

СПЕЦИФІКА ОРІЄНТАЛІСТСЬКОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Шавкун І.Г. (м. Запоріжжя)

Анотація

В статті аналізуються особливості орієнталістської моделі менеджменту на прикладі китайської та японської моделі управління, які відображають історичні особливості, культуру, суспільну психологію і безпосередньо пов'язана з суспільно-економічним облаштуванням країни. Вони можуть бути охарактеризовані як синтез імпортованих ідей, з однієї сторони, і культурних традицій і традиційного типу мислення, з іншої.

Ключові слова

ЯПОНСЬКА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ, КИТАЙСЬКА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ, ГРУПІЗМ, РИНГІ, НЕМАВАСІ, МІЖЛЮДСЬКИЙ ПРОСТІР, ЛЮДСЬКИЙ ВИМІР, ІДЕЯ «ЄДИНОГО СЕРЦЯ», КОНФУЦІАНСТВО, ДЗЕН-БУДДИЗМ.

Вступ

Сучасні світові тенденції та зміни, що відбуваються в управлінні соціально-економічними процесами, зумовлюють необхідність посилення вимог до концептуальних засад підготовки менеджерів, їхніх знань, умінь, компетентності, особистісних якостей. Сучасний бізнес, з його конкуренцією і періодичними потрясіннями, вимагає від менеджерів усіх рівнів пошуку такої стратегії, яка б гарантувала організації найбільш ефективне використання ресурсів і максимальну стійкість від внутрішніх і зовнішніх криз. У зв'язку з цим інтерес викликає досвід країн Далекого Сходу. Японія давно уже входить у число самих високо розвинутих країн світу. За своїм економічним потенціалом вона обіймає друге місце у світі, а індекс розвитку людського потенціалу - один з найвищих [1; 2]. Вона є повноправним членом «елітарного клубу» самих передових країн. Ще одна країна цього регіону – Китай - за останню чверть століття стала помітною величиною у світовій політиці й економіці. Це стосується не тільки Китайської Народної Республіки як держави, що уже сьогодні за багатьма параметрами у порівнянні зі Сполученими Штатами Америки, стає безперечним лідером XXI століття. Згідно останнім оцінкам Світового банку, Китай сьогодні має другу у світі за розмірами після США економічну систему. За останні 27 років ВВП цієї країни зріс у 11 раз, а за обсягом іноземних інвестицій Китай випередив США [3; 4]. Це стосується також усього "китайського світу", що включає у себе і Тайвань, і Сінгапур, і китайські громади по всій планеті. "Китайський світ" вже в найближчій перспективі претендує не просто на те, щоб КНР стала "другою наддержавою світу", як колись Радянський Союз,— він затверджує іншу модель розвитку людства, відмінну від звичного нам "євроцентризму". Все це свідчить про ефективність моделей менеджменту у цих країнах. Тому дослідження

сутності далекосхідної як різновиду орієнталістської моделі менеджменту вважається однією із актуальних проблем.

Аналіз стану розробленості проблеми. Такі аспекти як філософія організації [2; 5], корпоративна культура [6], соціальна відповідальність [7], етика бізнесу [8] викликали науковий інтерес у дослідників модулі менеджменту Далекого Сходу, зокрема Японії та Китаю. Поряд з цим, моделі менеджменту цих двох країн відрізняє те, що вони вдало синтезують західний досвід управління із традиційними національними особливостями. Але проблема специфіки орієнталістської моделі менеджменту потребує подальшого уточнення.

Метою даної статті є аналіз особливості світоглядної спрямованості японської та китайської моделей управління.

Обговорення проблеми

Далекосхідна цивілізація породила два принципово різних, доповнюючих один одного культурних типи. Один з них - регіональний, - якнайповніші виявився в Японії. Інший – континентальний, є властивим культурній традиції Китаю.

