно почуттю сорому. Зважаючи на те, що податкова система працює на зрівняння доходів і матеріального стану населення у суспільстві, мінімальне розшарування по добробуті, це дає можливість використовувати почуття колективізму максимально ефективно. Чим відрізняється японський метод керування від методів, використовуваних у більшості країн Європи й Америки? Насамперед основним предметом управління в Японії є трудові ресурси. Ціль, що ставить перед собою японський керівник - підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників. Тим часом у європейському й американському менеджменті основною метою є максималізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

На думку японського фахівця з менеджменту Хидеки Йосихара, є шість характерних ознак японського керування. Гарантія зайнятості й створення обстановки довіри. Такі гарантії забезпечують стабільність трудових ресурсів і зменшення плинності кадрів. Стабільність служить стимулом для робітників та службовців, вона зміцнює почуття корпоративної спільності, гармонізує відносини рядових співробітників з керівництвом. Стабільність так само сприяє поліпшенню взаємин між працівниками управлінського рівня й рядовими робітниками, що, на думку японців, зовсім необхідно для поліпшення діяльності компанії. Гласність і цінності корпорації. Японська система керування намагається також створити загальну для всіх працівників фірми базу розуміння корпоративних цінностей, таких, як пріоритет якісного обслуговування, послуг для споживача, співробітництво робітників з адміністрацією, співробітництво й взаємодія відділів. Керування прагне постійно прищеплювати й підтримувати корпоративні цінності на всіх рівнях. Керування, засноване на інформації. Збору даних і їхньому систематичному використанню для підвищення економічної ефективності виробництва і якісних характеристик продукції надається особливе значення. Керівники щомісяця перевіряють статті доходів, обсяг виробництва, якість і валовий виторг, щоб подивитися, чи досягають цифри заданих показників і щоб побачити майбутні труднощі на ранніх етапах їх виникнення. Керування, орієнтоване на якість. Президенти фірм і керівники компаній на японських підприємствах найчастіше говорять про необхідність контролю якості. При керуванні виробничим процесом їхня головна турбота одержання точних даних про якість. Постійна присутність керівництва на виробництві. Щоб швидше впоратися з ускладненнями японці найчастіше розміщають керуючий персонал прямо у виробничих приміщеннях. По мірі вирішення кожної проблеми вносяться невеликі нововведення. Підтримка чистоти й порядку. Одним з істотних факторів високої якості японських товарів є чистота й порядок на виробництві.

Уцілому японське керування спирається на поліпшення людських відносин: узгодженість, групову орієнтацію, моральні якості службовців, стабільність зайнятості й гармонізацію відносин між робітниками й керівниками.

## Філософія японського менеджменту

Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною в усьому світі по головній причині її успіху - уміння працювати з людьми. Японія першої у світі стала розвивати сучасний менеджмент на принципі «людської особистості», залучаючи всіх працівників до діяльності підприємств і фірм, до виготовлення якісної продукції з низькими витратами. У бідної природними ресурсами країні традиційно культивується принцип: «наше багатство - людські ресурси», відповідно до якого створюються умови для найбільш ефективного використання цих ресурсів. В останні роки в усьому світі зростає інтерес до японських форм і методів керування, тому що швидкий успішний розвиток економіки цієї країни дозволило їй зайняти лідируюче положення у світі. Японія є найбільшим у світі виробником легкових автомобілів; домінує у виробництві майже всіх категорій масових напівпровідникових мікросхем; визнана самою конкурентоспроможною країною у світі; займає лідируючі позиції в забезпеченні грамотності, соціальної політики, якості життя. Ці й інші успіхи багато в чому обумовлені високим рівнем менеджменту, засновниками якого були Мацусита, Курата, Исизака, Хонда, Морита, Ибука й ін. Японська система керування розвивалася частково під впливом місцевих традицій, внаслідок американської окупації після другої світової війни, як реакція на необхідність боротьби з бідністю й розрухою після війни. На процес формування японського менеджменту вплинули американські ідеї керування. Так, найважливіша ідея японського менеджменту про те, що працюючий по найманню повинен все життя трудитися в одній фірмі, має американське походження, але в Японії ця ідея дає величезний ефект.

