**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc256154366)

[ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ процесса УПРАВЛЕНИЯ В ЯПОНСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ 5](#_Toc256154367)

[ГЛАВА II. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ЯПОНСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ 11](#_Toc256154368)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 22](#_Toc256154369)

[Список литературы 25](#_Toc256154370)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Понимание японского модели менеджмента наверняка поможет российским экономистам и бизнесменам глубже разобраться в проблемах экономики нашей страны, даст возможность к совершенствованию производства. Тем более, что предприятия, работающие «по-японски» уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Тайланде и во многих других странах.

Основным предметом управления в Японии являются человеческие ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

Главной отличительной особенностью персонала японских фирм является преданность их компаниям вплоть до жертвенности своих интересов. Это проявляется в следующем:

японский служащий убежден, что он - важное необходимое лицо компании и ее судьба лежит на его плечах;

в обыденном сознании японцев слово "профессия" отождествляется с работой, и практически это означает организацию (фирму), где он работает («Я работаю на Мицубиси»);

служащие компаний редко берут день отдыха. (Даже если они немного нездоровы, они продолжают работать. Поэтому коэффициент прогулов, к примеру, у них самый низкий в мире);

японский рабочий соглашается с приказом администрации о сверхурочной работе без предшествующего уведомления; иногда это происходит без охоты, но без колебаний, т.к. он чувствует в этом ответственность и необходимость.

Многие японские рабочие не используют полностью свои оплачиваемые отпуска из-за убеждения в том, что их долг работать, когда компания в этом нуждается. В то же время они полагают, что беря весь отпуск, они показывают мало преданности компании.

На самом деле многие странности и чудачества японцев (с нашей, европейской, точки зрения) объясняются очень просто и даже изящно – на японских предприятиях царит дух коллективизма, который и не снился нам в годы процветающего социализма в нашей стране.

Предмет исследования – управление производством в японском менеджменте.

Объект исследования – японские методы управления производством.

Цель работы – изучение японской модели менеджмента как возможность совершенствования производства на отечественных предприятиях.

Задачи курсовой работы:

1. рассмотреть особенности управления человеческими ресурсами в японском менеджменте;
2. дать характеристику современным методам управления человеческими ресурсами.

Структура курсовой работы. Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключительной части и списка использованной литературы.

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В ЯПОНСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

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

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнуто прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это даёт возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.[3,c.18]

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

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.[10,c.36]

Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.

Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

Управление, ориентированное на качество. Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота - получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы быстро справится с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.

Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.[2,c.25]

В целом японское управление отличает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление человеческими ресурсами. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие. Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Отожествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы.

Японский служащий очень тесно 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.[10,c.52]

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.[8,c.63]

*Выводы по первой главе*

1. 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.
2. Люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантия защищенности и безопасности;
3. Основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединении работников общими интересами и пониманием общих целей работы;
4. Когда создана обстановка, обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полную меру своих способностей.

# ГЛАВА II. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ЯПОНСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

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

Это не означает, что до 19945 года в Японии не было эффективной системы управления производством. Просто послевоенный кризис дал стимулы для поиска модели национальной экономики, благо она уже была готова. Ещё 5 мая 1932 года К. Мацусита, основатель компании «Мацусита Денки», которого в Японии называют «всесильным волшебником менеджмента» и «основателем вероучения об управлении», произнёс перед почти двумястами своих служащих пламенную речь. Именно в этот день он постиг предназначение производителя: «Роль производителя в том, чтобы преодолеть бедность».[12,c.86]

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

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

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

Немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.

Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учится на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

Описанные выше представления были важны для подготовки изменений в японской стратегии управления и стиле руководства, а также для структурной перестройки отдельных предприятий и экономической системы в целом. Стержнем новых концепций стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих.

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

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.[8,c.74]

Система пожизненного найма, при которой работники пребывают в одной фирме с момента первого выхода на рынок труда и до выхода на пенсию, начала складываться в Японии в конце прошлого века, когда на базе мелких производственных мастерских стали создаваться крупные предприятия.

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.[4,c.40]

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.[9,c.28]

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.[10,c.74]

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.[6,c.26]

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.[10,c.35]

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.[4,c.23]

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.

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.[6,c.96]

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”. Однако диаграмма имеет обобщенный характер, для каждого конкретного производственного процесса строится своя диаграмма.

