

JAPANSKO UPRAVLJANJE PODUZEĆEM NA PREKRETNICI

U radu su prikazane specifičnosti tradicionalnog upravljanja i rukovođenja poduzećima u Japanu kao i mogućnosti transfera japanskih iskustava u poduzeća drugih razvijenih zemalja. Dalje se ukazuje na nužnost primjene nove upravljačke filozofije, odnosno suvremenog upravljanja poduzećima koje će ubrzati procese odlučivanja.

Upravljanje; Japan; odlučivanje; decentralizacija; poduzeće.

1. UPRAVLJANJE U KONTEKSTU FAKTORA PRIVREDNOG RAZVOJA JAPANA

Na upravljanje poduzećima u Japanu treba gledati u kontekstu onih faktora koji se najčešće navode kao najznačajniji u poznatom privrednom usponu Japana.¹ A to nije nimalo lako. Trebalo bi utvrditi da li se prije svega, radi o marljivoj, obrazovnoj i kvalificiranoj radnoj snazi, s niskim nadnicama i slabim uvjetima (tzv. žrtvovana generacija) s jedne strane, te veoma dinamičkim poslovnim managementom i poslovnom kulturom, odnosno specifičnom kulturom rada s druge strane, i što je sve nastajalo, pod utjecajem šintoizma i budizma,² kroz 70 godina kapitalističkog razvoja prije II. svjetskog rata, tj. od Meiji reforme 1968.

-
- 1 Postoji mnogo radova koji se bave pokušajima klasifikacije ili obrazloženja faktora japanskog privrednog uspjeha. Među značajnim i dostupnim radovima koji se odnose kako na objašnjenje povijesti i ponašanja ove zemlje u dosadašnjem razvoju, tako i na pokušaje da se s raznih strana obrazloži njihov privredni rast (ekonomske, geografske, historijske i društvene okolnosti u međusobnom kontekstu) su slijedeći: S. Krašovec, Japanski prodor, 1979; D. Buvač, Japan - Anatomija uspjeha, 1982; V. Rus, L. Sočan, S. Možina, Japonska, Od posnemanja do izvirnosti, 1982; M. Michio, Zašto je japan uspeo, 1986.
 - 2 Originalna japanska religija "šintoizam" prenosi načela i duh rodbine na zajednicu u poduzeću, dok "budizam", koji je došao izvana, naglašava jednostavnost, mirnoću, skromnost života i predano prihvaćanje sudbine. Prama tome, izgleda nam da u životu čovjeka s takvom filozofijom nikad ništa nije preteško ili nemoguće. Ako treba, on se preseli iz jednog kuta zemlje u drugi, radi mnogo i bilo šta za mali novac, ili se "transformira" ili se "samozaposli"... toliko da osigura, ako primijenimo izraz prema E. Frommu, "ekzistencijalno imanje".

godine, s kojom se zaključilo 260 godina feudalnog Tokugawa perioda. Koliko je tu doprinio neogaraničen uvoz visoke tehnologije i jeftine sirovine (uključiv i jeftini transport) i izvanredno visok stupanj mehanizacije rada? Da li u tome ključnu ulogu ima vladino planiranje, a koliko je za to zaslužna lukava međunarodna trgovinska praksa? Koliko je uz faktor "čovjek" - s razvijenim smislom za nacionalni identitet i zajedničke ciljeve - doprinijela smišljena politika razvoja tehnologije koja se temeljila istodobno na uvozu tuđeg znanja i razvijanja vlastite visokoproduktivne znanstvenoistraživačke djelatnosti? Ili, pak, je možda takav privredni uspon u velikoj mjeri rezultat procesa industrijalizacije (uz značajnu američku pobudu) koji se odvijao u politički i socijalno dosta stabilnoj sredini, bez klasnih sukoba i faza revolucionarnog preobražaja, kakve poznaje zapadna civilizacija i to još u uvjetima praktički neograničene konkurencije, uz specifičan selektivni sistem financiranja i kreditiranja privredne, odnosno velike industrije.