Японський менеджмент постійно використовує найбільш корисні концепції керування західних країн, їхні методи й техніку, пристосовуючи їх до своїх національних особливостей, зберігаючи й підсилюючи тим самим своєї цінності й сприяючи встановленню особливого стилю мислення й методів, властивим тільки японським менеджерам. «Японська модель менеджменту ґрунтується на філософії «Ми все одна родина», тому найважливіше завдання японських менеджерів - встановити нормальні стосунки із працівниками, сформувати розуміння того, що робітники й менеджери - одна родина. Компанії, яким удалося це зробити, досягли найбільшого успіху. Опитування працівників всесвітньо відомої фірми «Соні Корпорейшн» показали, що 75-85% опитаних вважають себе однієї «командою», посилені спільні дії якої принесуть всім її членам користь. Японці називають організацію «ути», що означає «будинок, родина», і переконані, що можна змінити світогляд, розводитися, міняти прізвище й ім'я неможливо лише змінити фірмі. Практика показує, що працівники, тривалий час працюючі разом, створюють атмосферу самомотивації й самостимулювання. Керування при цьому носить в основному рекомендаційний характер - у цих умовах не варто занадто чітко визначати коло обов'язків кожного, тому що кожний готовий робити те, що необхідно. У результаті на японських фірмах майже не спостерігається плинності кадрів і, судячи зі статистики, на 1000 робітників автомобілебудівної промисловості доводиться всього 25 днів прогулів (у США - 343 дня, тобто в 14 разів більше). Постійно вселяючи кожному працівникові, що його особисте благополуччя залежить від результатів діяльності фірми, використовуючи матеріальні й духовні стимули, у тому числі чималі виплати працівникам на соціальні цілі, японський менеджмент досягає високої інтенсивності й продуктивності праці».

Для розуміння японського менеджменту важливо розглянути поводження японців у групі. У Японії існує поняття «гирі», тобто «борг честі», що пропонує індивідові виконувати відповідні правила поведінки, обумовлені його роллю в групі. Ці правила міняються в міру переходу індивіда з однієї групи в іншу (родина, школа, вуз, організації, у якій він працює). Виконати «борг честі» індивід може, лише займаючи своє, строго певне місце (що відповідає конфуцианскому принципу «кожному - своє місце») і проявляючи лояльність стосовно групи, тобто підкоряючи своє поводження суспільним цілям. Відповідно й поводження індивіда оцінюється не абстрактними критеріями добра й зла, а його внеском у групову діяльність, його корисністю для групи. Групові традиції наклали відбиток на поводження японців у групі й поза нею. Поводження їх поза групою характеризується замкнутістю й небажанням контактувати, але у своїй групі, у середовищі сталих відносин і зв'язків японець готовий допомогти кожному. Важливою складовою частиною японського менеджменту є система довічного (або довгострокового) наймання й виробничого стажу. Просування по службі в Японії насамперед залежить від віку й стажу, а потім уже враховуються всі інші якості. Службовець, що перейшов в іншу компанію, втрачає виробничий стаж й починає все спочатку. Робітники, що міняють місце роботи, дискримінуються відносно оплати праці, пільг, пенсії; їх розглядають як людей другого сорту. Важливим методом зміцнення зв'язків службовців з керівництвом і фірмою в цілому є заохочення інтенсивного спілкування один з одним, що виражається в різних формах. Наприклад, щодня, крім суботи й неділі, весь персонал починає день із фіззарядки й співу гімну своєї фірми. Після цього всі працівники фірми незалежно від їхнього положення декламують заповіді, вивішені на стінах і присвячені в основному завзятій і сумлінній праці, покорі, ретельності, скромності, прояву подяки. У японських фірмах щорічно відзначається «День заснування компанії», що дає можливість керівництву фірми втілювати в життя ідею «спільності інтересів» підприємців і працівників. Нормою діяльності для японського менеджера є щоденна присутність на виробництві, постійне спілкування з людьми, рішення всіх виникаючих проблем на місці, систематичні бесіди з робітниками й фахівцями про шляхи подальшого вдосконалювання виробництва, підвищення ефективності господарювання. На всі скарги з боку службовців, як правило, потрібна негайна реакція керівництва. Керуючим у Японії, навіть директорові заводу, не надається окремого кабінету - разом зі своїми товаришами по службі вони розміщаються в одному великому відкритому залі без перегородок, оснащеному простими і найнеобхіднішими меблями. Це повинно нагадувати службовцям про те, що вони докладають спільних зусиль для досягнення компанією успіху. Привілеї залежно від рангу або класу відсутні, у тому числі й привілеї користування окремими їдальнями. Менеджери фірми «Соні Корпорэйшн» одягнені в такі ж сині куртки без відмінностей, як і інші робітники; під час спаду виробництва їм у першу чергу знижують заробітну плату. Все це дає величезний економічний і моральний ефект, тому що робітники почувають свій зв'язок з керуючими й корпорацією.