Модель менеджменту в Японії, як і в будь-якій іншій країні, відбиває її історичні особливості, культуру і суспільну психологію. Вона безпосередньо пов'язана з суспільно-економічним устроєм країни. Японські методи управління в корені відмінні від європейських і американських. Це не означає, що японці управляють ефективніше. Скоріше можна сказати, що основні принципи японського і європейського менеджменту лежать в різних площинах, маючи дуже небагато точок перетину.

Духовними батьками японського капіталізму стали проповідники "вчення про серце" (XVIII століття), які вчили, що сокровенна "правда серця" здійснюється в добросовісній праці і виконанні своїх громадських обов'язків. Японці будували свій світ на одній простій істині: добре зробити роботу - саме по собі задоволення, порадувати своєю роботою старшого приємно удвічі. Тому ж ідея "єдиного серця" стала в Японії санкцією безумовної відданості індивіда його колективу.

Японська модель менеджменту, яка заснована на колективізмі, використовувала всі морально-психологічні важелі дії на особистість. Передусім, це почуття обов'язку перед колективом, що в японському менталітеті майже тотожно почуттю сорому. Японська модель менеджменту відрізняється прагненням забезпечити ідеологічну згуртованість корпорації. Вважається, що компанія - це "одна сім'я" (іє), і всі її працівники повинні самовіддано працювати заради спільного блага колективу. Процедурам, які забезпечують, або, краще сказати, засвідчують єдність корпорації, приділяється особлива увага. Такі, наприклад, спів хором гімну компанії і інші спільні заходи службовців перед початком робочого дня, часті опитування думок

персоналу, діяльність "гуртків обговорення якості роботи" (захід, привнесений із Америки, але такий, що дав рясні сходи на японському ґрунті). Підраховано, що менеджери великих японських компаній до сорока відсотків свого робочого часу витрачають на різного роду наради, покликані сприяти "створенню спільного знання" у корпорації.

Негласні закони ритуалу наказують персоналу робити більше, ніж передбачено контрактом, і зберігати вірність своєї компанії навіть попри особисті інтереси. Кар'єрне зростання не повинне порушувати гармонії і природної ієрархії в колективі: підвищення відбувається суворо у міру зростання стажу.

На відміну від європейської і північноамериканської моделі управління, японська модель менеджменту відрізняється своєю спрямованістю: основним предметом управління в Японії є трудові ресурси. Мета, яку ставить перед собою японський керівник, - підвищити ефективність роботи організації в основному за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу. Тоді як основною метою європейської і американської моделі менеджменту є максималізація прибутку, тобто отримання найбільшої вигоди через найменші зусилля.

Щодо характерних ознак японської моделі управління, то вважається доцільним згадати такі:

1) *Гарантія зайнятості і створення обстановки довіри.* Такі гарантії ведуть до стабільності трудових ресурсів і зменшують текучість кадрів. Стабільність слугує стимулом для персоналу, вона зміцнює почуття корпоративної спільності, гармонізує взаємовідносини рядових співробітників із керівництвом. Визволившись від тиснутої загрози звільнення і маючи реальну можливість для просування по вертикалі, персонал одержує мотивацію для зміцнення почуття спільності із компанією. Стабільність так само сприяє покращенню взаємовідносин між працівниками управлінського рівня і рядовим персоналом, що, на думку японців, цілком необхідно для поліпшення діяльності компанії.

2) *Гласність і цінності корпорації.* Коли всі рівні управління і персонал починають користуватися спільною базою інформації щодо політики і діяльності фірми, розвивається атмосфера участі і спільної відповідальності, що покращує взаємодію і підвищує продуктивність. Японська модель управління прагне також створити спільну для всього персоналу організації базу розуміння корпоративних цінностей, таких, як пріоритет якісного обслуговування, послуг для споживача, співпраця персоналу із адміністрацією, співпраця і взаємодія відділів. Менеджмент прагне постійно прищеплювати і підтримувати корпоративні цінності на всіх рівнях.

3) *Управління, засноване на інформації.* Збиранню даних і їх систематичному використанню для підвищення економічної

ефективності виробництва і якісних характеристик продукції надається особливе значення.

4) *Управління, орієнтоване на якість.* Президенти фірм і керівники компаній на японських підприємствах найчастіше говорять про необхідність контролю якості. При управлінні виробничим процесом їх головна турбота - отримання точних даних про якість. Особиста гордість керівника полягає у закріпленні зусиль щодо контролю за якістю і, як результат, в роботі дорученої йому ділянки виробництва із найвищою якістю.

5) *Постійна присутність керівництва на виробництві.* Задля швидкого вирішення проблем японці часто розміщують менеджерський персонал прямо у виробничих приміщеннях.

6) *Підтримка чистоти і порядку.* Одним із суттєвих чинників високої якості японських товарів є чистота і порядок на виробництві. Керівники японських підприємств прагнуть встановити такий порядок, який може служити гарантією якості продукції і здатний підвищити продуктивність завдяки чистоті і порядку [9].

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.

Стиль мислення менеджерів – категорія складна, що насилу піддається всебічній характеристиці. Його прояви різноманітні і сильно відрізняються один від одного щодо значущості та вагомості. У японських менеджерів стиль мислення виражається у порядку ухвалення ними рішень. На перший погляд він нічим не примітний і є звичайною процедурою, що складається з наступних логічних кроків: постановка проблеми; її аналіз; визначення можливих шляхів вирішення; вибір конкретного шляху; постановка завдань виконавцям. Однак, за своєю суттю, порядок ухвалення рішень в японських фірмах відрізняється значною своєрідністю, пов'язаною із впливом традицій. Передусім, йдеться про групізм, який, наприклад, ставиться Е. Вогелем на перше місце серед чинників, що зумовлюють ухвалення рішень в Японії [10]. Групи мають місце у будь-якій етнічній спільноті, але Японія відрізняється високим ступенем групової згуртованості. Панування групізму вже саме по собі зумовлює характер схвалюваних рішень. Очевидно, що це майже виключає прояв індивідуальності, а нейтральність щодо «приватних» інтересів в них слід поєднувати з

максимально точним і повним втіленням колективних інтересів. Групізм забезпечує і «розосередження відповідальності» за ухвалені рішення. Ні особи, що готують проект рішення, ні ті, хто його затверджує, не виділяються як такі, що очікують лаври або покарання. Всю повноту відповідальності за ухвалені рішення несе група.

Поряд із групізмом, на процедуру ухвалення рішень в Японії накладає відбиток ще один традиційний принцип – принцип досягнення загальної згоди (консенсусу). Він також культивувався упродовж століть і дотепер залишається вельми помітним елементом поведінки японців. Постійна націленість на урахування думок інших членів групи, на взаємодію із ними втілюється у процедурі, що передбачає участь в ухваленні рішень всіх зацікавлених осіб із неодмінним зведенням воєдино їх точок зору. Широке залучення зацікавлених осіб до обговорення передбачуваних рішень, зусилля щодо забезпечення їх згоди із цими рішеннями дозволяють говорити про три принципи процесу їх ухвалення. Мається на увазі принцип, нехай й ілюзорний, «спрямованості управління від низу до верху». Цей принцип зафіксований у маршруті руху проекту рішення. Дійсно, формально топ-менеджери організації на перших порах висувають лише загальні міркування, тобто спільно із фахівцями середнього ешелону управління визначають проблему, відносно якої повинно бути ухвалено рішення, і передають її на розгляд «униз», у секцію. Саме тут за умови широкої участі компетентних виконавців визначаються альтернативні варіанти вирішення проблеми. Відбувається узгодження і підготовка відповідного документа із висновками і пропозиціями. Підготовлений документ розсилається потім «угору і в сторони» зацікавленим особам, які ознайомлюються із ним, візують і повертають у секцію, що підготувала його. Менеджер цієї секції передає відпрацьований і візований документ топ-менеджеру, після чого він набуває чинності.