Japanci, sa svojom stručno-kvalitetnom i sociokulturnom dimenzijom, sigurno su pogodno tlo za ostvarivanje i nove japanske proizvodne filozofije. Ona se, za razliku od drugih, temelji na racionalizaciji metoda ("just in time" proizvodnja, SMED sistem, "Zero quality control" sistem, toka-joka sistem) i ne na racionalizaciji proizvodnih ciljeva.³ Time se postižu fantastični proizvodni i poslovni rezultati, pa se slobodno može zaključiti da je specifični japanski doprinos na području organizacije i upravljanja, u kombinaciji sa specifičnim japanskim radnikom, veoma utjecajan faktor poznatog privrednog razvoja ove zemlje.

2. NEKE ZNAČAJKE RUKOVOĐENJA I UPRAVLJANJA PODUZEĆEM

2.1. Polazište

Za razumijevanje ponašanja ljudi u Japanu i njihovog međusobnog ponašanja treba poći, kako kaže Nakane, od najosnovnijeg društvenog elemenata u Japanu, a to je modus ljudskih odnosa koji postoje u društvu: odnosi između pojedinaca, odnosi između pojedinca i grupe i odnosi među grupama.⁴ Prema tom modusu cjelokupno djelovanje poduzeća temelji se na kooperaciji zaposlenih i pretežno nehijerarhijskom komuniciranju, ali je od velikog značenja i odgoj svijesti japanskog radnika prema

3 Radi se o drastičnom smanjenju troškova i povećanju produktivnosti koje se postiže skraćanjem vremena za pripremu proizvodnje (npr. u TOYOTI i RENAULT-u od 4 sata na 3 minute) i alata, ukidanjem unutrašnjeg transporta i zaliha gotovih proizvoda i sl. Naglasak je na traženju onih mjesta gdje su uzroci nastalih posljedica. Detaljnije u knjizi Shigea Shinga, Nova japanska proizvodna filozofija, Jugoslovenski zavod za produktivnost rada, Beograd, 1986.

4 Naomi Yanaki, Japanski način upravljanja, Ekonomika udruženog rada, br. 6/1982, str. 362-371.

kojoj se može uspjeti samo s većom kvalitetom jer kvaliteta je najznačajniji element konkurencije.

Upravljanje japanske korporacije, koja je izražajno hijerarhijski uređena, ustvari je rukovođenje poduzećem koje sastavlja velik broj vertikalno intenzivno integriranih radnih grupa, i to na svim razinama upravljanja. One na sebe preuzimaju podjelu i raspored rada, motivaciju za rad i rezultate rada, koordinaciju u izvođenju rada te kontrolu, ukratko sve operativne poslove, ali su im ciljevi podređeni ciljevima cjelokupnog poduzeća.

Ciljevi japanskog poduzeća su racionalni, jasni i treba da su ostvarljivi, a nalaze se u okvirima slijedećih kategorija:⁵

- firma kao "biće" kome radnik pripada,
- eksterno tržište, sa zadovoljavanjem želja svih kupaca,
- unutrašnje performanse kompanije: uspješnost, troškovi, produktivnost, inventivnost, interes za kupce,
- zaposlenost: poklanjanje pažnje radnim grupama, a posebno mogućnosti razvoja svakog radnika na poslu u tok cijelog života,
- odnosi firme prema društvu i državi,
- kulturne odlike: harmonija, poštenje, solidarnost, disciplina.

U strukturnoj mreži odnosa bitan je stil upravljanja, nazvan prema William-u Quichi "Teorija Z". Japanske kompanije, upravljane prema teoriji "Z", označavaju doživotno zapošljavanje, suglasno donošenje odluka, kolektivnu odgovornost, polagano napredovanje i nagrađivanje, neformalnu ali jasnu kontrolu, nespecifične puteve karijere i cjelovitost poslova. U kompanijama tipa "Z", za koje se smatra da je hibrid američkog i japanskog stila rukovođenja, vrijednosti mreže prodiru kroz cjelokupno poduzeće u smislu jedne velike familije, makar se i dalje održavala hijerarhija.⁶

2.2. Organizacijska struktura rukovođenja i upravljanja

Organizaciju rukovođenja japanske korporacije, vjerojatno, moramo promatrati s tri razine, i to:

- a) rukovođenje na razini radnog mjesta (niži rukovodstveni nivo)

Sukladna s funkcijom i zadacima radne grupe je i funkcija poslovođe. On treba stvarati dobru klimu suradnje u grupi, brinuti za sve (radne i životne) potrebe članova radne grupe, razvijati njihovu lojalnost zajedničkim ciljevima i jačati grupnu samodisciplinu te kohezivnost i harmoničnost grupe. Poslovođa je, slično kao i u

5 R. Tanner Pascal, A. G. Athosa, The Art of Japanese Management, u članku Japanski model privređivanja, Poslovna politika, br. 12/1984, str. 40-42.