В основной своей массе рабочие откликаются на такую форму вовлечения их в работу предприятия и активизируют свою деятельность, консолидируя тем самым корпоративный дух фирмы.

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.[5,c.75] 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 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.[10,c.63]

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.[12,c.50]

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”.[10,c.91]

# *Выводы по второй главе:*

# Современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций.

# Японская система управления сформировалась к настоящему времени как органический сплав национальных традиций и передового опыта менеджмента.

# 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.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги вышеизложенному материалу курсовой работы подведем некоторые итоги.

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

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

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

Японец дисциплинирован, мыслит интересами группы и способен на экстраординарные усилия для достижения общего блага. Японцы - целеустремленные люди. Они хотят совершенствовать себя до бесконечности. Они готовы упорно работать ради этой цели. Это стремление к совершенству очень помогло японскому менеджменту в интеграции европейского опыта управления в традиционную японскую культуру.

Японское общество поделено на отдельные институты не горизонтально, а вертикально. Предприятие является одним из таких институтов. Менеджеры и работники могут иметь разногласия, но это чисто внутренние дела фирмы. И те и другие смотрят на конкурирующие фирмы как на своих заклятых врагов. Каждая фирма стремиться быть первой в своей сфере. Престиж значит больше, чем прибыль.

В японских организациях лидер занимает самый ответственный пост. Он сплачивает команду. Он подавляет внутренние конфликты. Его власть принимается всеми безоговорочно. Отсутствие его может привести к печальным результатам: группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах.

Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Следовательно, не всегда руководитель является компетентным человеком. Он часто не может объяснить тонкости своего бизнеса - настоящая работа осуществляется его подчиненными. Лидер должен хорошо управлять людьми. Он должен быть способен воодушевлять свою команду, должен уметь вызвать и сохранить любовь и преданность своего персонала.

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

Учебная программа - это стимулирование сотрудничества в работе. Она мобилизует знания и опыт всей группы. Она еще больше сплачивает ее и развивает дух сотрудничества. Желание избежать работы с оправданием, что «это не моя работа», пропадает, вместо этого возникает готовность нести дополнительную ответственность.

В течение 30-40 лет послевоенного развития японский менеджмент и японская модель экономики позволяли стране эффективно мобилизовать личностный и общественный потенциал народа для реализации постоянного роста производства, недопущения чрезмерного общества и предотвращения извращения социально-экономических отношений под влиянием криминальных элементов.

Овладение стержнем японского менеджмента – отказ от узкой специализациим, универсальное развитие работника и связанные с таким развитием стабильная занятость, ротация кадров внути фирмы, обучение в процессе работы и т.д.– необходимо каждой фирме, желающей не только преуспеть, но и хотя бы существовать.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закиров Ш.М., Савруков Н.Т. Менеджмент – СПб, Политехника, 2001г.
2. Каору, И. Японские методы управления качеством: /Экономика/. – М., 1988− 211­с.
3. Матрусова, Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. – М., Наука , 1992− 151с.
4. Пшенников, В.В., Японский менеджмент: /27 уроков для нас/.- М., изд. «Япония сегодня» – 1997− 86с.
5. Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М., Дело, 2000− 704 с.
6. Татарников, Е.А. Управление персоналом: Уч. Пособие/ Е.А. Татарников. – М.: РИОР, 2006. – 379с.
7. Шонбергер, Р. Японские методы управления производством: /Экономика/ – М., 1988− 143с.
8. Семенова, И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М., ЮНИТИ-ДАНА, 2000−– 222 с.
9. Вахрушев, В. Принципы японского управления., – М.,1992− 173с.
10. Пронников, В. А.,Ладоноа. И. Д.: Японцы.: – М.,1996− 209с.
11. Цимицов, И. С. Управление по-японски за пределами Японии: //Мировая экономика и международные отношения./− 1991.−№ 8. с. 9-20
12. Старобинский, Э. Менеджмент в Японии. Учебник / Управление персоналом./− М., 1997.− № 5. с. 15-21
13. Нарткоут Паркинсон, Ростомдгин, М. К., Сапри, С. А.: /Эти невероятные японцы./ – М.:1992− 184с.
14. Хироси Хазама. История управления трудом в Японии.- Лондон, 1997 − 97 с.