Вся процедура іменується японськими менеджерами «ринґи». Цей термін складається з двох китайських ієрогліфів – «рин» («питати з нижчестоящого») і «гі» («радитися», «обговорювати», «обмірковувати») та означає «отримання згоди на вирішення шляхом опитування без скликання засідання».

Ієрархічність побудови організацій в Японії, величезний тягар міжособових відносин, традиційне шанування старших, що закріпилося в такій рисі національної вдачі, як підвищена чутливість до авторитету, а також ясне усвідомлення кожним японцем свого місця в організації дійсно роблять систему *ринґі* ефективним важелем управління. Ця процедура описується в Японії терміном «*немаваси*» (буквально «обрубання коріння»). За своєю суттю, – це «згладжування кутів», тобто залагоджування розбіжностей, ослаблення суперечностей, відсікання протилежних точок зору тощо.

Щодо континентального, китайського, типу культури, то він зберігає внутрішню цілісність традиційного світогляду через допущення невизначеності статусу речей. Китайці не шукають "єдино вірного" образу світу, їм властива розмитість національної самосвідомості при великій різноманітності локальних культур. Китайці відносяться до світу скоріше прагматично, а культурні і ідеологічні норми сприймають лише як необхідне - а тому і корисне - умова всякої дії, яка для них завжди має стратегічний сенс, адже в китайському світогляді стратегія і комунікація неподільні.

Небажання визначати пізнавальний статус речей дає свободу маневру і можливість сповна насолоджуватися життям. Життєвий ідеал китайців - зовсім не праця сам по собі, а, скоріше неробство, виконане деякого внутрішнього зосередження. Природно, що у Китаї, як свідчить китайська приказка, "ніхто не хоче тягати хворост для спільного вогнища". Іншими словами, поєднання формального виконання життєвих правил із задоволенням - головний секрет китайського світорозуміння, і ключ до нього міститься в посилці про стратегічну природу будь-якої діяльності.

Своєрідність японських і китайських форм підприємництва і менеджменту в їх реальному бутті легко з'ясовується, виходячи із вищезазначених двох культурних типів у цивілізації Далекого Сходу. Найнаочніше воно виявляється в традиційному для далекосхідних народів ідеалі церемонно-ввічливої поведінки, в знаменитих "китайських церемоніях", які демонструють турботу про міжлюдський простір. Ритуал окреслює внутрішнє громадянство своїх, воно є, як говорили у Китаї, зримий образ "тіла серця". Він формує етику, що забороняє вияв турботи про особисте благополуччя.

Однак, ритуальна комунікація за своєю суттю стратегічна і в цьому сенсі подібна грі. Щоб грати, потрібно спочатку створити ігрове поле. Звідси надзвичайна суворість у виборі ділових партнерів, властива особливо японцям: завести знайомства серед японських бізнесменів без рекомендації відповідальних осіб і доказів серйозності своїх намірів практично неможливо.

На відміну від японського бізнесу, китайський бізнес виглядає зовсім по-іншому. Ядром корпоративної організації тут завжди був родинний бізнес. Із ста найбільших компаній Тайваню лише дві не є власністю однієї родини. Середня чисельність гонконзьких компаній не перевищує півтора десятків чоловік, що вдвічі менше аналогічного показника у США. Главу сімейного підприємства не можна вважати менеджером. Він управляє підприємством через своє положення у сім'ї і при цьому володіє майже диктаторськими повноваженнями. Його життєві інтереси мають віддалене відношення до критеріїв економічної ефективності. Оскільки у Китаї прийнято ділити родинне майно між всіма дітьми (у Японії, навпаки, господарство передається одному спадкоємцю), сімейні підприємства тут не відрізняються

стійкістю і рідко зростають у велику корпорацію. Не культивується і атмосфера сімейної гармонії серед співробітників. Останні не мають особистих зобов'язань перед своєю компанією і з легкістю змінюють місце роботи. На Тайвані, наприклад, щорік змінювалися до п'ятдесяти відсотків персоналу дрібних і середніх підприємств.

Все це не означає, що в Китаї вже забули про ритуал. У китайському бізнесі все ще мають величезне, навіть першорядне значення поняття зберігання лиця, людської участі (женьцин) і особливо особистих зв'язків (гуаньсі). У діловому світі Китаю стосунки підтримують не із компанією, а з конкретною особою. Тому ж в китайському суспільстві ділові зв'язки носять дуже індивідуальний, плинний і, головне, прагматичний характер.

Китайський підприємець - самий переконаний у світі опортуніст. Передусім він хоче "спіймати свій шанс" і цінує свою самостійність. Як показують опитування, китаєць - на відміну від японця - скоріше вважатиме за краще бути господарем власного невеликого бізнесу, ніж високопоставленим службовцем у великій корпорації. Недарма у Китаї говорять: "Краще бути головою курки, чим хвостом бика".

Зарубіжні дослідники японської і китайської моделей менеджменту вважають, що теоретична концепція управління японськими і китайськими підприємствами базується на деяких релігійних принципах, які були запозичені з різних релігій. Дійсно, не закладаючи в основу свого росту використання природних ресурсів або зовнішні запозичення, максимально ефективно використовуючи кон'юнктуру ринку (у тому числі і несприятливу) і наявні ресурси (найчастіше досить убогі), представники Далекого Сходу змогли похитнути позиції провідних економічних держав.

Безсумнівно, що провідну роль в успіхах далекосхідних бізнесменів належить саме використанню принципів управління, що забезпечують успіх. І ці принципи – принципи класичної китайської стратегії, основи якої були закладені більше, ніж дві тисячі років тому. Основною рисою класичного східного світорозуміння є постулат про єдність усіх сфер життя. Тобто, усі процеси, будь той розвиток економіки, політика, культура, або навіть будівництво будинку, в уявленні східної людини, підкоряються одним законам. Розрізняються тільки конкретні прояви дії цих законів. Відповідно, людина, що оволоділа цими базовими законами "приречена" на успіх у бізнесі, особистому житті, та й у будь-якому своєму починанні. Традиційно, філософію й етику Далекого Сходу формували даосизм, конфуціанство і дзен-буддизм [11]. Однак, необхідно відзначити, що дані релігії є досить відверненими від питань життя сучасної людини. Зрозуміло, ніколи практичний менеджер не задовольниться настільки загальними рекомендаціями.

Вважається, що з конфуціанства була запозичена концепція, згідно якої при управлінні персоналом необхідно використовувати у

певних пропорціях гуманізм і авторитаризм і будувати принципи управління на кшталт ідеальної конфуціанської сім'ї, відповідно п'яти принципам: шанобливість дітей до рідних, вірність, покора, доброта, відданість своєму господарю. Конфуціанство суворо визначило рамки політичної і економічної діяльності. Воно вимагало неухильного виконання певних правил, що регламентують сферу суспільного життя і поведінки людей. Основою у взаємостосунках людей і метою етичного самовдосконалення, було поняття «жень» (гуманність) і «сяо» (синова шанобливість). [12]. «Жень» і «Сяо» вимагали дотримання певних морально-етичних норм: беззаперечного підпорядкування старшим за віком і положенню, шанування предків, строгого дотримання сімейних і інших традицій. Чітко регламентовані правила визначали стосунки між господарем і слугою, батьком і дітьми, старшими і молодшими і між друзями. Крім того, правилами визначалися взаємостосунки всередині і між різними групами, соціальною і економічною спільнотою, державою. Стверджують, що коли японці запозичували конфуціанство з Китаю, вони змінили порядок принципів, відданість господарю набула перше місце. Звідси дослідники роблять висновок про те, що цей принцип лежить в основі і довічного найму, і прагненні трудитися з повною віддачею сил [13, 12.]. Для японського суспільства впродовж століть характерним є культ праці. З давніх часів дзен розглядає повсякденну працю як, якщо не основну, то, в усякому разі, однієї з умов досягнення прояснення. З іншого боку, дзен передбачає, що набути шляхом спокійних роздумів обов'язково повинно бути втілено в життя. У спілкуванні між людьми важливим є прагнення самому зрозуміти співрозмовника, поглянути на світ його очима, хоча б мить пожити його життям. [14]. Для китайського світогляду є характерним уявлення про життя, як про період, плавно перехідний у смерть, яка, своєю чергою, переходить у життя; буття і небуття існують тут сповна реально. Потойбічне і посюбічне в рівній мірі дійсні. А праця необхідна для облаштування цих світів, вона настільки ж вічна і невідбутня, як саме людське життя.

Висновки

Отже, японська і китайська моделі менеджменту можуть бути охарактеризовані як синтез традиційних етнокультурних рис і імпортованих методів управління. У процесі запозичення зарубіжних ідей менеджменту, традиційні риси не відійшли на другий план, а органічно злилися з ними, що привело до появи системи управління тієї, що одержала назву «орієнталістська» модель управління.

У сучасний період розвитку міжнародного співробітництва відбувається інтернаціоналізація культури менеджменту, що, в свою чергу, дає можливість для вивчення і застосування управлінського досвіду лідерів соціально-економічного розвитку. Розуміння українськими менеджерами суті орієнталістських моделей

менеджменту сприятиме ефективнішому рішенню управлінських задач, а впровадження деяких принципів управління в українських організаціях зробить можливим вдосконалення виробництва. Це і покликана врахувати система вітчизняної менеджмент-освіти.

Перспектив подальших наукових досліджень:

- ✓ специфіка західної моделі менеджменту;
- ✓ специфіка вітчизняної моделі менеджменту.

Джерела

1. Доповідь ООН щодо розвитку людини - 2005 р.// www.hdr.com
2. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. Москва: Альпина Бизнес Букс, - 2004 - 274 с;
3. Власова О., Попов В., Хазбиев А., Михальчук П., Чернов М. Великий поход // ChinaPro - № 6 - 01.09.05.
4. Хуан Дингуй. Китай: подходы и особенности экономических преобразований// ChinaPRO – 01.11. 2005 - № (8).
5. Степанов Д. Использование принципов классической китайской стратегии в современном управлении. Из материалов проекта "Инвестиционные проекты в России" <http://dvsfin.narod.ru>
6. Малявин В. Ось великого пути // Эксперт, - 2002- №39 (346)- С.36-45
7. Лебедева И. О некоторых особенностях японской системы управления // Материалы международной конференции «Японский феномен; взгляд из Европы», Москва, 28-29 октября, 2001- <http://www.japan-assoc.ru/publications/conferences/texts/index/html>
8. Пронников В. А. Управление персоналом в Японии: Очерки / В.А. Пронников, И. Д. Ладанов; Отв. ред. В.Б. Рамзес. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Фонд им.И. Д. Сытина «Зарницы», - 2003. — 321с.
9. Пронников В. А. Японские менеджеры; штрихи к портрету // Материалы международной конференции «Японский феномен: взгляд из Европы», Москва, 28-29 сентября 2001г. <http://www.japan-assoc.ru/publications/conferences/texts/index/html>
10. E.F. Vogel. Japan As № 1. Lessons for America. N.Y.: Harvard University Press, - 1998. - 240 p.
11. Переломов Л.С. Слово Конфуция. М.: Фабула, - 1992. - 190с.
12. Чень Кайке. Конфуцианство и «культура предпринимательства» в современной Восточной Азии. Автореф. дис. канд. ист. наук: 07.00.03/ Ин-т Дальн. Вост. РАН. - М., 2001. — 27с.
13. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. - Сокр. Пер. с англ. — М.: МАИК "Наука /Интерпериодика", - 2001. - 280 с.
14. Судзуки Д.Т. Основы Дзэн-буддизма. — Бишкек: Одиссей, - 1999. — 120с.

Стаття надійшла 21.12.2005 р.