**ЖАПОНДЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ЕРЕКШЕЛІГІ**

Менеджменттің өмір сүру тарихында көптеген шет елдер өздерінің ерекше ерекшеліктерін ескере отырып, өнеркәсіпте, ауыл шаруашылығында, саудада және басқаларында басқару теориясы мен практикасы саласында елеулі мәліметтер жинады.

Жапониядағы Менеджмент кез келген басқа елдегі сияқты оның тарихи ерекшеліктерін, мәдениетін және қоғамдық психологиясын көрсетеді. Ол елдің қоғамдық-экономикалық қалауымен тікелей байланысты. Жапондық персоналды басқару талдауы келесі себептер бойынша ерекше қызығушылық тудырады. Біріншіден, бұл жапон стилінің дамыған капиталистік елдерде жеткілікті зерттелген және кең таралған американдық стильден айырмашылығы неғұрлым өзгеше көрінетін менеджмент саласы.

Жапон кәсіпорындарында кадр саясатының бастапқы алғышарттары оны өткізудің нақты әдістері сияқты американдықтардан айтарлықтай ерекшеленеді. Екіншіден, жапондық кәсіпорындарда алынған нәтижелер (мысалы, еңбек өнімділігінің өсу қарқыны) онда қолданылатын персоналды басқару әдістерінің жеткілікті түрде тиімді екендігін көрсетеді. Жапондық персоналды басқару әдістерін зерттей отырып, оларды өз елдерінде пайдалану мүмкіндігін қарастырады.

Жапон экономикасының зерттеушілері, соның ішінде жапон менеджменті бойынша шет елдерде белгілі мамандардың бірі Уильям Оучи жапон экономикасының жетістіктері ең бастысы жапон басқарудың арнайы жүйесінің рәсімделуі мен қызмет етуінің салдары болды деп санайды. Жапон менеджментін мұқият зерттеу кезінде жапондық басқару жүйесі - бұл дәстүрлі, этномәдени жапон дәстүрлерінің және импортталған идеялардың синтезі, ал басқарудың өнертапқыштық жапондық әдістерінің көпшілігі жапон жүйесіне бейімделген менеджмент бойынша ескі оқулықтардан идеялар болып табылады. Осыған байланысты жапондық басқару моделін, оның негізгі принциптерін, оның тамырлары мен бастауларын зерттеу зерттеу үшін белгілі бір қызығушылық тудырады және жапон жүйесінің кейбір негіз қалаушы қағидаттарын ресейлік кәсіпорындардың басқару жүйесіне енгізу немесе бейімдеу әрекеті тұрғысынан өзекті болып табылады.

.

«Қазіргі Жапониядағы басқаруды Американдық менеджеризм мен жапондық традиционализмнің қоспасы деп түсіну қажет. Сондықтанда мұнда «менеджмент» терминнің толық сай келеді. Жапондықтардың өзі де, басқару туралы әңгіме болғанда осы терминді қолданады. Жапондықтар өздерін американдықтардың шәкірті ретінде есептей отырып, менеджменттің барлық белгілі концепцияларын мұхият зерттеді, әрі өзіне сай етіп құра білді.
Қазіргі кезде басқару саласындағы жапондық тәжірибеге американдықтар көбірек көңіл бөле бастады, атап айтқанда, мұның өзі Массанчусетск техналогиялық институтында зерттелуде.
Жапония - өндірістік қатынасты, сонымен қоса басқару сипатын анықтайтын монополистік капитализм мемлекеті. Франциямен және Голландиямен қоса, Жапония экономиканы программалайтын капиталистік мемлекеттердің бірі. Талдаудың көрсеткендей қазіргі жапондық басқару жүйесі едәуір икемді, әрі тиімді механизм, оның өзі соғыстан кейінгі кезеңде, қазіргі ірі ауқымды өндірісті дамыту жағдайында қалыптасты.
Жапон экономикасының жетістігі басқарудағы әлеуметтік-кәсіптік саланың қызметіне негізделген. «Менеджер» ұғымы алуан саладағы басшылардың тілектес адамдар тобын құрайды. Жапонияда менеджерлер тобын жинақтау практикасы жағдайда ұлттық сипатының ерекшеліктеріне негізделген, мұнда топтық психология басты рөл атқарады. Жапондықтар адамдар арасындағы салқын көзқарасқа қатты күйзеледі. Сол себептенде менеджерлер арасында «ГАКУБАУХ» деп аталатын кландар болады, яғни белгілі бір университетті бітірген кландар»[1].

Ұлттық экономика министрлігінің қолдауымен Жапон Халықаралық серіктестік агенттігімен бірлескен жұмыс барысында «Атамекен» ҰКП «Кайдзен» өндірісті басқару жүйесі бойынша мастер-класс өтті. Мастер-классты «Судзуки» компаниясының вице-президенті Хаджиме Судзуки өткізді. Консалтинг бойынша көп жылдық тәжірибесі бар сарапшы өндірісті басқарудың жапондық ұстанымдары, сапа мен «Кайдзен» тәсілі туралы айтып берді.

«Батыстың басқару түсінігі негізінен инновацияға сүйенеді Ал, жапондар негізгі үш нәрсені басшылыққа алады. Олар – инновация, қолдау және «Кайдзен». «Кайдзен» мекемедегі әр адамға қатысты ұғым. Қара жұмысшыдан басшыға дейін», – дейді Судзуки.

«Сарапшы батыста инвестиция кәсіпорынды тез дамытатынын, тиімді ететін атап өтті. Бір кемшілігі тиімділігінен де тез айырылатындығы. Сосын басшылық жаңа технология алу үшін, жүйелерді қостыру үшін қосымша инвестиция тартуды көздейді. Сәлден соң кәсіпорынның жағдайы қайтадан мүшкіл бола бастайды. Көп қаржы салынады. Бірақ тиімділік жақсара қоймайды. «Жапондардың тәсіліне келсек, біздерде аз ғана инвестиция талап етіледі. Есесіне жұмыс істеудің тәсілдерін жақсартуға көп ынта-жігер бөлінеді. Бәрінің  ынтасы біркелкі талап етіледі. Қара жұмысшыдан басшыға дейін. Жұмысшылар тәжірибесін ғана ортаға салмай, мимен де жұмыс істеуі керек. Содан кейін барып қана техникалық жақсарулар жүзеге асса, басшылық қосымша қаржыны жүйені жетілдіруге  аямай салады», – деп атап өтті ол.

«Инвестицияны тек өндіріске салмайды. Адам ресурсын дамытуға да  салады. Жоғары өнімділікті осы ғана қамтамасыз ете алады», – деді спикер.

Судзукидің айтуынша, қазіргі таңда америкалықтар жапондардың тәсілін мейлінше жиі меңгеріп жүр. Мысалы, «Тойота» компаниясының тәсілін үйренуде. «Қазір Қазақстан экономикалық рецессиядан зардап шегіп жатыр. Бұл заман жаңа нәрсені үйренетін кез. Тек жапондықтардан ғана емес, өзге де азиялық елдердің тәжірибесіне сүйену керек», – деп қосып қойды бір сөзінде Судзуки.

Сарапшының айтуынша, олардың термині Қазақстанда «Кайдзен жүйесі» деп тұтастай аталады екен. Бірақ «Кайдзен» – жай жүйе ғана емес, бұл мәдениет, ойлай алу мәдениеті. «Кайдзен» көп шығынды талап етпейтін жүйе. Қазір ең керегі сол. «Кайдзен – бұл мәдениет пен тәжірибе» болып шығады», – деп түйіндеді ол.

Айта кетейік, «Кайдзен» пәлсапасы бірқатар жапон компанияларында, оның ішінде «Тойота» компаниясында екінші дүниежүзілік соғыстан кейін қолданылған. Содан бері әлем елдерінде кеңінен тарады. Масааки Имаидың жазған «Кайдзен» атты кітабы шыққан соң бұл термин танымал болып кетті. Содан бері менеджменттің негізгі концепцияларының бірі болып қалыптасты».[2]

«Жақсы ұжымның пайдасы: пікірлер көбейеді, стресс жойылады, көмекшілік шетел компанияларында көбінесе штаттарды командалық әдіспен толтырады. Команда қандай тәжірибелі бастық болса да, ол көмекшілерсіз ештеңе мен менеджмент пен менеджер туралы біршама ой қорыттым, флғашында менеджерлердің бірі Альфред Слоун туралы жазбақ та Коносукэ Мацусита - жапон менеджментінің патриархы қазіргі таңда әлемде үш экономикалық орталық бар екені Жапон бизнесінде жоғары бағдарлар негізінен компанияның ұзақ мерзімді Жапондықтардың жинақ ақшаларының жоғары деңгейі олардың болашақтағы үлкен Жапондықтар коллективтік мақсаттарға ұмтыла алады.
Қазіргі таңдағы нарық қарым-қатынастарына көшу кезеңіндегі қоғамымыздың қым-қуыт
Қорытындылай келгенде, менеджер — басшы. Ол тек қана
Менеджерге кәсіпорын иелерінің қоятын талаптары және менеджердің сол
Әрбір кәсіпорында, фирмада, компанияда менеджерлер жұмыс істейді».[3]
 Қазіргі кезде басқару саласындағы жапондық тәжірибеге американдықтар көбірек
Жапонияда істі, өндірісті және басқаруды ұйымдастырудың жоғары деңгейі
Жапон экономикасының жетістігі басқарудағы әлеуметтік-кәсіптік саланың қызметіне негізделген.

«Тәртіпті сақтау және жұмыс сапасын жақсарту үшін жапон менеджменті жазаға қарағанда сыйақыға көбірек сүйенеді. Сыйақылар пайдалы ұсыныстар үшін, апат кезінде өмірді құтқарғаны үшін, оқу курстарындағы үздік нәтижелері үшін, міндеттерін үздік орындағаны үшін және өз ісіне әріптестерінің үлгісі ретінде берілгендігі үшін беріледі. Бұл сыйақылар әртүрлі: грамоталар, сыйлықтар немесе ақша және қосымша демалыс.

Жазалау сөгіс, айыппұлдар мен босату болып бөлінеді. Жұмыстан босату ұрлық, пара, саботаж, қатыгездік, үлкендердің нұсқауларына әдейі бағынбаған жағдайларда рұқсат етіледі. Жапон менеджерлері жазалау шараларына өте көп көңіл бөлмейді. Қорқыту тактикасына қарама-қарсы жазалаумен жапон менеджменті жұмысшылардың өзін-өзі тануға ерекше көңіл бөледі және сондықтан тәртіпті арттыруға итермелейтін ұрандардың тактикасын пайдаланады.

Мұндай ұстаным толық түсінікті: бір жағынан, әрбір бағынышты адам жеке тұлға болып табылады және қателесуге құқылы, екінші жағынан-жұмысқа қабылдау кезінде дұрыс кадр саясаты фирмаға жосықсыз қызметкердің жіберуіне жол бермейді, өйткені ол үшін оны жұмысқа қабылдаған адам толық жауап береді.

Жапондық корпорациялар өз қызметшілерін ең тиімді жұмыс істеу үшін басқарады. Осы мақсатқа қол жеткізу үшін жапондық корпорациялар кадрларды басқарудың американдық техникасын, соның ішінде тиімді жалақы жүйесін, еңбекті ұйымдастыру мен жұмыс орындарын талдауды, қызметшілерді аттестациялауды және т. б. пайдаланады.

Жоғары лауазымды тұлғалар да, қатардағы орындаушылар да өздерін корпорацияның өкілдері деп санайды. Жапонияда әрбір жұмыс істейтін адам өзінің компаниясы үшін маңызды және қажетті тұлға — бұл өзінің фирмамен жасаған көрегендігінің бір көрінісі екеніне сенімді. Тағы бір көрініс-жапон қызметкері оның ісі туралы сұраққа жауап ретінде ол жұмыс істейтін компанияны атайды. Көптеген қызметкерлер демалыс күндерін сирек алады және өзінің ақылы демалысын жиі пайдаланбайды, өйткені компания оған мұқтаж болған кезде, компанияның адалдығын көрсете отырып, олардың жұмыс істеу борышы екендігіне көз жеткізеді. Теориялық тұрғыдан, адам ұйымда ұзақ жұмыс істеген сайын, оның онымен өздігінен тепе-теңдігі соғұрлым күшті болуы керек».[4]

Жапониядағы Менеджмент кез келген басқа елдегі сияқты оның тарихи ерекшеліктерін, мәдениетін және қоғамдық психологиясын көрсетеді. Ол елдің қоғамдық-экономикалық қалауымен тікелей байланысты.

«Жапон басқару әдістері:

• жапон менеджменті ұжымға, жеке тұлғаға әсер етудің барлық моральдық-психологиялық тетіктерін пайдалануға негізделген. Ең алдымен бұл ұжым алдындағы борыш сезімі, жапон менталитетінде ұят сезіміне ұқсас;

• жапонияда басқарудың негізгі мәні еңбек ресурстары болып табылады. Жапондық басқарушы алдына қойған мақсат-кәсіпорын жұмысының тиімділігін арттыру, ең бастысы, жұмысшылардың еңбек өнімділігін арттыру.

Жапондық менеджмент жөніндегі маман Х.Йосихардың пікірінше, жапондық басқарудың мынадай негізгі принциптерін атап өтуге болады:

1. жұмыспен қамту кепілдігі және сенім жағдайын жасау;
2. корпорацияның жариялылығы мен құндылықтары;
3. ақпаратқа негізделген басқару;
4. сапаға бағытталған басқару;
5. тазалық пен тәртіпті сақтау.

Жалпы жапон басқармасы адам қатынастарын жақсартуға: келісімділік, топтық бағдар, қызметшілердің моральдық қасиеттері, Жұмыспен қамтудың тұрақтылығы және жұмысшылар мен басқарушылар арасындағы қарым-қатынасты үйлестіруге баса назар аударады».[5]

Барлық уақыт пен халықтарға жарамды менеджменттің жалпы теориясы жоқ — белгілі бір ұлттық құндылықтарды, ұлттық психологияның, менталитеттің және т.б. ерекшеліктерін ескеретіндіктен, өзінің қайталанбас ерекшеліктерімен жапон, американдық, француз немесе неміс менеджмент жүйесін тудыратын басқарудың жалпы принциптері ғана бар.

«Жапония әлемдегі бірінші болып барлық қызметкерлерді кәсіпорындар мен фирмалардың қызметіне, төмен шығындармен сапалы өнім жасауға тарта отырып, "адам тұлғасы" бар заманауи менеджментті дамыта бастады. Табиғи ресурстар кедей елде дәстүрлі түрде "біздің байлығымыз — адам ресурстары" деген қағидат насихатталуда, оған сәйкес осы ресурстарды неғұрлым тиімді пайдалану үшін жағдайлар жасалады.

Соңғы жылдары бүкіл әлемде жапондық формалар мен басқару әдістеріне қызығушылық артып келеді, өйткені осы ел экономикасының тез табысты дамуы оған әлемдегі жетекші орынға ие болуға мүмкіндік берді. Жапония әлемдегі ең ірі жеңіл автомобиль өндірушісі болып табылады; жаппай жартылай өткізгіш микротәсімдердің барлық санаттарының өндірісінде басым; әлемдегі ең бәсекеге қабілетті ел деп танылды; сауаттылықты, әлеуметтік саясатты, өмір сапасын қамтамасыз етуде жетекші орынға ие. Бұл және басқа да табыстар көбінесе Мацусит, Курат, Исизак, Хонда, морит, Ибука және т. б. негізін қалаушы менеджменттің жоғары деңгейімен байланысты».[6]

«Жапондық басқару жүйесі қазіргі уақытта ұлттық дәстүрлер мен менеджменттің озық тәжірибесінің органикалық қорытпасы ретінде қалыптасты. Ұлттық дәстүрлерге келер болсақ, олардың өте маңызды (осы жұмыстың контекстінде) сипаты жапондықтар жазылған ережелерді ұстанбауды қалайды; ал иероглифтік сипаты бойынша олардың тілі еуропалық, атап айтқанда, неміс тіліне тән анықтамалардың нақты бір мағынасына тән емес. Жапондықтар өздері жазады:"...дәстүрлі жапон қоғамында жалпыға бірдей Этикалық кодекс, сондай-ақ қатаң діни нұсқамалар болған жоқ. Күнә туралы анық түсінік жүйесі болған жоқ..."(М. Йосино).

 Чийе Нақанда ұлттық мәдениеттердің дәстүрлеріне байланысты топтарда қарым-қатынас түрлері бар тамаша зерттеу жүргізді. Ол әлеуметтік топтардың ішкі құрылымын талдау тұжырымдамасының негізгі ережелерін ұсынды, адамдар арасында орнатылатын өзара қарым-қатынастардың типтерін екіге бөле отырып: көлденең, жалпы белгілері бар (мысалы, бір кәсіптегі адамдар) индивидтердің жиынтығы ретінде және тік, әр түрлі белгілері бар индивидтар белгілі бір әлеуметтік байланыстарға (мысалы, отбасы, клан, клуб) байланысты. Дәл осы екінші,"тік"қатынас түрі жапон қоғамының тән және айқындаушы" тұлға " болып табылады.

 Жапонға тиесілі топ отбасы сияқты маңызды. Жапон фирмасында оның басшысы әкесіне ұқсас. Отбасы мүшелері кенеттен ынтымақтасады. Бейресми атмосфера орнайды. Ішкі қақтығыстар ең төмен, топтарда достық қарым-қатынас. Жапонияда фирма органикалық тұтас, тірі орган болып саналады. Мүмкін басшысы ауысып, бірақ фирма қалады. Фирма ұзақ мерзімді ұйым деп саналады, сондықтан ол өмір бойы жалдауға кепілдік береді. (Мұндай қатынастар "корпоративтік қайта ұйымдастыру туралы Заңмен" бекітілген, оған сәйкес қаржылық қиындықтарға тап болған және банкроттыққа ұшырайтын фирмаларда қайта ұйымдастыру жүргізіледі). Бизнес кәсіпорны тұйық әлеуметтік топ болып саналады, ал жұмыс қызметкерлердің өмірінде орталық орын алуы тиіс. "Жұмыс берушілер адамның бір еңбегін пайдаланбайды, олар оны пайдаланады".

 "Кәсіпорын адамдар бар" формуласы жұмыс берушілердің шынайы нанымы болып табылады. Жапондық басқарушылар өз қызметкерлеріне техникалық дағдыларды ғана емес, моральдық және адамгершілік құндылықтарды да үйретеді».[7]
 Жапон мамандарының пікірінше, сапасы төмен немесе өнімділіктің себептері жеке жұмысшыларға, инженерлерге немесе менеджерлерге үнемі белгілі бола алмайды, бірақ бұл проблемаларды талдау мен жоюға топтық көзқарас әрқашан тиімді болады.

 «Үйірмелердің қызметі үздіксіз, ол қандай да бір жеке проблеманы шешумен тоқтатылмайды. Үйірме мүшелері инженерлермен және менеджерлермен бірге үнемі өндіріс және басқару технологиясын оқып, сапаны жақсартудың және өнімділікті арттырудың жаңа жолдарын табуға ұмтылады. Үйірме көбінесе 6-12 адамнан тұрады, олар әкімшілікпен келісім бойынша бірлескен кеңестерге жиналады, бұл мәжілістер ішінара жұмыс уақытында, ал ішінара жұмыстан тыс уақытта өтеді.

Төменгі буынның желілік басқарушыларының (бригадирлер мен шеберлердің) сапа үйірмесінің құрамына қосу және оларды бірлесіп оқыту жапондық сапаны басқаруға көзқарасты сипаттайтын ең маңызды жаңалықтардың бірі болып табылады.

 Үйірмелердің қызмет аясы өте кең, олар: ақауды азайту; технологиялық процестерді жетілдіру; құрал - жабдықтар мен құралдарды түрлендіру; рационализация; өндіріс шығындарын азайту; қызметкерлердің біліктілігін арттыру және оқыту; қауіпсіздік техникасы; еңбекті ұйымдастыру; еңбек тәртібі және т.б. сапаны бақылау үйірмелерінің басты мақсаты-сөздің кең мағынасында өндірістік үдерісті оңтайландыру және тиімділігін арттыру деп айтуға болады.

 Олар, мысалы, өте шектеулі мақсаты бар нөлдік ақаулардың американдық топтарынан ерекшеленеді - жұмыс орнында өзін-өзі бақылауды ұйымдастыру.

 Орта есеппен үйірмелер айына екі рет жиналады. Егер үйірмелер отырысы жұмыстан тыс уақытта өтсе, компаниялардың көпшілігі жұмысшыларға осы үшін ақшалай өтемақы (үйірмелер жарысы, оқыту және т.б.) береді.

 Үйірменің жетекшісі өзінің жолдастарын, тіпті бір қарағанда мүлдем мүмкін емес немесе мағынасы жоқ болып көрінуі мүмкін кез-келген пікірлер мен ұсыныстарды айтуды көтермелейді. Тіпті, олардың авторлары өздері дәлелдей алмайтын ұсыныстар үйірменің барлық мүшелерімен ұжымдық талқылау үшін қабылданады. Жапон мамандары мен практик-басқарушылардың пікірі бойынша, өнімнің сапасы\* бақылаумен анықталмайды және бақылауды күшейту арқылы жақсартылуы мүмкін емес.

Сапаны жақсарту егер әрбір жұмыс істейтін адам өз үлесін қосып, ол үшін өзінің барлық күшін қосқан жағдайда ғана мүмкін болады.

 Сапа үйірмесінің бір ұсынысын іске асыру есебінен жылына орташа үнемдеу шамамен 5 мың долларды құрайды. Үйірменің әрбір мүшесіне 50-60 ұсыныс келеді. Бір ұсыныс үшін ақшалай сыйақы оның тиімділігіне қарамастан көп емес екенін атап өту қажет. Сыйақы мөлшері таза символдық болып табылады, тіпті патенттік өтінімге әкелетін ең көрнекті ұсыныстар өте сирек 600 доллардан асады.

 Жапондық сапаны басқару жүйесі өте жоғары нәтиже береді. Мысалы, оның Чикагодағы телевизиялық зауытта қолданылуы Жапониямен осы зауытты американдық "Моторола" фирмасынан сатып алғаннан кейін төрт жылдан кейін некенің деңгейі 50 есе төмендеді.

 Сапа шеңберлері тұжырымдамасының негізінде жатқан әмбебап элементтерге келесі үш әкімшілік, Кәсіподақ және қызметкерлер арасындағы тығыз байланыс (АҚШ компанияларындағы жағдайға қарағанда);басқарушылар да, жұмысшылар да сапаны қамтамасыз етудің озық, тиімді әдістері мен әдістеріне оқытылуы тиіс. Жапондықтар үшін мұндай жаппай оқыту 50-ші жылдардың басынан бастап табиғи болды (АҚШ-та мұндай оқыту тек қана инженерлер мен сапаны қамтамасыз ету бойынша мамандар үшін ұйымдастырылған) сапаны қамтамасыз ету жөніндегі қызметке көзқарас есепке алынуы және нақты ұлттық жағдайларға және ұйым мен басқару құралдарының қолданыстағы барлық жиынтығына әсіресе қатты бейімделген болуы тиіс».[8]

«Жапондықтар Батыс елдері құрған басқарудың ең тиімді тұжырымдамасын қолдана алды. Оларды ұлттық ерекшеліктерге бейімдей отырып, құндылығын сақтай отырып және экономикалық ойлаудың ерекше стилін қалыптастыруға ықпал ете отырып, жапон моделінің кемшіліктері менеджмент менеджерлері бүкіл әлемде мойындаған бизнесті ұйымдастырудың тамаша әдісін құрды. Жапон менеджмент моделінде "біз бәріміз бір отбасымыз"ережесі жұмыс істейді. Мүмкін, бұл табыс құпияларының бірі, бұл мұндай фирмаларда өткізілетін социологиялық сауалнамаларды жиі растайды. Ұйымдастырушылар өзін-өзі ынталандыру және өзін-өзі ынталандыру атмосферасын құруға тырысады. Ұжым үшін мақсат болуы керек және оған барлығы тату және ұйымшыл болуға ұмтылады. "Мамандық" сөзі Жұмыспен емес, өмір салтымен теңестіріледі. Мүмкін, бұл ретте жапондық менеджмент моделінің кемшіліктері, алайда мұндай экономикалық схеманы пайдаланудың өнімділігін жоққа шығаруға болмайды».[9]

Басқару әдістері Жапонияда соғыстан кейінгі қирау жағдайында қалыптасты, ол басшыларға әлеуметтік, саяси және экономикалық өмірді қалпына келтіру міндетін қойды. «Американдық оккупациялық әкімшіліктің ықпалымен болашақ жапон менеджерлері американдық идеологиямен және бизнесті басқару әдістерімен танысты. Дәл осы кезеңде жапон бизнесінің көшбасшылары өз қызметінің салдары үшін әлеуметтік жауапкершілікті көтере бастады. Бұл 1945 жылға дейін Жапонияда өндірісті басқарудың тиімді жүйесі болған жоқ дегенді білдірмейді. Соғыстан кейінгі дағдарыс ұлттық экономиканың моделін іздеу үшін ынталандыра берді. 1932 жылдың 5 мамырында К. Мацусита, "Мацусита Денки" компаниясының негізін қалаушы, Жапонияда "менеджменттің бүкілесильдік сиқыршысы" және "басқару туралы діни ілімнің негізін қалаушы" деп атайтын, өз қызметшілерінің екі жүзге жуық алдында жалынды сөз айтты. Дәл осы күні ол өндірушінің мақсаты: "өндірушінің кедейлікті жеңу үшін рөлі".

Жапон кәсіпорындарының басшылары өз міндеттерін жүзеге асырды, алдымен жаңа жағдайларға дәстүрлі басқару әдістерін қолдана отырып, содан кейін олар игерген американдық басқару теориясы мен әдістерінің көмегімен. Олар соғыс алдындағы тәжірибені жаңа жағдайларға шығармашылықпен қолдануға ғана емес, сонымен қатар пайдалы сабақтар алуға, жаңа идеяларды қабылдауға және осылайша жаңа, жапон даму жолын табуға тырысты. Нәтижесінде жапондық басқару жүйесінің негізгі белгілері американдық модельде жоқ бірқатар тұжырымдамаларды анықтайды. Олардың ішіндегі ең маңыздысы өмір бойы жалдау жүйесі және ұжымдық шешім қабылдау процесі болып табылады.

Жапон қоғамы ұжымшылдық рухымен біртектес және нөмірленген. Жапондықтар әрдайым топтардың атынан ойлайды. Жеке тұлға өзін ең алдымен топ мүшесі ретінде, ал өзінің жеке басын тұтас бөліктегі жеке тұлға ретінде сезінеді. Жапон менеджментінің басшылық принципі Э. Майоның зерттеулерімен келісуде,ол жұмыстың топтық қызметі бар екенін көрсетті. Қоғамдық психология мен этикалық құндылықтардың тез өзгеруі жағдайында, Жапония үшін, басқа елдер үшін сияқты, адамның қандай белгілері мықты болуы туралы мәселе әлі күнге дейін ашық болып қала береді. Көптеген зерттеушілер тіпті жеке тұлға мен қоғамдық топтардың ойлау мен сезімінің қазіргі заманғы ерекшеліктері өткен дәуірлердің бір бөлігі болып табылады және қоғамның даму барысында жоғалады деп санайды. Жапонияда басқару әдістерінің өзгеруі бүгінгі күні оңтайлы жүйелерді құру үшін тұжырымдамаларды таңдау еркіндігінің өсуімен сипатталады, алайда бұл ретте басқарудың дәстүрлі әдістері ұмытылмайды».[10]

«Барлық уақыт пен халықтарға жарамды менеджменттің жалпы теориясы жоқ-белгілі бір ұлттық құндылықтарды, ұлттық психологияның, менталитеттің және т. б. ерекшеліктерін ескеретіндіктен, өзінің қайталанбас ерекшеліктерімен жапон, американдық, француз немесе неміс менеджмент жүйесін тудыратын басқарудың жалпы принциптері ғана бар.

Жапония әлемдегі бірінші болып барлық қызметкерлерді кәсіпорындар мен фирмалардың қызметіне, төмен шығындармен сапалы өнім жасауға тарта отырып, "адам тұлғасы" бар заманауи менеджментті дамыта бастады. Жапондықтар "ути" ұйымын атайды, бұл "үй, Отбасы" дегенді білдіреді.Тәжірибе көрсеткендей, ұзақ уақыт бойы бірге жұмыс істейтін қызметкерлер өзін-өзі ынталандыру және өзін-өзі ынталандыру атмосферасын құруда. Бұл ретте басқару негізінен ұсынымдық сипатта болады-бұл жағдайда әрбір адам қажетті нәрсені жасауға дайын болғандықтан, әрбір адамның міндеттері шеңберін тым нақты анықтаудың қажеті жоқ.Кез келген ұжымда фирманың қызметкерлерін орталық міндетті шешуге, барлық мақсатқа қол жеткізуге бағытталған пікірлестер ұжымына топтастыратын нақты және барлық түсінікті мақсат бар.

Фирмаға қатысты әртүрлі міндеттемелермен байланысты және әртүрлі материалдық ынталандыруларды ескере отырып, қызметкер артықшылықтардың негізгі бөлігін жоғалтпастан компанияны қалдыра алмайды, немесе еңбек қарқындылығын азайту қауіптен ең аз беделді жұмысқа және т. б. көшірілген басқалармен тең болуы мүмкін емес».[11]

«Соңғы жылдары АҚШ пен Батыс Еуропада Шығыстың идеологиялық тұжырымдамалары, оның ішінде Лао-цзы идеялары, Конфуций және Ежелгі Қытайдың басқа да даналықтары неғұрлым танымал болып келеді. Олар адамдар арасындағы төзімділіктің, қарапайымдылықтың, қарапайымдылықтың маңыздылығын атап өтті. Бұл көптеген заманауи басшыларға, соның ішінде ресейлік басшыларға жетіспейді. Көптеген елдерде қолдануға тырысатын жапон мотивациясы тәжірибесінде ежелгі қытай философиясының концепциялары айтарлықтай дәрежеде жүзеге асырылды. Ресей үшін Жапония тәжірибесі ең алдымен қызметкерлердің тұлғасын құрметтеуге және олардың шығармашылық қабілеттерін дамытуға негізделген басқарудың тиімділігін практикалық растау ретінде маңызды. Жапонияда мотивацияның негізі кәсіпорындарда да, мемлекеттік органдарда да қолданылатын рангтар иерархиясы болып табылады. Дәрежесі тек біліктілікке ғана емес, сонымен қатар фирмадағы жұмыс өтіліне, әріптестердің көмегіне, жаңа функцияларды орындауға дайындыққа және т. б. байланысты.

Еңбек бөлінісіне негізделген басқару стиліне қарағанда (Батыс елдеріне, сондай-ақ Ресейге тән), жапон жұмысшылары мен қызметкерлері білім мен дағдылардың кең спектрін игергені үшін; шығармашылық белсенділігі; ұжымда жұмыс істей білуі үшін; фирма мүддесінде ымыралы шешімдер табу үшін ынталандырылады. Жапон фирмасының немесе Мемлекеттік орган қызметкерінің дәрежесі оның жалақысын ғана емес, сонымен қатар бонустардың көлемін, жұмыспен қамту кепілдігін, зейнеткерлікке шыққан кездегі төлем мөлшерін да анықтайды. Жапон фирмаларында басқару қызметкерлер мен бөлімшелер арасындағы көлденең байланыстарға негізделеді. Бұл әкімшілік командалардың санын айтарлықтай қысқартады (тік иерархия бойынша), серіктестік атмосферасын құруға, әсіресе еңбек өнімділігін арттыруға ықпал етеді. Осы әдістің негізінде Жапония мен АҚШ-тың көптеген кәсіпорындарында сапа үйірмелері мен өнімділік бригадалары жұмыс істейді»[12]

«Жапониядағы Менеджмент, жапон менеджмент жүйесі немесе "нихонсикэйхо", кез келген басқа елдегі сияқты, оның тарихи ерекшеліктерін, мәдени-қоғамдық психологиясын көрсетеді. Жапондық басқару әдістері еуропалық немесе американдық ерекшеленеді. Бұл жапондықтар тиімді басқару дегенді білдірмейді, бұл менеджмент принциптері әр түрлі жазықтықтарда жатыр деп айтуға болады.Жапондық басқару әдісі батыстық әдіс бойынша басқарудан ерекшеленеді, ең алдымен жапондық басқарудың негізгі мәні ең алдымен еңбек ресурстары болып табылады. Жапондықтар компания жетістігінің кілті адамдар болып табылатынына сенеді және барлық "жапон менеджменті технологияларының" негізіне ең алдымен персоналдың табысты менеджменті жатады. Барлық JIT жүйелері, Канбан және басқалары адам факторынсыз мүмкін емес.

Персонал менеджментінің алдына адамдарға деген көзқарас қойылады. Міне, "Мацусита Дэнки" :

* адам өндірісінің қажеттілігін жіті сезіну керек. Қызметкерлерді өзіне тәрбиелеу-менеджменттің маңызды міндеті.
* адамға құрмет. Құрметтемеу қызметкерлерді тәрбиелеуге теріс әсер етеді және компанияның ұзақ мерзімді мүдделері тұрғысынан жол берілмейді.
* кәсіпорындардың іскерлік идеологиясы мен миссиясын айқын тұжырымдау. Тек нан үшін ғана емес, сонымен қатар жоғары мақсатқа жету үшін жұмыс істейтінін сезінетін компанияның қызметкерлері барынша шиеленіскен еңбекке үлкен ынталандыра алады.
* пайдаға ұмтылу қажеттілігін компания қызметшілері түсінуі тиіс. Кез келген бөлімше пайда әкелуі тиіс. Пайдаға талпынуда рационализация, бақылау, шығындар, жаңа тауарларды әзірлеу ынталандырылады. Адам өндірісі-экономикалық ойлайтын, іс жүзінде білімді пайдалана отырып, пайда әкелудің нақты қабілетіне ие адамдарды өндіру.
* компания қызметкерлерінің еңбек жағдайын жақсартуға және әл-ауқатын арттыруға үнемі ұмтылу. Егер олардың материалдық қажеттіліктері тиісті түрде қанағаттандырылмаса, ешқандай игі кәсіпкерлік идеялар адамдарды қызықтырмайды.
* адамдардың жүрегін үмітпен толтыру. Адам арманы бар кезде өседі. Адам жанын армандамайтын Менеджер-жоқ. Қуаныш әкелетін Еңбек ең нәтижелі.
* адамға дұрыс көзқарас - барлығы негізінде. Адам өндірісі-бұл заттарды өндіру мен ақша алумен салыстырғанда басқа деңгей. Тек қана жалпы ақыл-ойдың жандануы арқылы даму, өркендеу, прогресс, әлемдегі және гүлденудегі адамның өмірі мүмкін.

Осылайша, Жапониядағы персоналды басқарудың іргелі негізі "адам өндірісі"болып табылады. Кәсіпорынның миссиясы мен идеологиясын айқын әрі нақты тұжырымдау - қызметкерлерді жоғары мақсатқа жетуге ынталандыру үшін, адамдарға құрметпен қарау және қызметкерлерді тәрбиелеу - кәсіпорынның ұзақ мерзімді мақсаттары үшін». [13]

Жапондық басқару жүйесі қазіргі уақытта ұлттық дәстүрлер мен менеджменттің озық тәжірибесінің органикалық қорытпасы ретінде қалыптасты. Ұлттық дәстүрлерге келер болсақ, олардың өте маңызды (осы жұмыстың контекстінде) сипаты жапондықтар жазылған ережелерді ұстанбауды қалайды; ал иероглифтік сипаты бойынша олардың тілі еуропалық, атап айтқанда, неміс тіліне тән анықтамалардың нақты бір мағынасына тән емес.

«Жапондықтар өздері жазады:"...дәстүрлі жапон қоғамында жалпыға бірдей Этикалық кодекс, сондай-ақ қатаң діни нұсқамалар болған жоқ. Күнә туралы анық түсінік жүйесі болған жоқ..."(М. Йосино). Чийе Нақанда ұлттық мәдениеттердің дәстүрлеріне байланысты топтарда қарым-қатынас түрлері бар тамаша зерттеу жүргізді. Ол әлеуметтік топтардың ішкі құрылымын талдау тұжырымдамасының негізгі ережелерін ұсынды, адамдар арасында орнатылатын өзара қарым-қатынастардың типтерін екіге бөле отырып: көлденең, жалпы белгілері бар (мысалы, бір кәсіптегі адамдар) индивидтердің жиынтығы ретінде және тік, әр түрлі белгілері бар индивидтар белгілі бір әлеуметтік байланыстарға (мысалы, отбасы, клан, клуб) байланысты. Дәл осы екінші," тік "қатынас түрі жапон қоғамының тән және айқындаушы" тұлға " болып табылады.

Жапонға тиесілі топ отбасы сияқты маңызды. Жапон фирмасында оның басшысы әкесіне ұқсас. Отбасы мүшелері кенеттен ынтымақтасады. Бейресми атмосфера орнайды. Ішкі қақтығыстар ең төмен, топтарда достық қарым-қатынас. Жапонияда фирма органикалық тұтас, тірі орган болып саналады. Мүмкін смениться басшысы, бірақ фирма қалады. Фирма ұзақ мерзімді ұйым деп саналады, сондықтан ол өмір бойы жалдауға кепілдік береді. (Мұндай қатынастар "корпоративтік қайта ұйымдастыру туралы Заңмен" бекітілген, оған сәйкес қаржылық қиындықтарға тап болған және банкроттыққа ұшырайтын фирмаларда қайта ұйымдастыру жүргізіледі). Бизнес кәсіпорны тұйық әлеуметтік топ болып саналады, ал жұмыс қызметкерлердің өмірінде орталық орын алуы тиіс."Жұмыс берушілер адамның бір еңбегін пайдаланбайды, олар оны пайдаланады". "Кәсіпорын адамдар бар" формуласы жұмыс берушілердің шынайы нанымы болып табылады. Жапондық басқарушылар өз қызметкерлеріне техникалық дағдыларды ғана емес, моральдық және адамгершілік құндылықтарды да үйретеді.

"Адами әлеует" тұжырымдамасының бөлігі ретінде рингтер шешімдерін топтық қабылдау жүйесін қарастыруға болады. Оған сәйкес дербес шешім қабылдау үшін жауапкершілік. Қабылданған шешімге барлық топ жауап береді. Бірде-бір адамның жеке-дара шешім қабылдауға құқығы жоқ деп болжануда. Топтың шешім қабылдау процесін егжей-тегжейлі қарастыруға болады. Ринг жүйесінің мәні-шешімдер консенсус арқылы қабылдануы тиіс. Жүйе барлық шешім қабылдауды талап етеді. Егер біреу қарсы болса, ұсыныс оның бастамашысына қайтарылады. Бұл тәсіл әлі сақталған, дегенмен ринг жүйесінің процедуралық бөлігі өзгеріске ұшырады. Әрбір ұсыныс бейресми топтарда талқыланады. Шешім ешқашан ресми емес талқылауға шығарылмайды». [14]

«"Toyota" автокөлік сапасының бірыңғай Тұжырымдамасын құрайтын бірегей қағидаттарды да бөлек атап өтуге болады»:

* әкімшілік пен жұмыс ұжымы арасында тығыз қарым-қатынас бар
* төмен буын өкілдері де, жоғары өкілдер де өндірісте сапаны қамтамасыз ету мен бақылаудың тиімді әдістерін білуі тиіс
* ұйымда қабылданатын сапа тұжырымдамасы компанияның ұлттық шарттары мен ерекшеліктеріне бейімделуі тиіс.

Осы зерттеудің практикалық бөлімінің қысқаша қорытындысын шығара отырып, "Toyota" – тек автокөлік корпорациясы ғана емес, сонымен қатар жұмысты үнемі жақсартуды, "отбасында" жұмысшыға деген құрметті және өндірісте ұжымшылдық рухын қолдауды көздейтін бірегей тұжырымдамалар мен философиялық көзқарастар жүйесі екенін атап өтуге болады. Тойота "клиенттер бірінші орында, делдалдар – екінші орында, дайындаушылар – үшінші орында"принципі бойынша әрекет етеді. Сондықтан да осы ғылыми жұмыста "Toyota" компаниясы пайда алуға емес, ұзақ мерзімді перспективаға бағытталған қағидаттар тұрғысынан қаралды». [15]

«Осылайша, осы ғылыми зерттеудің теориялық бөлігін егжей-тегжейлі сипаттай отырып, практикалық, яғни автомобиль компанияларындағы жапон менеджментінің стилінің ерекшеліктерін анықтауға, басқару әдістері мен тәсілдеріндегі ерекшеліктерді әрі қарай анықтауға және салыстырмалы талдауға кірісуге болады. Жапониядағы басқару жүйесіндегі Батыс корпорацияларда үлкен қызығушылық 1980 жылға қарай автомобильдерді шығару бойынша әлемде бірінші орынға шыққан елдегі автомобиль өнеркәсібінің табысты дамуы себебінен туындады. Өндірісте басқару жүйесімен жақын танысу мақсатында Батыс корпорацияларының өкілдері жапондық өндірісті ұйымдастыру тәжірибесін академиялық зерттеулерге қатысты. Мұндай ғылыми талдаулардың көпшілігі жапондық "Toyota"автомобиль компаниясында жүргізілді. Toyota Motor Corporation-әлемдегі ең үздік автокөліктердің бірін шығаратын жапондық ірі автомобиль корпорациясы. Компания өз қызметін 1933 жылы бастады, тоқыма станоктарын шығару және бүгінгі таңда әлемдегі ең ірі автоөндірушілердің бірі болып табылады. Тойота-автомобильдің маркасы ғана емес, жаңғыртылған технологиялар мен жүйелердің жиынтығы, ал Тойота-бұл адамдардың дүниетанымы мен көзқарастары негізделген философия.

Бірнеше онжылдықта компания өз қызметінде үлкен табыстарға ғана қол жеткізіп қана қоймай, сонымен қатар әсерлі нәтижелерді қорытындылаудың сенімді үлгісі болып табылатын жаңа басқарушылық дүниетанымды қалыптастырды. Бұл сенімділіктің себебі неде? Жапон маркалы қарсыластарына неге жапон технологияларын көшіріп, өз өндірісіне енгізуге болмайды? Тойотаның 3 "кит сенімділік" екенін атап өткім келеді. Біріншіден, бұл жапондықтардың менталитеті. Ел үшін дәстүрлі "Мәңгілік жұмыспен қамту" бір жұмыста қызметкерлердің адалдығын ынталандыруда маңызды рөл атқарды. Күрделі заттарды оңайлату және оларды неғұрлым қолжетімді және ыңғайлы қолдану қабілеті өндірісті ұтымды етуге түрткі болады,ал тәртіп, еңбекқорлық және еңбекқорлық сияқты құбылыстар компанияның әрбір қызметкерінің жұмысындағы ең маңызды нәрсе болып саналады. Екіншіден, табиғи-энергетикалық ресурстардың тапшылығы да жапондық автомобиль компанияларындағы табысқа жетудің кілті болып табылады,өйткені мұндай жағдай жапондықтарды тірі қалу үшін жаңа технологияларды іздеуге мәжбүрлейді. Сондықтан Жапонияда өндірістегі менеджменттің ең тиімді жүйесі және оның шығындарын қысқарту тәсілдері бар. TPS-Toyota Productions System жүйесі айқын мысал бола алады. Бұл компанияларға қойма үй-жайлары мен аяқталмаған өнім үлесінің азаюы есебінен өндірістік шығындардың деңгейін төмендетуге мүмкіндік береді. Соңғы кит – батыстағы өндірістік цехтардың филиалдарын кеңейте отырып, автомобильдің аса маңызды және жауапты бөліктерін жапондықтар өз үйінде жасайды, өйткені жауапкершілік деңгейі жапон қызметкерінің өмір сүру деңгейімен бірге Жапонияда батыс елдеріне қарағанда көбірек бағаланады». [16]

Мотивация құралдары мотивация мен стимулдарды іске қосуға арналған. Осы қаражаттың арасында Жапонияда қызметкерлерді "өмір бойы жалдау" жүйесі ерекше орын алады. "Өмір бойы жалдау" тек ірі фирмаларға тән екенін бірден байқаған жөн. Шағын фирмаларда бұл жүйе, әрине, басым емес. Жапон экономистерінің бағалауы бойынша осы жалдау жүйесімен 22-ден 30% - ға дейін жалдамалы персонал қамтылады.

«Бұл жүйенің механизмі келесідей жұмыс істейді. Жыл сайын фирма сәуір айының басында, т. е. оқу жылы аяқталған соң жалдайды мектеп және университеттер толтыратын бос жұмыс орындары тұрақты штаты. Оқуға қабылданғандар бейімделу мен оқытудың белгілі бір кезеңінен өтеді және осыдан кейін ғана жұмыс орнында міндеттерді орындауға жіберіледі. Кейбір фирмалар сынақ мерзімін қолданады. "Өмір бойы жалдау" кәсіпкерлерге белсенді және адал еңбеккерлер береді. Әрине, мұндай жалдау ең алдымен бизнеске тиімді, алайда қызметкерлер субъективті пайданы сезінеді. Фирмадағы жұмыс істеудің алғашқы күнінен бастап олар фирма жұмыс істеп тұрғанша, олардың жұмыспен қамтылуына кепілдік берілетініне сенімділікпен енеді. Жеткенде 55 (кейбір фирмаларда 60), олар зейнеткерлікке шығады, және фирма төлейді, оларға қомақты демалыс жәрдемақы.

Айта кету керек, жапондық жұмысшылар "өмір бойы жалға алуды" тиісті деп қабылдайды, сонымен қатар, олар оның іс-қимыл саласына белсенді түрде кіруге ұмтылады. Жоғарыда көрсетілген себептерден басқа мұнда этнопсихологиялық қондырғылар жұмыс істейді. Мәселен, Жапониядағы жұмысынан айырылу қызметкерге экономикалық зиян келтіріп қана қоймай, оны әлеуметтік тұрғыдан қорлайтын жеке апат ретінде қарастырылады. Жұмыстан босату кең білімнің, кәсіби дағдылар мен қабілеттердің, сондай-ақ еңбекке дәстүрлі құсу болмауымен байланысты. Жұмыстан босатылған немесе жұмыс тастап кеткен жапондықтар белгілі дәрежеде оқшаулауға тыйым салады: оларға өз "кланы" мүшелерінің көзінше өзін оңалту қиын. Мұндай адамдар, әдетте, отбасы мен туысқандары үшін ауыртпалық болады. Осының бәрі қалғандарды істің нақты жағдайын мұқият жасыруға және қандай да бір сабақты адал іздеуге итермелейді.

"Өмір бойы" фирмасымен жалданған жапон қызметкері терең қанағаттану сезімін сезінеді. Тұрақты кадрларға іріктеу өте күрделі және қатаң болғандықтан, іріктеудің барлық мүйіздерінен өткен бақытты адам психологиялық жаңартуды бастан кешіреді. Ол жалдау фактісін оның қадір-қасиетін, дайындығы мен қабілетін тану ретінде қарастырады. Осыдан қайтадан қабылданған фирмаға алғыс білдірумен еніп, өзін оның мәңгілік борышқорларына аударады. Шын мәнінде," өмір бойы жалдау " жапондық қызметкерлер үшін олардың мотивациялық күштерінің күшті қозғаушы күші болып табылады. Дәл осы, біз сияқты, оған болашақты қамтамасыз етеді.

"Өмір бойы жалдау" жүйесі ынталандыру құралы ретінде әрекет ететін үлкендік бойынша төлем жүйесімен тығыз байланысып тұрады. Оның мәні-жалақы мөлшері үздіксіз жұмыс өтілінің ұзақтығына тікелей тәуелді болады: осы жұмыс өтілінің әрбір кезекті жылы үшін жалақыға автоматты түрде қосылады. Қызметкерлердің еңбегін осындай бағалау жапон қоғамы үшін дәстүрлі үлкендерге құрмет көрсету бастауын алады. Өндіріс саласында, жалпы өмірдегідей, жас шамасы бар адам ақылға қонымды, оның қабілетін жан-жақты дамытады. "Үлкен, — дейді жапон даналығы, - құрметтеу керек". Үлкендік принципі жалақыны есептеу саласында анық байқалады. Үлкендік бойынша төлемнің жұмыс істеуі екі тұжырымға әкеледі. Біріншіден, Жапонияда қолданылып жүрген еңбекақы төлеу жүйесі өте елеусіз саралануымен ерекшеленеді және теңдестіру қағидатының талаптарына бағынады. Екіншіден, мотивациялық теория тұрғысынан жалақы мөлшері нақты қажеттілікті айқын көрсете отырып, оптимумға көп немесе аз жақын. Жапониядағы жалақының салыстырмалы түрде нашар саралануы қызметкерлер арасында жағымсыз эмоциялардың туындауын болдырмайды.Үлкендік бойынша ақы төлеу үлкендік бойынша лауазымдық алға жылжу жүйесімен тығыз байланысты немесе "сеньоризм жүйесі"деп аталғандай». [17]

«"Үлкендік бойынша"төлем және жылжыту жүйесі. Қазақстан Республикасы Еңбек кодексінің (бұдан әрі-кодекс) 125-бабына сәйкес қызметкерлерге қойылатын біліктілік талаптары мен белгілі бір жұмыс түрлерінің күрделілігі Жұмысшылардың жұмыстары мен кәсіптерінің Бірыңғай тарифтік-біліктілік анықтамалығы (бұдан әрі-БТБА) негізінде белгіленеді. Үлкен қабілеті бар жас адам белгілі бір жасқа дейін жоғары лауазымға ауыстырылуы мүмкін емес. Мысалы, Кіші әкімші үшін — 30 жыл, аға үшін-35 жыл. Бұл жүйе қызметкерлерді фирмаға бекітуді ынталандырады, білікті мамандарды жоғалту мүмкіндігін жоққа шығарады, еңбек өнімділігін арттырады және қызметкерлерді оқытуға арналған шығындарды қысқартады. "Үлкендік бойынша ақы төлеу" жүйесінің принциптері әр түрлі нұсқаларда іс жүзінде елдің барлық фирмалары мен мемлекеттік кәсіпорындарында қолданылады. Еңбек, әлеуметтік қорғау және жапон кәсіпорындарында тұрады бірнеше қосылғыштардың. Біріншіден, бұл-негізгі жалақы (базалық ставкасы). Табыстың бұл бөлігі бір жастағы барлық тұрақты қызметкерлер мен біліктілік үшін шамамен бірдей. Екіншіден, кеңінен қолданылатын түрлі қосымша үстемеақылар, сыйақылар, бонустар, олар қосылады мамандығын ай сайын және қызметінің нәтижелері бойынша, әрбір жартыжылдық. Осы қосымша төлемдердің шамасы негізгі жалақының 10 — нан 50% - ға дейін кең шектерде ауытқиды. Жарты жылдық және жылдық төлемдер (бонустар) ай сайынғы жалақының шамасынан бірнеше есе артық болуы мүмкін. Бұл қосымшалардың барлығы еңбек өнімділігін арттыруды, еңбек тәртібін және үлкенге сөзбе-сөз бағынуды ынталандыруға арналған. Бұдан басқа, фирманың пайда болатын экономикалық және қаржылық қиындықтарын өтеуге және конъюнктуралық ауытқуларға бейімделуге мүмкіндік беретін айтарлықтай резервтік қор қалыптасады. Жылына екі рет төленетін сыйлықақының мөлшері (жазғы және жаңа жылдық) компания қызметінің нәтижелерімен, яғни алынған пайданың шамасымен анықталады, бірақ оны қызметкерлер арасында бөлу негізінен жұмыс өтілі мен жасына байланысты болады. Мысалы, 1988 жылы бірқатар компанияларда 35 жастағы қызметкерлердің жазғы сыйлығы 22 жастағы жас мамандарға қарағанда 13 есе жоғары болды. Жүйесі надбавок к заработной плате әрқашан сипаттады әлеуметтік-экономикалық өзгерістер қоғамда-мұқтаждарына ілтипатпен реагировала. Ауылдан қалаға жастардың жаппай келуі кезеңінде әлеуметтік сипаттағы — тұрғын үй, Көлік және ірі қалаларда неғұрлым жоғары бағаларға байланысты арнайы үстемеақылар болды. Әрекет еткен және арнайы надбавка кіргенде ерлер неке (әйелдер мұндай үстемеақы алмаған, бірақ оның мөлшері таза символикалық, бірақ свидетельствовал қамқорлықты фирмалар өз қызметкерлеріне. Жалақы деңгейі кәсіпорынның көлеміне, оның қаржылық мүмкіндіктеріне байланысты (ірі кәсіпорындарда персоналдың неғұрлым жоғары біліктілігі талап етіледі деп саналады). Ірі кәсіпорындағы күзетші математик-бағдарламашыға қарағанда көп болғаны ешкімді таңқалдырды. Ірі фирмаларда қызметкерге тұрмыстық мәселелерді шешуде көмек көрсетуге үлкен мүмкіндіктер бар. Мысалы, үй салу кезінде ірі фирмалардың көпшілігі көмек көрсетеді — 98,1%, 100 адамға дейінгі шағын кәсіпорындарда-тек 20,1%».[18]

«Жапондық маман Хидеки Йосихардың пікірінше, жапондық басқарудың алты белгісі бар:

1. арқасында өнімділікті арттыруға қабілетті тәртіпті орнатуға тырысады. Жұмыспен қамту кепілдігі және сенім жағдайын жасау. Мұндай кепілдіктер еңбек ресурстарының тұрақтылығына алып келеді және кадрлардың тұрақтамауын азайтады. Тұрақтылық жұмысшылар мен қызметшілер үшін ынталандырады, ол корпоративтік қауымдастық сезімін нығайтады, қатардағы қызметкерлердің басшылықпен қарым-қатынасын үйлестіреді. Жұмыстан босату қаупінен босатылған және тігінен жылжу үшін нақты мүмкіндігі бар жұмысшылар компаниямен ортақ сезімді нығайту үшін уәждеме алады. Тұрақтылық сондай-ақ басқару деңгейіндегі қызметкерлер мен қатардағы жұмысшылар арасындағы өзара қарым-қатынасты жақсартуға ықпал етеді, бұл жапондықтардың пікірінше, компания қызметін жақсарту үшін қажет. Тұрақтылық бір жағынан басқару ресурстарының сандық өсуіне және олардың белсенділік векторының саналы бағытына пәнді қолдауға қарағанда анағұрлым маңызды мақсаттарға жетуге мүмкіндік береді. Жапониядағы жұмыспен қамту кепілдіктері өмір бойы жалдау жүйесін қамтамасыз етеді - еуропалық ой бейнесі үшін бірегей және көп жағдайда түсініксіз құбылыс.
2. корпорацияның жариялылығы мен құндылықтары. Барлық басқару деңгейлері мен жұмысшылар фирманың саясаты мен қызметі туралы ақпараттың жалпы базасын пайдалана бастағанда, қатысу және жалпы Жауапкершілік атмосферасы дамиды, бұл өзара іс-қимылды жақсартады және өнімділікті арттырады. Осыған қатысты әкімшіліктің инженерлері мен қызметкерлері қатысатын кездесулер мен кеңестер елеулі нәтижелер береді. Жапондық басқару жүйесі сондай-ақ фирманың барлық қызметкерлері үшін сапалы қызмет көрсетудің, тұтынушыға қызмет көрсетудің басымдығы, жұмысшылардың әкімшілікпен ынтымақтастығы, бөлімдердің ынтымақтастығы мен өзара іс-қимылы сияқты корпорациялық құндылықтарды түсінудің ортақ базасын құруға тырысады. Басқару барлық деңгейде корпорацияның құндылықтарын үнемі сіңіруге және қолдауға ұмтылады.
3. ақпаратқа негізделген басқару. Өндірістің экономикалық тиімділігін және өнімнің сапалық сипаттамаларын арттыру үшін деректерді жинауға және оларды жүйелі пайдалануға ерекше мән беріледі. Теледидар жинайтын көптеген фирмаларда теледидар сатуға түскен кезде, қандай да бір торап дұрыс жұмыс істеуіне жауап бергенін анықтауға болатын ақпарат жинау жүйесін қолданады. Осылайша, ақаулық үшін кінәлілер ғана емес, негізінен ақаулық себептері анықталады және болашақта осыған ұқсас шараларды болдырмау үшін шаралар қабылданады. Басшылар ай сайын кіріс баптарын, өндіріс көлемін, сапа мен жалпы түсімді тексереді, берілген көрсеткіштердің сандарға жететінін және олардың пайда болуының бастапқы кезеңдерінде алдағы қиындықтарды көру үшін.
4. сапаға бағдарланған басқару. Жапон кәсіпорындарындағы фирмалар мен басқарушы компаниялардың президенттері көбінесе сапаны бақылау қажеттілігі туралы айтады. Өндірістік процесті басқару кезінде олардың басты қамқорлығы-сапа туралы нақты деректерді алу. Басшының жеке мақтанышы сапаны бақылау бойынша күш-жігерді бекіту және нәтижесінде оған тапсырылған өндірістің сапасы жоғары учаскесінің жұмысында.
5. басшылықтың өндірісте тұрақты қатысуы. Қиындықтарды тез жеңу үшін және проблемаларды шешуге жәрдемдесу үшін жапондықтар көбінесе басқарушы персоналды тікелей өндірістік үй-жайларда орналастырады. Әрбір проблеманың шешілуіне қарай шағын жаңалықтар енгізіледі, бұл қосымша жаңалықтардың жинақталуына әкеледі. Жапонияда қосымша жаңалықтарға жәрдемдесу үшін жаңашыл ұсыныстар жүйесі мен сапа үйірмелері кеңінен қолданылады.
6. тазалық пен тәртіпті сақтау. Жапон тауарларының жоғары сапалы факторларының бірі өндірістегі тазалық пен тәртіп болып табылады. Жапон кәсіпорындарының басшылары өнім сапасының кепілі бола алатын және тазалық пен тәртіптің болмысы.

Жалпы жапон басқармасы адам қатынастарын жақсартуға: келісімділік, топтық бағдар, қызметшілердің моральдық қасиеттері, Жұмыспен қамтудың тұрақтылығы және жұмысшылар мен басқарушылар арасындағы қарым-қатынасты үйлестіруге баса назар аударады». [19]

Басқарушылық бақылау-бұл ұйымдық мақсаттарға жетудегі менеджерлер қызметінің құралы болып табылатын басқарушылық жоспарлау мен кері байланыстың қысқартылған анықтамасы. Адамның басқару қабілеті белгілі бір шектерге ие, сондықтан тиімді басқаруға мүмкіндік беретін бизнестің оңтайлы ауқымын табу керек.Бұл процесті "Мацусита" фирмасының мысалында қарастыруға болады. Фирманы ұйымдастыру негізіне филиалдар жүйесі салынған.

 «Жоғары басқарушы компаниялар үшін басқарушы филиалдарды бақылау мақсатында-филиалдардағы жоспарлау жүйесі, филиалдардың ішкі капитал жүйесі, ай сайынғы бухгалтерлік есеп жүйесі. Бөлім басшыларын бақылау мақсатында басқарушы филиалдар үшін-бөлім бюджеттері, ай сайынғы бухгалтерлік есеп жүйесі.Филиалдардағы жоспарлау жүйесі әрбір дербес бөлім, содан кейін филиал өз жоспарын әзірлейді деп болжайды. Олардың негізінде бүкіл компанияның жалпы жоспары дайындалады. Жалпы алғанда жоспарлау әдісі келесі кезеңдерді көздейді:

1. Компания стратегиясын жариялау. Компанияның стратегиясы абстрактілі бір нәрсе болып табылады және ауызша көрінеді, бірақ ол фирманың істерін бағалауды атап көрсетеді және саясат пен мақсаттарды жетілдірумен конъюнктуралық қиындықтарды жеңу ниетін іске асырады. Бұл қызметкерлер үшін ұран.
2. Филиалдарда жоспарлау туралы директивалар. Компанияның стратегиясы абстрактілі болғандықтан, филиалдардағы жоспарлауға арналған бағдарларды компания президенті директива түрінде береді.
3. Филиалды жоспарлау саясатын анықтау. Осы кезеңде филиал басқарушысы өзінің алдына қойылған мақсаттарды орындау саясатын анықтайды және бөлім басшыларына нұсқау береді.
4. Әр бөлімшенің жоспарын дайындау.
5. Бөлімше бюджетінің жобасын дайындау.
6. Филиал жоспарының жобасын дайындау.
7. Филиал жоспарларын тексеру және бекіту.
8. Филиал жоспарының бекітілген жобасын.

Бұл смета "корольдік мөрі бар құжат"деп аталады. "Корольдік мөрі бар құжат" компания президенті мен басқарушы филиал арасындағы келісім-шарт ретінде қарастырылады. Жоспарды орындау басқарушы үшін міндетті болып табылады. Әрбір басқарушы "корольдік мөрі бар құжатта" тіркелген тармақтарға ғана қол жеткізу үшін жауапты болады. Осы Келісімді орындау үшін әдісті таңдауды басқарушы филиал ұсынады. Басқарушыдан жоғары жауапкершілік пен өзін-өзі бақылау сезімін талап ететіні анық». [20]

«Жапонияның қазіргі экономикалық дамуындағы табысты түсіну кілтін оның соғыстан кейінгі даму ерекшеліктерінен табуға болады. Жапония-жеткілікті консервативті ел, қазіргі заманда ол тек екі рет өзгерді. Бірінші рет — ортағасырлық Жапонияның капитализмге көшуін білдіретін Мэйдзи буржуазиялық революциясы барысында. Екінші өзгеріс елдің экономикасының коллапстан шығуы үшін сәндік демократиямен безендірілген қазіргі заманғы әкімшілік етудің қатаң вертикалі пайда болған кезде Жапонияның Екінші дүниежүзілік соғыстағы жеңілуімен байланысты болды. Жапониядағы соғыстан кейінгі өзгерістер елдің ерікті және саналы таңдауы болған жоқ, олар ішкі және сыртқы факторлардың қысымымен иод жүргізілді. 1940-шы жылдардағы реформалар жүргізілген жағдайлар өте ауыр болды. Жапониядағы соғыстан кейінгі жағдайды қайта құру үшін қолайлы деп санауға болмайды: ел өзінің өнеркәсіптік әлеуетінің шамамен үштен бір бөлігін әскери іс-қимылдар нәтижесінде жоғалтты, жұмыссыздық деңгейі айтарлықтай жоғары болды, босқындар ағыны мемлекеттің барлық аумағын дерлік басып алды, аштық пен инфляцияны тіреді, жаппай тапшылық болды. Жапондықтардың ұлттық мақтанышы тіпті сынған: ел соғыста жеңіліске ұшырады, оған атом бомбалары лақтырылды, Құрама Штаттардың оккупациялық әскерлері енгізілді». [21]

«Жапония экономикасы екінші дүниежүзілік соғыс аяқталғаннан кейін сталинизм тоталитарлық жүйесін қатты еске түсірді, оған тән болды:

1. негізгі өнімдерді орталықтандырылған жоспарлау және бөлу;
2. бекітілген еңбекақы және реттелетін бағалар;
3. өндірушілердің, жеткізушілер мен тұтынушылардың қатты байланысы;
4. карточкалық жүйе;
5. монополизация және милитаризация, үлкен концерндердің болуы, олардың көпшілігін әскери-өнеркәсіптік кешен ұсынды». [22]

«Жалпы, тұлғааралық қатынастар жапондықтарда "Өз және басқаның" принципіне сүйене отырып, үш түрге бөлінеді. Өзара қарым-қатынастың бірінші түрі (құрылғы) бөгде адамдармен қарым-қатынаста, мысалы көшеде, дүкенде немесе қоғамдық көлікте тән. Осы қарым-қатынастар шеңберінде жапониялық бөгде адамдар тарапынан ешқандай "моральдық міндеттемелерді" болжамайды және өзін тиісті түрде ұстанады. Өзара қарым-қатынастың келесі түрі туыстар болып табылмайтын, бірақ бір-бірімен тығыз таныс және мақсаттары мен мүдделері бірдей адамдар арасында пайда болады. Бұл жұмыс бойынша әріптестер, тұрғылықты жеріндегі көршілер және т.б. болуы мүмкін. Дәл осы қатынас түрі Жапониядағы жұмыс ұжымдарына тән.Үшінші, соңғы қатынас түрі-жақын достар немесе туыстар арасында орнатылған" шектеусіз қатынастар". "Гири" сезімі қарым-қатынастың соңғы екі түрінде пайда болады». [23]

«Жапон фирмалары өздерінің корпоративтік қарым-қатынасын қызметкерлер арасында сенім мен жақсы қарым-қатынасқа негіздеуге тырысатынын атап өту керек, мұндай қатынастар көбінесе сау есеп пен өзара іскерлік міндеттемелерге негізделген Америка мен Еуропаға қарағанда."Гирилер", шын мәнінде, жапондықтардың өздері үшін сыбайлас жемқорлық пен парақтарға қатысы жоқ, тіпті олар материалдық негізде негізделген болса да, олар Батыс кәсіпкерлерінде қалай байланысты екенін түсіну қажет. Бұл қарым-қатынастар материалдық форманы қабылдай алатын болса да, жапондықтардың өздерінде парамен байланысты болмайды. Бұл жағдайда "гири" "қызмет үшін қызмет"нысанын сатып алады.

Екінші маңызды ерекшелігі - "бет" ұғымы). Бірақ" бет " дененің бөлігі ретінде емес," бет", яғни адамның қоғамдағы орны. Бұл "тұлға" жапон іскерлік дәстүрлерінің басым көпшілігін, жалпы жапон этикасын түсіну мүмкін емес дегенді білдіреді.

Бұл әлеуметтік нормалар ежелгі жапон жауынгерлері - самурай өлімді қабылдауға дайын болған кезде, тек өзінің "бет - бейнесін"сақтап қалу үшін терең дәстүрлерге сүйенеді. - бұл басқа адамдардың көздеріндегі адам бейнесі, осы әлеуметтік топ шеңберіндегі мінез-құлыққа және беделге байланысты әлеуметтік ұстаным. Жапония - бұл қауымдық санасы бар ел болғандықтан, адамдарға олар туралы басқалардың ойлайтыны өте маңызды. Осыдан осы ұлттың тағы бір маңызды әлеуметтік - мәдени ерекшелігі - "барлығы сияқты болуға" деген ұмтылыс туындайды. Жапон және оның қоршаған ортасы үшін ол өзінің мәртебесіне қаншалықты сәйкес келеді және қоғамда қабылданған рәсімдер мен рәсімдерді сақтауы маңызды. Бұл елдің орташа статистикалық тұрғыны үшін беделі өте маңызды, тіпті маңызды рөл атқарады. "Бет" жоғалуына байланысты жапондықтар жиі өзіне-өзі қол жұмсады, тек ежелгі уақытта ғана емес, қазіргі күндері де». [24]

Айта кету керек, қоғамдық пікір тек белгілі бір әлеуметтік топтар шеңберінде ғана маңызды. Жоғарыда айтылғандай, жапондық тұлғааралық қатынастар үш түрге бөлінеді және "гири" сезімі сияқты "бетті сақтауға" ұмтылу соңғы екі жылда ғана болады. Жапон үшін ең қорқынышты жаза - "бет-әлпетін жоғалту" немесе одан да нашар, өз қауымынан қуылып қалу.

«Тек қана өзінің әлеуметтік тобынан тыс қалмау керек, соның салдарынан мәртебесі, байланысы мен қолдауы жоғалады, жалпы, барлық әдеттегі өмір. Бұл контексте "тұлға" деп түсіну маңызды, бірінші кезекте - бұл индивидтің өзін-өзі бағалауы емес, оның оған қатысы бар топтың бағалауы. Бұл сондай-ақ ұжымдық жауапкершілік, біреудің жағдайына немесе беделіне зиян келтіру қаупі. Осы жерден жапондықтардың менталитетінің тағы бір ерекшелігі пайда болады-бет-әлпеттің жоғалуына жол бермеу үшін, олар барлық жерде "Алтын орта"үйлесімін орнатуға ұмтылады. Сондықтан да, егер қандай да бір жанжал немесе түсініспеушілік орын алса, орташа статистикалық жапондық адам кінәлі тарап болмаса да, міндетті түрде қарсы шығып, туындаған келіспеушіліктерді кез келген тәсілдермен шешуге тырысады, осының салдарынан бұзылған үйлесімділікті қалпына келтіру, сондай-ақ "адамды"жоғалтпау мақсатында. Сонымен, жапондықтар барлық мүдделі тараптардың көзқарастарын жинақтайтын шешімдер іздейді». [25]

Қорытынды

 "Жапон менеджменті ашкөздікпен шектес энергия бар заманауи принциптер мен әдістерді зерттеді", - деді Токио университетінің экономика факультетінің деканы Сусума Такамия. Ол төрт негізгі проблеманы - технологиялық инновацияны, индустрияландыруды, демократияландыруды және интернационализациялауды табысты қолға алды. Мұның бәрі топтық сана мен үлкендерді құрметтеу сияқты мәдени құндылықтарға зиян келтірмеді. Жапониядағы наразылық толық бағыну нысанын қабылдайды. Жапон ұйымдарында көшбасшы ең жауапты лауазымға ие. Ол команданы біріктіреді. Ол ішкі қақтығыстарды басады. Оның күші барлық сөзсіз қабылданады. Оның болмауы қайғылы нәтижелерге әкелуі мүмкін: топ бірлікті жоғалтады және ішкі шиеленістерде тонайды. Жапондықтар еуропалықтарға қарағанда топпен тиімді жұмыс істейді,әсіресе олардың алдына күрделі міндет қойылған кезде. Тіпті шешімдерді қабылдау Жапонияда топтық консенсус арқылы жүзеге асырылады. Жапония-парадокс елі деп айтуға болады.

 Бұл жерде жеке тұлға ретінде тұлғаны қабылдамайды, бірақ әркімнің ойына құрмет көрсетеді.Жапон менеджментінің өзегін меңгеру-тар мамандандырудан бас тарту, қызметкердің әмбебап дамуы және осындай дамумен байланысты тұрақты жұмыспен қамту, фирманың ішінде кадрлардың ротациясы, жұмыс процесінде оқыту және т.б. - табысқа жетуді ғана емес, сондай-ақ ең болмағанда өмір сүруді қалайтын әрбір фирма қажет. Жапонға тиесілі топ отбасы сияқты маңызды. Жапон фирмасында оның басшысы әкесіне ұқсас. Отбасы мүшелері кенеттен ынтымақтасады. Бейресми атмосфера орнайды. Ішкі қақтығыстар ең төмен, топтарда достық қарым-қатынас. Жапонияда фирма органикалық тұтас, тірі орган болып саналады. Мүмкін басшысы ауысып, бірақ фирма қалады. Фирма ұзақ мерзімді ұйым деп саналады, сондықтан ол өмір бойы жалдауға кепілдік береді. (Мұндай қатынастар "корпоративтік қайта ұйымдастыру туралы Заңмен" бекітілген, оған сәйкес қаржылық қиындықтарға тап болған және банкроттыққа ұшырайтын фирмаларда қайта ұйымдастыру жүргізіледі). Бизнес кәсіпорны тұйық әлеуметтік топ болып саналады, ал жұмыс қызметкерлердің өмірінде орталық орын алуы тиіс. "Жұмыс берушілер адамның бір еңбегін пайдаланбайды, олар оны пайдаланады".

Алайда Жапонияда американдық менеджменттің кейбір белгілері енгізілуде. Бұл екі себеппен түсіндіріледі: жапон ұлтының икемділігі мен икемділігі және жеке тұлғаға жапон менталитетінің дамуымен. Жапондықтарда жеке еркіндікке ұмтылу артады,прагматизмге ие болады, корпоративтік рухтың кейбір терістеуі орын алады. Бұл өзгерістер кейде жапон менеджментінің философиясына қайшы келеді және жапон менеджментін қайта құру қажеттілігі туындайды. Мәселен, жапон менеджменті жүйесінде өмір бойы жалға алудан және өнім бірлігі үшін есеп айырысу жағына үлкендік бойынша төлем жүйесінен бас тарту жиі кездеседі. Ұлттың қартаю проблемасына байланысты зейнеткерлік жасқа дейін жұмыс істеген қызметкерлерді қысқарту бағдарламалары қолданылады.

Қолданылған әдебиеттер тізімі:

1. <https://stud.kz/referat/show/3124>
2. <http://astana.atameken.kz/kk/news/22353-kajdzen-ili-menedzhment-po-yaponski>
3. <https://topreferat.com.kz/kurstyq-zhumystar/menedzhment/5977-zhapondyq-menedzhment-zhane-menedzher-tysinigi-kurstyq-zhumys.html>
4. <https://psyera.ru/menedzhment-v-yaponii-2182.htm>
5. <http://lib.sale/osnovyi-menedjmenta-besplatno/menedjment-yaponii-52786.html>
6. <http://miuki.info/2012/12/osobennosti-i-osnovnye-cherty-yaponskogo-menedzhmenta/>
7. <https://works.doklad.ru/view/ZFfI3tMxoY8/all.html>
8. <http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?dir=1&tutindex=3&index=12&layer=2>
9. <http://kak-bog.ru/yaponskaya-model-menedzhmenta>
10. <http://adload.ru/page/con_508.htm>
11. <http://proffi95.ru/blogs/menedzhment/japonskii-stil-upravlenija.html>
12. <http://www.legalmanager.ru/lems-752-2.html>
13. <http://ichiban.narod.ru/manager/Osobennosti.htm>
14. <http://quality.eup.ru/MATERIALY7/japan_tqm2.htm>
15. <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3836>
16. Ингиу Оу. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее, 2013 стр 78-81
17. <http://lib.sale/osnovyi-menedjmenta-besplatno/menedjment-yaponii-52786.html>
18. <http://www.vivakadry.com/78.htm>
19. <http://japanstudies.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=277>
20. <http://newsru.com/world/11sep2012/japan.html>
21. Godkin L., Endoh М. An analysis of Japan-focused cross-cultural management //Jour­nal of Education for Business, November/December 1995, Vol. 71 Issue 2. — P. 87-91.
22. Леонтьева Е. Япония: преодоление кризиса // МЭиМО, 2000. № 8. P. 287.
23. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. — М.: Алышна Бизнес Букс, 2004. Стр 97-99
24. Уроки организации бизнеса: На примере США и Японии / Под общ. ред. А. А. Демина, В. С. Катькало. — СПб.: Лениздат, 2014.стр 112-114
25. Юрков С. Японская экономика 90-х: уроки антикризисных мер // МЭиМО. 2000. № 4.стр 25-26

Құрастырған: Оралбек М., Ибағали А., Кутпанов Е.