Японський менеджмент використовує й певний порядок наймання, просування й навчання службовців. При прийманні на роботу випускників середніх шкіл і університетів заохочується створення робочих династій, тобто прийом на роботу дітей і близьких родичів кадрових працівників. Широко практикується найм за рекомендацією кого-небудь зі співробітників фірми, що відповідає за свою рекомендацію. Статистичні дані свідчать про те, що число прийнятих на роботу за рекомендацією в компаніях становить приблизно 45%. Своєрідний і порядок ротації на японських фірмах. На відміну від США, де людина може все життя працювати майстром, якщо це задовольняє його й компанію, у Японії вважають, що тривале перебування працівника в одній посаді приводить до втрати його інтересу до роботи, зниженню рівня відповідальності. Тому трудова ротація є нормою й часто сполучається із просуванням по службі. Частота ротації залежить від ряду обставин (вік, стаж, спеціальність і ін.) і може коливатися від 4 до 7 років. У результаті кожний службовець здобуває 5-6 спеціальностей і стає професіоналом широкого профілю. У багатьох випадках це вирішує проблему взаємозамінності. «На думку глави фірми «Sony» Акіо Моріта, у першу чергу по службі повинні просуватися люди, що володіють такими якостями, як чесність, порядність, скромність і працьовитість. Відбір кандидатів у керуючий склад звичайно провадиться із числа працівників компанії; при цьому переслідується кілька інтересів: по-перше, знайти людину, що детально знає специфіку виробництва; по-друге, підсилити відданість працівника фірмі й зберегти стаж його роботи».[8] Для підвищення освітнього рівня своїх службовців японські корпорації направляють їх у навчальні центри, на семінари, наприклад у навчальні заклади США й країни Європи. На фірмах Японії застосовується ціла система нематеріального морального стимулювання гарних працівників: просування по службі; видача премій, коштовних подарунків; видача авторських посвідчень; проведення спеціальних засідань, на яких відзначається високоякісна діяльність співробітника; надання пільг на покупку акцій підприємства; оплачувані поїздки на підприємства замовника (у тому числі й в інші країни); публікація спеціальних статей у внутріфірмовому виданні (пресі); організація заміської поїздки для працівників з родинами за рахунок фірми; організація спільних обідів працівників з керівництвом фірми; спеціально відведені місця для паркування машин і т.д. Специфіка японського менеджменту, що враховує психологію людей і їхній соціальний статус, дозволила досягти надзвичайних успіхів у промисловості, сприяла вдосконалюванню традиційних методів керування кадрами в інших країнах з розвитою економікою.

## Принципи японського управління

Сучасні методи управління склалися в Японії в умовах післявоєнної розрухи, що поставила перед керівниками завдання відновлення соціального, політичного й економічного життя. Під впливом американської окупаційної адміністрації майбутні японські менеджери познайомилися з американською ідеологією і методами управління бізнесом. Саме в цей період лідери японського бізнесу почали відчувати соціальну відповідальність за наслідки своєї діяльності.

Це не означає, що до 1945 року в Японії не було ефективної системи керування виробництвом. Просто післявоєнна криза дала стимул для пошуку моделі національної економіки,але вона вже була готова. Керівники японських підприємств виконували свої завдання, спочатку застосовуючи традиційні методи керування до нових умов, а потім за допомогою засвоєних ними теорії й методів американського управління. В результаті основні риси японської системи управління визначає ряд концепцій, відсутніх в американській моделі. Найважливішими з яких є система довічного наймання й процес колективного прийняття рішень. Японське суспільство пронизане духом колективізму. Основний принцип японського менеджменту погоджується з дослідженнями Е. Майо, показавши, що робота – це колективна діяльність. Сьогодні зміна методів управління в Японії характеризується зростанням свободи вибору концепцій для створення оптимальних систем, однак при цьому традиційні методи керування не забуваються. Іншою важливою особливістю японського менеджменту є концепція безперервного навчання. Японці впевнені, що безперервне навчання приводить до постійного вдосконалювання майстерності. Це сприяє саморозвитку, а досягнуті результати приносять моральне задоволення. З іншого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі. Але, на відміну від західного підходу до керування, японці надають особливого значення боргу в удосконалюванні майстерності без очікування якої-небудь матеріальної вигоди. Японці переконані, що поліпшення майстерності саме по собі може приносити людині величезне задоволення. Японці сприйнятливі до нових ідей. Вони люблять вчитися на чужих помилках і користуватися чужим досвідом. Японські робітники не чинять опору впровадженню новинок технічного прогресу. Інновація — основа економічного росту, і японці є прихильниками цієї ідеї.

В 1947 році підприємець, один із засновників компанії «Panasonic» И. Мацусіта засновує творчу лабораторію «Дойкай» для дослідження нових управлінських рішень. В одній з перших праць цієї лабораторії пан Мацусіта відзначає: «Кожна компанія, незалежно від її розмірів, повинна мати певні цілі, відмінні від одержання прибутку, мети, які виправдують її існування. Вона повинна мати своє власне покликання в цьому світі. Якщо керівник має розуміння цієї місії, він зобов'язаний довести до відома службовців, чого хоче досягти компанія, вказати її пріорітети. І якщо його підлеглі усвідомлюють, що працюють не тільки за гроші, вони одержать стимул до більш напруженої спільної роботи в ім'я досягнення загальної мети».[8]

Японську систему керування можна розглядати як синтез імпортованих ідей і культурних традицій. Тому, щоб зрозуміти природу сучасної управлінської думки Японії, необхідно розглянути деякі риси традиційної культури цієї країни.

# Керування персоналом у Японії

Дана система тісно пов'язана із методикою «довічного наймання» і заснована на основному принципі - переважної залежності величини заробітної плати й можливості просування від віку й стажу роботи. В умовах «довічного наймання» це не позбавлено логіки, тому що стимулює прив'язування працівників до однієї і той же фірми протягом тривалого часу. Коротко систему можна охарактеризувати в такий спосіб: постійному працівнику великої корпорації гарантується стійке підвищення заробітної плати рік у рік у міру росту стажу роботи у фірмі. «Вислуга років є основним чинником, що впливає на доходи й визначає статус працівника на фірмі. Для службовців у міру роботи у фірмі передбачаються можливості службового росту й просування на більше високі рівні ієрархії, заповнення місць співробітників, що вийшли на пенсію. Вважається, що старший за віком співробітник не повинен працювати під керівництвом більш молодого, і цього правила дотримуються за допомогою ряду перестановок. У ході посадового росту службовці проходять роботу послідовно в декількох підрозділах фірми; це передбачається системою ротації кадрів, що забезпечує різноманітний досвід і широку кваліфікацію кадрів. Характеризуючи загалом структуру заробітної плати в японській фірмі, необхідно виділити три її основні складові. Перша — основний оклад, або базова ставка. Вона звичайно визначається залежно від віку, стажу роботи, професійної підготовки, родинного стану працівника. У великих компаніях розмір базової ставки приблизно однаковий для всіх постійних працівників одного віку й освіти. Позаштатні й тимчасові працівники одержують при цьому істотно нижчу ставку (звичайно в 2 рази нижче, ніж у постійного персоналу). Базова ставка зростає зі збільшенням стажу роботи на даній фірмі. Розмір визначається величиною витрат на відтворення робочої Надбавки служать для стимулювання особистого внеску кожного працівника й групи,яку він входить. Сюди звичайно включаються: оплата понаднормової роботи, надбавка за підвищення продуктивності і якості праці, різного роду премії величина яких залежить від результатів компанії в цілому, а також одноразова допомога. Величина цих надбавок і їхня частка в загальній заробітній платі може коливатися в досить широких межах і становити від 10 до 50 % базової ставки. Третім елементом сукупної заробітної плати японського працівника виступають спеціальні виплати на соціальні потреби. Сюди входять надбавки на утримування родини, оплату проїзду на роботу, квартирну плату, медичне обслуговування, соціальне страхування і т.д. Сума таких надбавок може становити до 40% від загального фонду заробітної плати. Значна кількість різних додаткових виплат, а також наявність досить складного механізму їх визначення пояснюються кількома причинами. В якості основних можна виділити прагнення японських компаній забезпечити стимулювання працівників задля збільшення продуктивності праці і підвищення кваліфікації навіть в умовах, коли стаж роботи є одним з найважливіших факторів у визначенні величини заробітної плати».[4]

## Система службового просування

Основним принципом, що визначає посадове просування всередині організаційної структури компанії, є традиційна «система статусів». Протягом своєї трудової діяльності зайнятий (з більшою або меншою швидкістю) просувається всередині «кадрової піраміди», від її периферії до центра по горизонталі й від основи до вершини по вертикалі. У процесі цього переміщення він послідовно займає «статусні», або «рангові», рівні і підрівні, належність до яких визначає розміри його винагороди. Вцілому швидкість руху по ієрархічній градації «статусів» визначається виробничим стажем і віком: проробивши певну кількість років, робітник повинен зайняти наступну сходинку.

