

# ЯПОНСЬКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Вінницький національний технічний університет

## **Анотація:**

*У статті проаналізовано японську систему менеджменту. Визначено сутність та особливості японської моделі управління в організації.*

**Ключові слова:** менеджмент, японська система менеджменту, співробітник.

## **Abstract:**

*The article analyses the Japanese management system. The theoretical essence of the Japanese model of personnel management is studied.*

**Keywords:** management, Japanese management system, employee.

## **Вступ**

До кінця 1980-х років японські компанії отримали конкурентну перевагу над своїми американськими та європейськими колегами в ряді галузей, пов'язаних з технологіями, від побутової електроніки до автомобілів. Настільки значною була перевага, що деякі експерти передбачали, що японська економіка обійде позицію економіки США як найбільшої у світі до XXI століття. Значна частина успіху Японії була пов'язана з чітким стилем управління, який став відомим як «японська модель управління».

Не дивно, що інші розвинені економіки незабаром намагались дізнатись більше про японські методи управління. Західні вчені та керівники прагнули засвоїти уроки японського успіху, а бізнес-школи включали курси японського менеджменту. Корпорації активно прагнули копіювати дії японських колег в надії на відповідність японській конкуренції.

Метою статті є дослідження японської моделі управління в організації.

## **Основна частина**

Моделі управління в менеджменті відводиться найважливіше значення. Під нею розуміють сукупність знань про те, як необхідно вибудовувати управління, наскільки сильно вона впливає на всі структури і процеси організації, яким чином відбувається розвиток організації в зовнішньому середовищі. Однією з найбільш ефективних моделей управління є японська [1].

Японська модель менеджменту передбачає, що співробітник повинен регулярно міняти сферу діяльності, але в рамках свого напрямку. Це дозволяє не втрачати інтерес до роботи і діяти ефективно. Що стосується кар'єрного зростання, то ключові показниками є вік співробітника і його стаж роботи в компанії.

Не існує єдиного визначення цього поняття, але багатьма дослідниками розроблені системи ознак, що дозволяють точно сказати – чи йде мова про японський менеджмент. Х. Йосихара, провідний світовий фахівець з менеджменту, виділяє шість ознак цієї системи:

- гарантія зайнятості для кожного співробітника;
- гарантія довірчої обстановки;
- гласність і прозорі цінності компанії;
- якість як управлінська парадигма;
- інформаційний підхід до управління;
- порядок і чистота на робочому місці.

У книзі В. Оучі «Теорія Z» детально описана велика частина успіху, реалізованого японськими фірмами-виробниками. Японський стиль управління вводив в оману багатьох американських бізнесменів своїми розмовами про культурні відмінності та такі поняття, як довічна зайнятість.

Відповідно до теорії Z ключове завдання керівників різного рангу полягає у створенні такого середовища, в якій співробітники підприємства самостійно вирішували б виникаючі проблеми. Для цього керівники повинні забезпечити можливість ініціативи, руху інформації знизу вгору, організувати спільні обговорення зі співробітниками виниклих ситуацій і запропонованих ними рішень. Таким чином, завдання керуючих – безперервно пробуджувати ініціативу підлеглих (навіть якщо підлегли самі не схильні її проявляти) і направляти в потрібну підприємству сторону [2].

У своїй книзі «Японські технології виробництва: дев'ять прихованих уроків простоти» Р. Шонбергер представив дев'ять «уроків», які світ міг засвоїти у японців. Ці уроки включали [3]:

1. Технологія управління – це дуже транспортабельна технологія.
2. Своєчасне виробництво відкриває проблеми, які інакше приховуються надлишковими запасами та персоналом.
3. Якість починається з виробництва і вимагає «звички вдосконалюватися» для всієї компанії.
4. Культура не є перешкодою; методи можуть змінити поведінку.
5. Спростіть, і товари потечуть, як вода.
6. Гнучкість відкриває двері.
7. Подорожуйте легко і здійснійте численні поїздки, як водяний жук.
8. Більше самовдосконалення, менше програм, менше втручання фахівців.
9. Простота – це природний стан.

У цілому, японську модель менеджменту відрізняє наголос на покращення людських стосунків: узгодженість, групову орієнтацію, моральні якості службовців, стабільність зайнятості і гармонізацію взаємостосунків між персоналом керівництвом.

Для японського менеджера понад усе є значущою ідея повного паралелізму духу і матеріальних форм життя. Якщо американські менеджери звертають головну увагу на технічні аспекти організації виробництва, то японські – на формування потрібного настрою у персоналу. Японська фірма прагне створити для працівників специфічну атмосферу, в якій би вони відчували себе захищеними і опікуваними, а також здатними реалізувати свої життєві цілі.

Японська модель менеджменту ґрунтується на філософії «Ми всі одна сім'я», тому найважливіше завдання японських менеджерів – встановити нормальні відносини з працівниками, сформувавши розуміння того, що робітники і менеджери – одна родина. Компанії, яким вдалося це зробити, досягли найбільшого успіху. Опитування працівників всесвітньо відомої фірми «Соні Корпорейшн» показали, що 75 – 85% опитаних вважають себе однією «командою», посилені спільні дії якої принесуть всім її членам користь.

Японську систему керування можна розглядати як синтез імпортованих ідей і культурних традицій. 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 [4].

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.

Сьогодні зміна методів управління в Японії характеризується зростанням свободи вибору концепцій для створення оптимальних систем, однак при цьому традиційні методи керування не забуваються [4].

Проте, в кожній системі є й мінуси. Реальна проблема японської системи менеджменту – постійні переробки і високий рівень стресу. Як результат – японці дійсно часто «згорають» на роботі. Самі вони впевнені, що це обґрунтовано і інші управлінські системи не визнають. Можемо погодитись з думкою Ж.-П. Леманна, про те що «Японію не можна сприймати як модель, яку можна копіювати. Її слід використовувати як дзеркало, в якому потрібно розглядати власні сильні і слабкі сторони» [5].

## Висновки

Значна частина економічного успіху Японії пов'язана з чітким стилем управління, який став відомим як «японська модель управління». Японці вважають, що працюючий повинен все життя змінювати сферу своєї діяльності, і як ми бачимо таке твердження є дієвим, так як саме на японську модель менеджменту орієнтується весь світ. Про цю систему написано безліч книг та статей, що також підтверджує її ефективність.

Отже, організація управління в японських фірмах побудована на людському факторі та спільній діяльності всієї системи в цілому, а не окремих людей.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Головата Наталія. Японська модель управління персоналом / Головата Наталія [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/5483>
2. Оучи Вільям. Теорія Z. Методи організації виробництва: японський і американський підходи / Оучи Вільям. – М: Економіка, 1984. – 184 с.
3. Richard J. Schonberger. «Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity» / Richard J. Schonberger, 1982р. – 260 с.
4. Івашенко М. М. Порівняльна характеристика японського і американського підходів до менеджменту. / Івашенко М. М. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1523&chapterid=172>
5. Особенности и преимущества японской модели менеджмента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bitcop.ru/blog/yaponskij-menedzhment>

**Пустільник Ілона Олександрівна** – студентка групи П-19б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [ilonapustilnik@gmail.com](mailto:ilonapustilnik@gmail.com).

Науковий керівник: **Прищак Микола Дем'янович** – канд. пед. наук, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

**Pustilnik Iona** – Faculty of management and informative safety, Vinnytsya national technical university, Vinnytsya, e - mail: [ilonapustilnik@gmail.com](mailto:ilonapustilnik@gmail.com).

Supervisor: **Pryschak Nicolai D.** – Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa.