SEMINARSKI RAD

**MENADŽMENT U JAPANU**

[www.maturski.org](http://www.maturski.org/)

UVOD

Japan, „zemlja itlazećeg sunca“ jedna je od najrazvijenijih zemalja sveta. Ovu reputaciju često prate čuvene priče o japanskoj ekonomiji u čijoj osnovi zapravo leži priča o japanskom menadžmentu, koji zauzima počasno mesto među ostalim menadžment konceptima u međunarodnim okvirima.

ISTORIJA JAPANA

Japanska država je prema predanjima nastala u osmom veku pre nove ere,bila je to robovlasnička država.Sredinom sedamnaestog veka Japan je proterao sve strance sa svoje teritorije i za svet ostao izolovan punih dvesta godina. Sredinom devetnaestog veka ukinuti su feudalni odnosi, nakon čega je nova vlada izvela krupne reforme u oblasti obrazovanja ali i šire.

Japan kao vojna sila nije imao veće uspehe, utvrdio je da je rad ono što odgovara Japancima, kao što junaštvo odgovara ruskom, diplomatija engleskom, temeljitost nemačkom narodu, tako je rad opšta opsesija Japanaca.

Devedesete godine prošlog veka donele su Japanu određene novine i slabosti.Proces recesije prema pojedinim analitičarima zahvatio je Japan i on traje nekoliko godina.

Japanci preispituju vekovne tradicionalne vrednosti (lojalnost grupi, odlučivanje, mali rasponi plata, zaljubljenost u rad, požrtvovanje...), što menja tradicionalnu sliku Japana.

KULTURA

Japanska kultura je specifična sa brojnim osobenostima. Njenu osnovu čini budizam čiju suštinu čini patnja i spasenje. Život je patnja, uzroci patnje su strasti (tj žeđ za životom, volja za životom ). Oslobađanje od strasti, znači smrt koja vodi u stanje blaženstva, gde nema ni strasti ni patnje.

Konfučijanizam je u velikoj meri izmenio budističko shvatanje života. To je ideologija Japana, zasnovana na čovekoljublju, pravičnosti, znanju. Konfučijanizam je racionalna životna filozofija koja propoveda prilagođavanje svetu i apsolutnom i bespogovornom poštovanju autoriteta.

Žak Servin Šrajber demantovao je mišljenje da su Japanci inteligentan narod i da za svoje uspehe treba zahvaliti prirodnoj nadarenosti. Stručnjak Šigeo Šingo je ovu Šrajberovu konstataciju ovako prokomentarisao: „Japanski radnik želi da ostvari visoku produktivnost. On shvata potrebu za njom i reaguje na svaki podsticaj koji dolazi od inteligencije ili elite kvalifikovanih radnika“.

Konfučijevo učenje je našlo pogodno tlo u Japanu.

Obrazovanje i rad su komponente kojom se nadoknađuje siromaštvo Japana u prirodnom bogatstvu. Ono što priroda sama od sebe ne daje, to Japanac mora sam da stvori.

UMETNOST I OBIČAJI

Ono što bi u Evropi bilo ne shvatljivo u Japanu se smatra normalnim i za svakog Japanca njihova osobenost predstavlja ponos. Njihova filozofija je: „Kada uđeš u selo, činiš ono što meštani čine“.

-Japanci žive na osnovama prošlosti i tradicije, oli su oni pre svega okrenuti budućnosti.

-Japanci pre svega neguju kult rada. Mali koji narod na svetu uživa u radu kao Japanci. Dok Zapad radi da bi živeo, Japanci žive da bi radili. Radoholičari osnovni smisao života nalaze u radu, naporima i trpnji. Dok većinu naroda rad zamara, Rad Japance osvežava i čini ih vrednim.

-Japanci poštuju godine i pretke.

Iz svega navedenog i drugih činjenica može se konstatovati da je Japan vrlo zanimljiva i specifična zemlja.

JAPANSKA PORODICA

Prema brojnim analitičarima, Hijerarhija u Japanu počinje u japanskoj porodici a završava se državnim  vrhom u kome japanski car stoji na najvišem hijerarhijskom nivou.

Japanska porodica se zasniva na patrijarhatu

Ji Đing: „Neka suprug bude zaista suprug, neka supruga bude zaista supruga, neka stariji sin bude zaista stariji a mlađi zaista mlađi sin“.

Kada se takav red uspostavi na nivou osnovne ćelije, on se prihvata na ostalim i najvišim nivoima jednog društva.

Japanac je najsrećniji i najslobodniji kads je u porodici, sa rođacima, prijateljima ili sa poznanicima. On je čovek organizacije, tj. grupe i bez nje Japanac jednostavno ne bi mogao da živi.

U japanskoj porodici „ nepodnošljivost prema bilo kome je smešna, a prihvatljivost svakog od svih je nešto što se podrazumeva“.

Sve ove kulturološke, istorijske, geografske i ostale karakteristike orazile su se na menadžment i na način poslovanja Japanaca.

KARAKTERISTIKE JAPANSKOG MENADŽMENTA

JAPANSKI MODEL MENADŽMENTA

Planiranje – dugoročno

Komunikacija – od dna ka vrhu

Odlučivanje – kolektivno

Rukovođenje – timski rad

Usmerenje – prema grupi

Odgovornost – kolektivna

Lojalnost firmi – na duži rok

Poštovanje – visok nivo

Korupcija – nizak nivo

Japanski menadžment iam svojih karakteristika koje nije lako objasniti, a tamo gde ima logičnosti, one su pre svega karakteristika samog Japana. Iako postoji brojni detalji koji mogu biti od velikog značaja, osnovu japanskog menadžmenta čine nekoliko najvažnijih elemenata:

  -Hijerarhija

  -Struktuiranje organizacije

  -Stil upravljanja

  -Odlučivanje

  -Radni i moralni kvalitet Japanaca

  -Raspodela

  -Lojalnost

  -Obrazovanje

  -Tehnologija

HIJERARHIJA

Japansko društvo egzistira na višedimenzionalnim hijerarhijskim osnovama. U japanskoj kompaniji najstariji je predsednik kompanije, a za njim se ređaju ostali menadžeri.

Hijerarhija u kompanijama je uspostavljena i između struktura istog nivoa. Godine u Japanu imaju veliki značaj. Japan je retka zemlja u svetu koja ima  institut „Savet mudraca“. U savetu se nalaze stariji ljudi iz svih struktura. Veliki broj značajnih odluka se donosi nakon dobijenog stava od ove institucije.

U Japanu se može naći znatno veći broj ljudi u poodmaklim godinama koji uspešno obavljaju poslove u skraćenom radnom vremenu ili putem privremenih poslova. Među strukturama istog nivoa, stariji je onaj koji ima više godina života, a ukoliko se radi o licima istog nivoa i istog starosnog doba, stariji je onaj koji ima završenu školu većeg rejtinga.

Japansko društvo vertikalno je povezano tako da svaki nivo ima svoj delokrug rada i odgovornosti.

Hijerarhija japanskog društva počinje u japanskoj porodici a završava se  državnim vrhom Japana.

Vertikalna nadređenost i podređenost je pravilo u svim oblastima privrede i društva. U hijerarhijskom ustrojstvu kompanija, u vrhu su velike, ispod njih srednje i na dnu hijerarhijske piramide se nalaze mele kompanije.

Pri prijemu u kompaniju svaki radnik polazi od najnižeg radnog mesta. Na njemu se kratko zadržava, a zatim sledi rotiranje na druga radna mesta. Polazi se od stava da će svaki da će svaki radnik bolje obavljati jedan posao, ukoliko poznaje probleme cele organizacije, a posebno rdnog mesta koje predhodi i koji sledi, odnosno nastavlja njegov rad. Kompanija se mora upoznati da bi se uspešno radilo i živelo u njoj.

Hijerarhija u japanskom društvu je korisna.Ona omogućava i stimuliše da se pojedinci penju stepenicama piramide, prelazeći iz jednog u drugi stratum. Startujući od dna piramide, uspinjući se do njenog vrha u maloj kompaniji, pojedinac može preći u srednjua potom u veliku (državnu) kompaniju.Pojedinac koji se pokazao neuspešan u velikim kompanijama, može biti otpušten ili prekomandovan u srednje, odnosno male kompanije. Tada se smanjuje i plata a i druge beneficije i pogodnosti kojima raspolažu velika preduzeća.

Što je veći rang menadžera, tu postoji i veća skromnost.

Praksa pokazuje da vodeći menadžeri rade bez radnog vremena.Za Zapad bi bilo nezamislivo da menadžer hotela jednom mesečno obavlja poslove gardarobera, servisera ili perač suđa.U Japanu se takva praksa razumno prihvata i smatra korisnom.

Umesto  vladanja, japanski preduzetnici i menadžeri neguju radnu atmosferu. Oni su najčešće deoničari. Česta je praksa da vlasnik hotela bude glavni kuvar, vlasnik bolnice glavni hirurg, a da članovi porodice obavljaju druge poslove.

 STRUKTUIRANJE ORGANIZACIJE

Vrh piramide kompanije je rezervisan za strategijski menadžment,u različitim nazivima,od generalnog direktora do komiteta najvišeg rukovodstva,odbora operativnih direktora koji imaju od 6 do 15 članova ili odbora direktora od 10 do 20 članova.

Prema anketi Centra za produktivnost pokrajine Kansan na položajima u japanskim korporacijama nalaze se menadžeri u sledećim nazivima:

generalni direktor; (2) predsednik (3) izvršni pomoćnik predsednika; (4) stariji operativni direktor (5) operativni direktor; (6) direktor; (7) odbor operativnih direktora; (8) odbor direktora; (9) komitet najvišeg rukovodstva.

Skoro sve kompanije imaju obavezno strategijsko rukovodstvo koga čine: (1) predsednik; (2) operativni direktor; (3) direktor; (4) odbor direktora.Ostale strukture se mogu,ali i ne moraju pojavljivati,što zavisi od samih kompanija.Strategijski menadžment nastoji da svoje odluke prosleđuje nižim organizacionim nivoima.Ispod strategijskog menadžmenta nalazi se takozvani srednji menadžment.Ovaj menadžment je odgovoran za organizacionu jedinicu kojom rukovodi. Prema tome kvalitet odluka bitno utiče na rezultate poslovanja kompanije.

Srednji menadžment obično obavlja sledeće poslove:

-odgovara za organizacionu jedinicu u operativnom rukovođenju

-otkriva i rešava probleme unutar organizacionih sistema i okruženja

-vodi potčinjene i popdržava kreativne i razvojne aktivnosti

-obrazuje,obučava i trenira potčinjene

-usavršava sebe i proširuje sopstvena znanja

-motiviše i stimuliše

Srednji menadžment prosečno dnevno radi oko 11 časova i 10 minuta. Najviše vremena utroši na komuniciranju ,a najmanje za radnim stolom u svojoj kancelariji ili kabinetu.

U Japanu su poslovne prostorije tako izrađene da su prostrane ipodešene da srednji ,a u većem broju japanskih kompanija i strategijski menadžment,radi zajednički.

Niži menadžment u japanskim kompanijama čine : nadzornici supervizori i poslovođe.Ovaj menadžerski sloj po pravilu obavlja svakodnevne rutinske poslove i po pravilu rukovodi sa 10 do 12 ljudi.Osnovni zadatak nižeg menadžmenta je da organizuje rad ili da se aktivnosti svakodnevno odvijaju bez zastoja,uz propisan i standardan kvalitet.Smanjenje svih vrsta troškova je pravilo japanskog menadžmenta i osnovni zadatak svih menadžera.

Analize pokazuju da postoje dva tipa nižeg menadžmenta i to : (1) sa diplomom fakulteta i (2) bez diplome fakulteta.Prvi su mlađi i sa manjim radnim stažom.To su im po pravilu početne dužnosti.Niži menadžment bez diplome fakultetaje starosnog doba oko 50 godina,sa dužim radnim stažom u kompaniji i na odgovarajućim mestima.

Niži menadžment stiče iskustva i veštine u praktičnoj realizaciji postavljenih zadataka.Najbolji u grupi nižeg menadžmentaimaju šanse da budu unapređeni u srednji menadžment.U Japanu se ne praktikuje evidentiranje onih koji će biti unapređeni u viši rang.odnosno u srednji menadžment.U novije vreme prednost se daje školovanom nižem menadžmentu,ali hoće li neko biti unapređen u srednji menadžment zavisi od njegove uspešnosti u nižem rangu. U japanskim korporacijama je pravilo da se srednji i strategijski menadžment popunjava iz kompanije. Zato se i kaže : *Japanskim korporacijama upravljaju menadžeri koji su nekad bili radnici.*U Japanu je pravilo da se odbori direktora biraju , odnosno regrutuju iz sastava korporacije.

Poseban tim nižeg menadžmenta  čine rukovodioci. Oni uspostavljaju komunikaciju između uprave korporacije i izvršilaca, odnosno radnika.

Za japanski menadžment važi pravilo da je podložan stalnoj rotaciji, kao što važi i za većinu zaposlenih. Na taj način japanska kompanija postaje univerzalna porodica u kojoj svako svakog, može zameniti u obavljanju poslova.

Zahvaljujući principu univerzalnosti, „šunini“ mogu organizovati poslove i kada dođe do nestašice ljudi u proitvodnji.

STIL UPRAVLJANJA

Osnova za uspešan rad svakog pojedinca, pa samim tim i japanskih korporacija, je efikasan način upravljanja.

Japanski metod i stil upravljanja podešen je prema japanskom čoveku,  njegovim običajima, navikama i tradicijama.

Stil upravljanja u japanskoj organizaciji razlikuje se od stila upravljanja u drugim razvijenim zemljama. U velikim korporacijama uticaj predsednika korporacije je nevidljiv, dok je u malim preduzećima predsednik, odnosno menadžer prisutan i u rutinskim poslovima.

Japanski menadžer je usmeren na motivisanje i angažovanje grupe za poboljšanje efekata poslovanja. „Prema istaživanju Centra za produktivnost Japana, 90% kompanija praktikuje zajedničke konsultacije u kojima radnici i menadžeri razmenjuju gledišta kako bi poboljšali produktivnost“. Polazi se od stava da i poslodavac i zaposleno osoblje rade da bi postigli iste ciljeve.

Japansko upravljanje se zasniva na potpuno različitim temeljima u odnosu na Zapad. Ovde komapanija postoji zbog ljudi koji u njoj rade, zatim zbog potrošača i zbog menadžera. Rezultat navedenog pristupa su dobri međuljudski odnosi, doživotno zaposlenje, prijatna radna atmosfera...Navedeni elementi ne predstavljaju cilj, već sredstvo za ostvarenje ciljeva kompanije.

Mada su japanski menadžeri visoko cenjeni postojeća praksa i japanska tradicija ne dozvoljava kult menadžera.Umesto njega uvodi se kult ciljeva.

Japanski menadžment upravlja uspostavljajući prisnu saradnju sa japanskim sindikatima.

Zadatak sindikalnog pokreta u Japanu je (1) da se organizuje, (2) da sklapa kolektivne ugovore, (3) da organizuje štrajkove.

Javna preduzeća i zaposleni u državnom aparatu nema<ju prava na štrajk.

Japanski sindikat svake godine od marta do aprila pregovara sa poslodavcima o visini plate i uslovima rada.

Predsednik japanske korporacije uspostavlja prisne odnose sa okruženjem. Dok jutarnje časove radnog vrenmena posvećuje radu sa odborom direktora, popodnevni rad je namenjen saradnicima iz okruženja. Predsednik kompanije ili generalni direktor večernje časove najčešće provodi na večerama, prijemima sa poslovnim partnerima, predstavnicima državne administracije i drugim uticajnim ljudima. Subota je praznik za većinu Japanaca, ali predsednik kompanije ovo vreme planira za učešće na organizovanim golf takmičenjima sa kupcima. Japanski menadžment praktikuje organizovanje zajedničkih večera, izleta i drugih vrsta druženja sa radnicima.

Iz navedenog možemo zaključiti:

-da je japanski menadžer kao najodgovorniji član kompanije angažovan cele radne sedmice i skoro čitav radni dan,

-da se najkreativniji deo radnog dana posvećuje sednicama menadžerske strukture kompanije ili u razmatranju primedbi kupaca ili njihovih zahteva,

-da se večernji izlasci sa finansijskim stručnjacima planiraju i da to čini sastavni deo menadžerske profesije,

-da je subota dan za razonodu, druženje sa glavnim kupcima, potencijalnim potrošaćima...

ODLUČIVANJE

Proces i način donošenja upravljačkih odluka u Japanu se razlikuje od tradicionalnog i klasičnog načina koji je primenjen u Zapadnoj Evropi i SAD.

Japanski menadžer za donošenje odluka formira grupu od tri do pet izvršilaca, pa se može utvrditi da je odlučivanje u japanskim korporacijama u nadležnosti grupe. Rukovodilac ima zadatak da sasluša predloge grupe i stavi eventualne primedbe na suštinske i sporne odredbe.

Ovde se smatra da je donošenje odluka jedna od najsloženijih menadžerskih aktivnosti. Japanski menadžment je shvatio da je suština upravljanja u donođenju odluka i da upravo taj element ima odlučujuću ulogu na efikasnost funkcionisanja poslovnih sistema

Japanski menadžment nastoji da sagleda problem sa svih strana, kako bo došao do optimalnog rešenja.

U japanskom sistemu odlučivanja karakteristično je da se odluke uglavnom na stavovima i predlozima srednjeg menadžmenta.Odluke vrha kompanije obično predstavljaju odobravanje planova koje su izradili menadžeri srednjeg ranga ili prihvatanja jedne između više ponuđenih alternativa.žZa japanski menadžment nije bitno ko i kako je doneo odluku, bitni je da je ona kvalitetna. Za kvalitetnu odluku treba primeniti sve raspoložive netode i tehnike, a konsenzus je jedna od tehnika koja se pokazala veoma efikasno.

Odluke se donose na sednicama. Srednji menadžment je instruiran i oseća šta je to o čemu treba da odluči strategijski, srednji ili neki drugi nivo odlučivanja. Sednice su kratke i imaju više svečani nego radni karakter. Na sednicama strategijskog menadžmenta vrši se pretvaranje predloga u odluku odnosno vrši se promocija odluke. Predpostavlja se da su predlozi iskristalizirani sa svih strana i na svim nivoima.

Bez obzira i na druge brojne osobenosti japanskog sistema odlučivanja, može se kontatovati da je odlučivanje u japanskim kompanijama prilagođeno mentalitetu i  običajima i da kao takvo predstavlja značajan element u poboljšanju funkcionisanja japanskih kompanija.

RADNI I MORALNI KVALITETI JAPANACA

Glagol raditi u Japanu je „isochima“ a prevodi se „raditi s radošću, užitkom, predano i marljivo“.

U Japanu je razvijen kult rada do fanatizma. Rad i samo rad je karakteristika svakog Japanca.Oni preziru lenjost.

„Japanski tinejdžeri rade preko 15 časova dnevno. Oni provedu svakodnevno u školi po šest žasova, tri do četiri časa u privatnim školama i četiri do pet časova učeći kod kuće“.

Izlaz se često traži u samoubistvima. Japan je jedna od vodećih zemalja u svetu po broju izvršenih samoubistava mladića i devojaka do 18 godina.

Diskriminacija neradnika je pravilo japanskih kompanija.Japanski menadžment ovo smatra normalnom pojavom. Istaživanja pokazuju da je neradnik u Japanu baćen na najnižu lestvicu društvenog (ne) priznanja. Japanski neradnik zbog toga što ne doprinosi, prosperitetu Japana, gubi osnovna i elementarna prava na uživanje u društvenim blagodetima. Nije redak slučaj da se postavlja pitanje može li neradnik imati japansko državljanstvo.

Istraživanja su pokazala da je rad, disciplina i marljivost japanskog radnika osnova za uspešnost japanskog menadžmenta.To se svakodnevno može videti u japanskim kompanijama:

- rosečno nedeljno radno vreme u srednjem preduzeću iznosi 42 sata i 39 minuta, u manjim 42 sata i 1 minut.

- akašnjenje ili ne dolazak na posao u japanskim kompanijama je svedeno na minimum i dešava se u izuzetnim i bezizlaznim situacijama, kada se to mora.

- u Japanu negacije gotovo ne postoje. One se ne izgovaraju čak i kada su činjenice potvrđene. Ne i ne može cu najmanje korišćene reči.

- bolovanje japanskih radnika je retkost i dešava se kada je japanski radnik zaista bolestan.

- Japanski radnici ali i rukovodioci su odgovorni do te mere da njihovu odgovornost Evropa ne može razumeti. Akaši Makamiši, šef odseka za snabdevanje razrušenog od zemljotresa grada Kobea, izvršio je samoubistvo, jer nije uspeo da obnovi gradski vodovod u određenom roku.

- stopa odsustvovanja radnika sa radnog mesta u Japanu je minimalna.

Japansko društvo je dobro organizovano da izostanak sa radnih mesta svede na minimum. Kompanije imaju sopstvena odmarališta, obdaništa, zdravstvene ustanove, javne i druge službe ( pošte, banke, servisi... ) rade u popodnevnim časovima , nedeljom, praznikom.

Iz svega se može zaključiti da Japanac voli da radi, ali on i mora da radi.

Tato Japanac doživlajva rad kao neophodnost, ali i kao zadovoljstvo i naviku.

A kada rad postane navika on ne deluje zamarajuće već osvežavajuće.

Japanski sindikalni pokret je propisao pravo štrajka. Japanci i kada koriste pravo na štrajk, to je jedinstveno u svetu. Oni ne obustavljaju rad kako to čine u ostalim zemljama razvijenog sveta. Nema ni uništavanja osnovnih i ostalih sredstava. Štrajk se najćešće izvodi ili se odražava crnim florom na reverima. Oni su tužni  što su stvari došle u tako žalosno stanje.

LOJALNOST

Osećaj pripadnosti grupi je karakteristika svakog Japanca.

To je ono što svakog Japanca razlikuje od svake druge nacije. Pri tom, treba imati u vidu da se mnoge stvari po ovom pitanju menjaju u Japanu, pogotovo kod omladine.

Japanski radnik je lojalan grupi kojoj pripada. Dok se javno ističe da u V. Britaniji, pa i u drugim razvijenim zemljama Zapada, ako je u grupi od deset, devet „za“ jedan se nađe protiv. Japanac će u takvoj situaciji najčešće prećutati svoje argumente „za“ i „protiv“. On čuva jedinstvo grupe i spreman je da poštuje njen stav, bez obzira na svoje ubeđenje. Smanjeno bolovanje se često objašnjava lojalnočču grupe. To je i logično, jer ako pojedinac koristi česta bolovanja, odsustvuje ili kasni na posao, teret će snositi ostatak grupe radnika. Japanac shvata da nije moralno da grupa trpi zbog pojedinca. Radije se prihvata da pojedinac trpi zbog grupe.

Lojalnost je preneta u sve sfere života i rada: fabrike, laboratorije, fakultete... U Japanu se smatra nor,alnim da „čovek koji je recimo doktorirao kod nekog profesora, ovome duguje doživotnu zahvalnost, što se potvrđuje poklonom za svaku Novu godinu“.

Japanac i van kompanije neguje duh zajedništva.

Njihova snaga je u grupi a izražava se izrekom: „Zajedno smo jaći“.

Japanac bez grupe se oseća bespomoćan. To ima pozitivne efekte na efikasno funkcionisanje svake, pa samim tim i japanske kompanije.

OBRAZOVANJE

U predratnom Japanu školski sistem je imao visoki rejting u svetu.

Japan je danas zemlja sa sa najvišim nivoom pismenosti na svetu. Samo 0,7 % stanovnika preko 15 godina je nepismeno. Osnovno i srednje obrazovanje u Japanu je obavezno. Japan je zemlja sa najvišim nivoom kompjuterske pismenosti i opšte kulture na svetu.

Sva deca su dužna da završe devetogodišnje obavezno školovanje, koje je besplatno i finansirano od strane države. Sledeće tri godine predstavlja školovanje u srednjoj školi, a studije traju četiru godine.

Prijemni ispiti na fakultetima su rigorozni.

Zbog različitog kvaliteta univerziteta, najveći broj roditelja želi da se deca upišu na državni fakultet Tokijo. To je univerzitet, za koga se tvrdi da okuplja najsposoblije kadrove u čitavom Japanu.

Japanskom obrazovanju se prigovara  da je i suviše  univerzalno i da suviše priprema đake za više školovanje a manje za život.

Za viši menadžment, japanske kompanije predviđaju upućivanje u tzv. „zen samostan“ gde se polaznik podvrgava disciplinovanosti, savesnom radu i životu u grupi, odnosno ideologizaciji života.

Nakok+n zaposlenja potrebno je stalno obučavanje i treniranje zaposlenih. Polazi se od stava da znanja zastarevaju i da je neophodno ne samo njihovo obnavljanje nego i proširivanje.

Nije redak slučaj da se postavi zadatak radniku da se za par dana prekvlifikuje kako bi uspešno obavljao nove radne zadatke.

Zbog toga svaki japanski menadžer prosečno na obučavanju u toku godine provede od 12-15 dana.

TEHNOLOGIJA

Japan je zemlja visokorazvijene tehnologije. Ona omogućava masovnu proizvodnju i visoku produktivnost rada. Fabrike automobila u Japanu imaju nekoliko puta veću produktivnost rada u odnosu na iste fabrike u SAD i Zapadnoj Evropi.

U Japanu za proizvodnju jednog automobila dnevno potrebno je 1,6 radnika, u Nemačoj 2,7, u SAD 3,8, dok je u Švedskoj produktivnost manja skoro tri puta nego u Japanu.

Robotizacija u Japanu je visoko razvijena u tradicionalnim i tercijalnim delatnostima. Japan je zemlja sa najvećim brojem robota na svetu. Roboti malo traže a mnogo daju.Japanski menadžeri sve više ističu da robot ne traži ni topli obrok, ni svetlost, toplotu, dobre međuljudske odnose, već samo dobro angažovanje i održavanje.

Robotizaciaj povećava humanost organizacije, jer što robot može, to čovek nije u stanju da uradi ili bi ljudsko angažovanje bilo nehumano.

Uvođenje robota ne utiče na otpuštanje radnika. Japansi menadžeri insistiraju da radnici koje zameni robot padaju na teret preduzeća, uz obavezu prekvalifikacije za druge poslove. Ovim se stavlja do znanja svim zaposlenima da nijedno tehnološko unaopređenje neće proizvesti  tehnološke viškove, jer bi se na taj način destimulisani zaposleni da uopšte uvode inovacije i tehnološka unapređenja.

Postoje i drugi specifični momenti koji imaju značajan uticaj na uspeh japanske privrede i društva uopšte. Mnogo malih stvari u japanskom menadžmentu stvorili su visokokvalitetni menadžment, koji se može uspešno nositi sa menadžmentom razvijenih zemalja sveta. I ne samo to. Svoju superiornost  japanski menadžment najčešće kruniše ubedljivom pobedom.

Nije tačno definisan model japanskog menadžmenta ali postoju nekoliko bitnih principa koji pored ovih predhodno navedenih  zaslužuju da se detaljnije objasne jer bitno odvajaju japanski menadžment od ostalih menadžmenta razvijenih zemalja:

-      DOŽIVOTNO ZAPOSLENJE

-      SISTEM NAPREDOVANJA I PLATA ZASNOVAN NA PRINCIPU SENIORITETA

-      ORGANIZACIJA SINDIKATA NA NIVOU KOMPANIJA

DOBRE I LOŠE STRANE OVIH PRINCIPA

DOŽIVOTNO ZAPOSLENJE-kao što je već rečeno, znači da kompanije vrše odabir svojih radnika i službenika odmah po završetku škole ili univerziteta i zapošljavaju ih do kraja radnog veka, odnosno do penzionisanja. Ali ovo je samo pricip, da li je tako i u stvarnosti? Doživotno zaposlenje zagarantovano je za samo 30% svih zaposlenih. U velikim kompanijama stalno zaposlenje imaju samo vrhunski stručnjaci koji rade u ključnim sektorima kompanije, kao i menadžment. Zaposleni u pratećim sektorima rade na osnovu ugovora o skraćenom radnom vremenu, odnosno o radnom vremenu koji traje samo onoliko koliko je potrebno da bi se izvršio neki kraći radni zadatak.Postoji još nekoliko načina zapošljavanja kao što je „pozajmljivanje“ radnika ili angažovanje radnika preko specijalizovanih agencija čak i to da se radnicima daje alat, materijal i uputstav i oni rad obavljaju u svojim kućama ( Soni, Hitači ).

Doživotno zaposlenje traži fleksibilnost da bi funkcionisalo a cena toga je velika marginalna snaga. Sve ono što ključne strukture zaposlenih imaju ( visoke plate, sigurnost posla, napredovanje na poslu, dodatna edukacija...), marginalna radna snaga nema.Ovaj dualizam je neosporno jedna od tamnih strana japanskog menadžmenta.

SISTEM NAPREDOVANJA I PLATA ZASNOVAN NA PRINCIPU SENIORITETA-znači da se visina plate i napredovanje u poslu određuju na osnovu dužine zaposlenosti u kompaniji (radnog staža).

Ovaj princip se sve manje uvažava kada se određuje visina plate i njihovo napredovanje u službi, a sposobnosti i učinak postaju priorutetni faktori. Ovaj rigidan sistem zamrnjujue se fleksibilnijim sistemima, koji se naročito razvijaju u automobilskoj industriju.

ORGANIZACIJA SINDIKATA NA NIVOU KOMPANIJA- znači da zaposleni svake kompanije imaju svoj nezavisni sindikat. Drugim rečima koliko kompanija, toliko sindikata.

Kompanijski sindikati nisu dominantni u japanskom menadžmentu, s obzirom da je to mane od 30% svih zaposlenih učlanjeno u njih. Naprotiv, dominantna karakteristika japanskog menadžmenta je nepostojanje sindikalizma. I pored postojanja oko 70,000 sindikata, broj učlanjenih je izuzetno mali. Objašnjenje za to nije teško dati.

Na različitim nivoima kompanije zaposleni učestvuju u donošenju određenih odluka, industrijski konflikti se rešavaju neformalnim razgovorima.

ZAKLJUČAK

Veoma je velika razlika između pripadnika japanske (daleko-istočne) i ostalih kultura. Postoje razlike u shvatanju života, u filozofiji, religiji i umetnosti. Te iste razlike se osećaju i u stvaranju proizvodne atmosfere i uslova za realizaciju postavljenih ciljeva. Pod uticajem japanske kulture pojedinac je usmeren na kooperativnost, poštovanje hijerarhije, potčinjavanju potrebama grupe i potiskivanju u drugi plan individualnost. Moglo bi se reći da su koreni japanskog menadžmenta sa jedne strane u konfučijanizmu i šintoizmu sa druge strane. Konfučijanizam uči da mladi ljudi treba da budu odani starijim, da si sluša uca, učenik učitelja...a da stariji tu odanost i poslušnost uzvraćaju ljubavlju i pažnjom prema mlađem. Šinto učenje zahteva potpunu odanost japanskoj državi, čije je oličenje car sa božanskim karakteristikama. Iz svega predhodno rečenog postaje jasno da su opisani principi japanskog menadžmenta samo delimično tačni. Primena tih principa varira od kompanije do kompanije. Može se slobodno reći da su ovi principi kao ideali- oni postoje u svesti poslodavaca i zaposlenih ali ovi ideali daleko zaostaju za japanskom realnošću.

LITERATURA

1.   Života Radosavljević, Radovan Tomič, „Menadžment u modernom biznisu“, Novi Sad, 2007.

2.   Heinz Weihrich, Harold Koontz, „Menadžment“, deseto izdanje.

3.   Internet

[www.maturski.org](http://www.maturski.org/)