В «системі статусів» необхідно відзначити дві важливі особливості. Насамперед залежність оплати праці від займаного рангу проявляється досить чітко і набагато сильніше, ніж, наприклад, на Заході; те ж стосується і посадової різниці в окладі (там працівник, що займає більш низьку сходинку в посадовій ієрархії, цілком може одержати винагороду більшу, ніж його вищестоящий колега). Але ще більше значення в Японії мають моральні аспекти цієї проблеми. Навіть мізерне підвищення соціального «статусу» зайнятого означає для нього визнання заслуг і прояв уваги до нього з боку адміністрації. Посадовий рух менеджерів вцілому здійснюється також у відповідності з принципом «мібун». Перевага вікового критерію при призначенні на посаду (часто на шкоду таким критеріям, як знання, компетентність, ініціатива та ін.) лежить в основі того безсумнівного факту, що в переважній більшості японських компаній процвітає геронтократія: влада переважно належить людям літнього, а іноді й досить похилого віку. В сучасних японських компаніях у системі просування менеджерів існують два види підвищення: функціональне («кінотекі сесін»), що залежить від особистих якостей і здатностей, і рангове, або почесне («кунсетекі сесін»). Останній вид застосовується до людей, що не мають організаторських здатностей, чиє призначення на керівну посаду представляється проблематичним або просто небажаним. Такі люди формально одержують підвищення в посаді, їхній статус (ранг) зростає (відповідно й престиж, почесті і матеріальна винагорода), але реальна влада і повноваження, якими вони володіють, залишаються на рівні колишньої посади Таким чином, одночасно ззовні вдається уникнути конфліктів і не погіршується ефективність керування. Часто бувають перетворення і зворотного порядку. «Молодим здібним менеджерам, які ще не мають необхідного стажу для підвищення, даються повноваження і доручається виконання таких управлінських функцій, які формально відповідають не займаній ними посаді, а вищестоячій. Таке «тихе» підвищення, як правило, супроводжується збільшенням зарплати, але не означає зміни рангу. Соціальний статус керуючого залишається на рівні, .відповідному формально займаної їм посади. Розглянемо семирічну програму «планування кар'єри», що застосовується однією з великих машинобудівних компаній. Ця програма універсальна і може бути використана для «планування кар'єри» керуючих будь-якого рівня. На першому етапі (два роки) керуючий-випускник вузу по черзі працює у всіх функціональних підрозділах свого (звичайно нижчого) рівня керування. У цей же час у спеціальному фонді про кожного керуючого накопичується інформація, що включає наступні дані: попередні заслуги; відкликання безпосередніх начальників; відкликання підлеглих; думка самого керуючого про те, наскільки дана робота задовольняє його професійний інтерес; оцінка керуючим своєї діяльності; його кар'єрні цілі. Крім цього, в архіві є докладні дані про особистість кожного менеджера, його освіту, кваліфікації, здатностях, а також відомості про його родинний стан, характер. На першому ж етапі відповідно до перспективних планів розвитку визначаються потреби компанії в управлінському персоналі в цей час і в майбутньому. Після закінчення двох років накопичується достатня інформація, що дозволяє направити кожного керуючого в той підрозділ, де він може використовувати свої здатності з максимальним успіхом. Другий етап програми триває чотири роки. Весь цей час керуючий працює в одному функціональному підрозділі й знайомиться з особливостями його діяльності. У цьому підрозділі керуючому надається можливість щонайкраще виявити свої знання й здатності. Безпосередній начальник зобов'язаний керувати процесом навчання менеджера, передавати йому свій досвід. До кінця другого етапу керівники компанії на підставі наявних даних можуть виділити із числа кандидатів тих керуючих, чиї бажання й здібності щонайкраще відповідають цілям компанії. Після цього для кожного з обраних кандидатів центральний відділ підготовки кадрів розробляє кілька довгострокових альтернативних схем просування по службовим сходам. Розглянувши ці альтернативи, вище керівництво обирає з них оптимальну, причому при виборі враховується думка самого кандидата. Третій етап програми починається з того, що кандидат, нарешті, обіймає посаду, що відповідає його ієрархічній градації. На цій посаді керуючий працює один рік. Наприкінці року він представляє у відділ кадрів докладний звіт про роботу із власною оцінкою своєї діяльності. На підставі звітів ще раз уточнюються й остаточно затверджуються плани просування кожного керуючого. Після їх затвердження за кожним з кандидатів стежить відділ підготовки кадрів фірми. Час перебування керуючого на кожній з посад обмежується двома-шістьма роками, але в конкретних умовах строк цей може мінятися залежно від здатностей кандидата і потреб компанії в керуючих того або іншого рангу. Планування кар'єри, збільшує можливість систематизованої й об'єктивної оцінки працівників протягом декількох років і створює передумови для правильного розміщення кадрів залежно від потреб управління і здібностей менеджерів».[4]

## Система прийняття рішень

У багатьох японських компаніях тією чи іншою мірою використовувалася система прийняття рішень «рингісей», що забезпечує поглиблену розробку і узгодження рішень. Класична процедура «рингісей» передбачала багаторазове узгодження підготовлюваного рішення на декількох рівнях керування, починаючи з рядових співробітників (одному з них доручається розробка попереднього проекту рішення) і закінчуючи вищим керівництвом, що затверджує рішення, яке пройшло всі стадії узгодження. Узгодження включає консультації на рівні рядових співробітників різних відділів (їх проводить працівник, відповідальний за підготовку попереднього проекту рішення), на рівні керівників відділів і інших підрозділів (здійснюються у формі циркуляції проекту рішення по всіх відділах, що має відношення до даного питання), а потім більш високими керівниками - заступниками і начальниками підрозділів. До кінця циркуляції документ-проект виявляється завізованим особистими печатками десятків начальників різних рангів. У випадку виникнення незгоди в ході підготовки рішення на тому або іншому рівні збираються консультативні наради керівників відповідного рівня, у ході яких виробляється узгоджена позиція. Подібна практика підготовки рішень є досить складною і тривалю, але більшість японських корпорацій ідуть на таке уповільнення прийняття рішень, розраховуючи на те, що процедура «рингісей», полегшує координацію їх наступного виконання. Система має безумовні плюси. Однак, вона не позбавлена і деяких недоліків. Вважається, що процедура повинна забезпечити приплив нових ідей і волю думок під час обговорення рішень. Але так відбувається не завжди. «Іноді в умовах твердої ієрархії і поваги до начальства подібний процес зводиться до спроб підлеглих вгадати думку керівників, а не до просування їхньої самостійної точки зору. У такому виді система часто перетворювалася в складний і не завжди корисний механізм, що віднімає в керівників і службовців різних рангів масу часу на узгодження рішень. Тому відбувається поступове скорочення сфери впливу методу прийняття рішень. Це пов'язано з рядом причин, - у тому числі із широким поширенням планування і методів розробки бюджету в японських фірмах (за рахунок цього відпала необхідність прийняття рішень по багатьом питанням традиційним методом). Якщо врахувати, що довгострокове планування використовується, за наявними даними, на 83% японських фірмах, то масштаби таких змін досить відчутні. На 63% японських фірмах посилені повноваження окремих осіб по прийняттю рішень, що знов-таки привело до скорочення сфери «рингісей». На 4% японських компаніях до 1974 р. система «рингісей» була ліквідована взагалі».

## Японський менеджмент: нове економічне чудо

Загальновідомо, що в наш час Японія є одним з лідерів технічного і технологічного прогресу. У чому секрет японського економічного чуда? Адже всього за кілька десятиліть зруйнована країна перетворилася в другу по своїй економічній могутності державу світу! І це при практично повній відсутності природних багатств, досить обмеженому первісному капіталу і на дуже невеликій території. Японці добре вміють не тільки використовувати у власних цілях досягнення інших країн, але й у своєму минулому знаходити опорні точки для подальшого росту. Вся справа - у відношенні до людського ресурсу, до того ресурсу, якість якого визначає ефективність використання всіх інших - матеріальних, фінансових, географічних, інформаційних і інших. Джерело успіху Японії потрібно шукати насамперед у системі освіти й виховання, які не завершуються із закінченням школи або університету. Потужними засобами розвитку людини є система керування фірмою, орієнтовані на розкриття творчого потенціалу працівника. «Японські компанії спочатку наймають людей, треба підкреслити, досить освічених, а потім вирішують, як їх краще використовувати. Тут не людина шукається для роботи, а робота для людини. Ринок робочої сили в Японії інтегрований у рамки фірми. Компанія забезпечить і професійну підготовку новачка, і перепідготовку досвідченого працівника. Ротація співробітників і переміщення по горизонталі на роботу в суміжні відділи не тільки розширює їхній кругозір, але й допомагає краще розуміти один одного. Внутріфірмова система службового росту дає можливість здібним керівникам зробити кар'єру. Все життя працівника пов'язане з фірмою. Доля фірми визначає й долю самого працівника. Знання, якими фірма забезпечує свій персонал, стають її найціннішим капіталом. Інтереси співробітника фактично ототожнюються з інтересами фірми, що забезпечує згуртованість персоналу японських компаній, його здатність вистояти в самій жорсткій конкурентній боротьбі. Можна сказати, Японія перша зробила менеджерську революцію. Суть її, з одного боку, у переході менеджерів від діяльності по управлінню виробництвом товарів до цілеспрямованої діяльності по виробництву самої людини в її виробничих відносинах. З іншого боку, революція складається в переході від статусу найманих робітників, що виконують чужу волю, що нав'язується їм, у статус виробляючих підприємців, організованих у самоврядні підприємницькі одиниці — так звані «групи тотального маркетингу». Якщо зрівняти присутні на світовому ринку компанії, подібні по кількості і якості персоналу, технологічному рівню, умовам придбання сировини й продажу готової продукції, то більш конкурентоспроможним виявляється звичайно японське підприємство, що використовує як правило, лише одну перевагу — більша згуртованість персоналу, умінням діяти як одна команда в інтересах фірми. Секрет злагодженості персоналу японських компаній варто шукати в Завдяки внутріфірмовій ротації кадрів фактично кожний відділ японської компанії має у своєму розпорядженні кадри, які знають людей, проблеми й практику роботи будь-якої частини організації. Співробітникові японської компанії не властиво замикатися на локальній меті, зв'язаної тільки зі своєю спеціальністю, а не з майбутнім всієї фірми. Головна причина того, що в японській компанії співробітники живуть інтересами фірми в цілому, криється у відносинах між вищим керівництвом і відділами, а також у відносинах відділів один з одним. Особливість цих відносин у тім, що суперечливі тенденції - прагнення до прибутку й орієнтацію на споживача - ціль ставиться й перед підрозділами. Усередині компанії споживачем продукції того або іншого підрозділу виступає інший підрозділ, споживачем результатів праці одного співробітника - інший співробітник. Ядро японських систем планування звичайно становлять довгострокові плани, які, за даними фахівців, розробляють понад 70% великих японських компаній. Середньострокові й короткострокові плани повинні бути гармонійно прив'язані до довгострокового».

«Вести за собою споживачів, створюючи нові продукти, а не запитувати їх, які товари їм хотілося б мати - це кредо колишнього президента фірми «Sony» А. Моріти виражає позицію керівників багатьох провідних японських компаній. Зокрема, брати Касіо, засновники однойменної відомої компанії, були переконані в тому, що «не потреба є матір'ю винаходу, а винахід є матір'ю потреби». Така впевненість і активність виробника базуються на тім, що йому, на відміну від споживача, добре відомі власні можливості. Ще одною немаловажною частиною «японського дива» є інформаційні технології, що дозволяють раціоналізувати діяльність людини за допомогою створення універсальних систем, які заміняють собою відразу кілька приладів, що використовувалися порізно в різних видах діяльності».[2]

Оригінальна система керування принесла японським компаніям світовий успіх у галузях, пов'язаних з виробництвом масової стандартної продукції. Однак в інформаційну епоху базовими є ті галузі, продукція яких у значній мірі індивідуалізована, орієнтована на конкретного, іноді одиничного споживача. Відповідно до цього повинні змінитися характер керування фірмами й самі фірми, причому досить радикально. Адже те, що раніше приносило перемогу в конкурентній боротьбі, сьогодні загрожує обернутися джерелом поразки. Переваги великих підприємств перетворюються в слабість, коли потрібно провадити дрібні партії самих різних товарів. Багатоступінчаста система прийняття рішень стає не ефективною, якщо ситуація міняється швидко й потрібно негайно визначити, що потрібно робити. Довічне наймання породжує сховане безробіття в період структурної перебудови підприємства й утрудняють перехід до виробництва невеликих серій товарів різноманітних асортиментів. В інформаційному суспільстві домінують підприємства з іншою корпоративною культурою, побудовані на інших організаційних основах. Вже зараз у передових галузях успіху досягають порівняно невеликі, мобільні компанії, які, проте, мають своє місце на світовому ринку. Відмітною рисою персоналу таких підприємств стає незалежність і оригінальність мислення, здатність генерувати нові ідеї й втілювати їх у життя. Диверсифікованість виробництва можна вважати основним способом реорганізації японських компаній, згортання старих і розгортання нових напрямків діяльності. Для Японії не характерні такі методи структурної перебудови, як банкрутства підприємств, їхня купівля-продаж, масові звільнення. Орієнтація керуючих японськими компаніями на перспективні цілі, їхнє вміння вирішувати протиріччя задовго до того, як вони виллються в гострі конфлікти, дозволяють здійснювати навіть великомасштабні структурні зміни революційного характеру відносно плавно й у порівняно м'яких формах, не втрачаючи при цьому накопиченого управлінського досвіду. До числа таких форм ставиться, зокрема, створення ризикових, венчурних відділень усередині компаній або дочірніх фірм. Японські компанії світового рівня можуть навіть уступати своїм конкурентам по окремих позиціях - у винаході нових технологій або в їхньому освоєнні, в організації виробництва, постачання або збуту. Однак оптимально сполучаючи ці функції, вони досягають кращого результату, ніж ті компанії, які чудово оперують лише однією з функцій або навіть всіма відразу, але окремо, не зумівши злити їх у єдине ціле. Отже, Японія знову робить стратегічний розрахунок на заповзятливість, винахідливість і талант. Але якщо раніше для успішного розвитку країни досить було, щоб цими властивостями володіли деякі видатні лідери провідних галузей економіки, то тепер вони повинні стати долею десятків мільйонів людей.

# 

# Висновки

Японці працюють групою більш ефективно, ніж європейці, особливо коли перед ними поставлено складне завдання. Навіть прийняття рішень здійснюється в Японії шляхом групового консенсусу. Можна сказати, що Японія — країна парадоксів. Тут відкидають особистість як окремого індивідуума, але проявляють повагу до думки кожного. Японці проявляють повагу не до посади, що займає та або інша людина, а до того, що конкретне він зробив у житті, до його досвіду. Японець дисциплінований, мислить інтересами групи і здатний на екстраординарні зусилля для досягнення загального добробуту. Японці — цілеспрямовані люди. Вони прагнуть постійно удосконалювати себе. Це прагнення до досконалості дуже допомогло японському менеджменту в інтеграції європейського досвіду керування в традиційну японську культуру. «Японський менеджмент вивчив і увібрав у себе сучасні принципи й методи з енергією, що межує із жадібністю», — сказав Сусума Такамія, декан факультету економіки Токійського Університету. - «Він успішно узявся за чотири основні проблеми технологічну інновацію, індустріалізацію, демократизацію й інтернаціоналізацію. Все це не ушкодило таким культурним цінностям, як групова свідомість і повага старших».[10] Японське керування спирається на поліпшення людських відносин: узгодженість, групову орієнтацію, моральні якості службовців, стабільність зайнятості й гармонізацію відносин між робітниками й керівниками.

Менеджери й працівники можуть мати розбіжності, але це чисто внутрішні справи фірми. І ті і інші дивляться на конкуруючі фірми як на своїх заклятих ворогів. Кожна фірма прагне бути першою у своїй сфері. Престиж значить більше, ніж прибуток. У японських організаціях лідер займає найвідповідальніший пост. Його влада приймається всіма беззастережно. Відсутність його може привести до сумних результатів: група втрачає єдність і тоне у внутрішніх розбратах. Авторитет і влада в Японії залежать від стажу, а не від заслуг. Отже, не завжди керівник є компетентною людиною. Володіння основами японського менеджменту — відмова від вузької спеціалізації, універсальний розвиток працівника і пов'язані з таким розвитком стабільна зайнятість, ротація кадрів фірми, навчання в процесі роботи й т.д .— необхідно кожній фірмі, що бажає не тільки процвітати, але й хоча б існувати.

Список використаних джерел

1. Каору І. Японські методи управління якістю. – К.: Економіка. –2005. – 264 с.

2. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы "Sony". – М.: Прогресс, Универс. - 1993. – 168 с.

3. В. Вахрушев. Принципи японського керування.,М.,1992р.

1. Пшенников В.В., Японський менеджмент. 27 уроків для нас. К.: вид.«Японія сьогодні» — 1997 р.
2. Семенова І.І. Історія менеджменту: Навчальна допомога для вузів. — К.: Економіка, 2000. — 222 с.
3. Грейсон Д., О'делл К. Американський менеджмент на порозі XXI століття. М.: Економіка, 1991.
4. Каору І. , Японські методи керування якістю. — К: Економіка, 2007.
5. Шонбергер Р. Японські методи управління виробництвом. — М.: Економіка, 1988.
6. Ладаном І. Д. Сучасний менеджмент. - Л., 1995.
7. [Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ, ст. Е.М. Пеньковой.- М.: Прогресс, 1990.- 736 с](http://tourlib.net/books_others/kotler.htm).
8. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.