6 J. Naisbitt, Megatrends, Ten new directions Transforming our lives, Werner Books, New York, 1982, str. 202-203.

drugim zapadnim zemljama, vezna karika između radnika i managementa, pa ga se po tom atributu veoma visoko cijeni. Poslovođa je najčešće i sindikalni funkcionar na razini tvornice, odnosno pogona.

b) rukovođenje na sredini rukovodstvene piramide (srednji rukovodstveni nivo)

Rukovodioci tzv. srednjeg managementa su kompetentni za uređivanje unutrašnjih odnosa poduzeća i u tome su veoma samostalni. Osnovni zadatak tih rukovodilaca je planiranje poslovne politike i praćenje njenog ostvarivanja te koordinacija rada među grupama.

c) rukovođenje na razini generalne uprave poduzeća (top management)

Rukovodioci na najvišoj razini rukovođenja praktički sve svoje planske, koordinacijske i nadzorne aktivnosti usmjeravaju prema "vani", tj. u ovladavanje raznovrsnih odnosa u društvenoj i privrednoj (financijskoj) okolini korporacije i između poduzeća, a posebno njeguju dobre osobne odnose s vrhom državne administracije i vodećim funkcionarima vodeće političke stranke, odakle poduzetnički menadžeri često i dolaze.

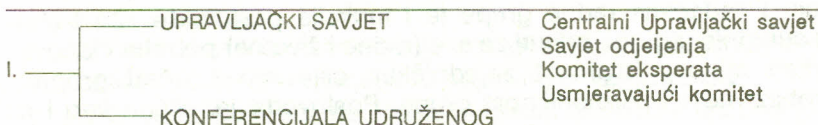
Rukovođenje na bilo kojoj razini poduzetničke hijerarhije gotovo je okarakterizirano s poznatom pripadnošću poduzeću te podređivanjem svega i svakog višim ciljevima i uspješnom radu. Za cjelokupan sistem rukovođenja, koje je usmjereno unutar poduzeća, značajno je:

- da su odluke donesene na osnovi suglasnosti cjelokupne grupe, što čini njenog rukovodioca u potpunosti ovisnim o grupi,

- da se svi podređuju zajedničkim ciljevima, zadacima i normama, što svima u grupi i svim grupama predstavlja vrijednosnu orijentaciju.

Predodžba o ulozi rukovodećih, u smislu "djelića u cjelokupnoj grupnoj organizaciji koji zajedno s drugim suradnicima brinu za ostvarivanje zajedničkog zadatka", gotovo je realna i određuje njihovo ponašanje na bilo kom nivou rukovođenja.⁷

Sistem upravljanja japanskog poduzeća uključuje i sudjelovanje - participaciju zaposlenih, i to, prema skici, više slojevito:⁸



7 Chie Nakane, u knjizi V. Rus, L. Sočan, S. Možina: Japonska, Od posnemanja do izvirnosti, Delo, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1982, str. 91.

8 Članak Susumu Inuzuka, u knjizi: V. Rus, Akihiro Ishikawa, Thomas Woodhouse, Employment and Participation, Chuo University Press, Japan, 1982, str. 154.

RADA I KAPITALA

Centralna konferencija udruženog kapitala i rada

- └ Komitet eksperata
- └ Konferencija firme

II. UPRAVLJAČKI SAVJET NA
RAZINI TVORNICE.

Konferencija za okruglim stolom

- └ sastanak tvornice
- └ aktivnosti malih grupa

Prema jednom drugom iskustvu, odnosno konkretizaciji suupravljanja u poduzeću, u strukturi upravljanja su:⁹

- na razini kompanije: Upravljački savjet (koji čine rukovodioci odjela za personalna pitanja i sindikalni funkcioneri)

Radno-upravni komitet, za osiguravanje konzultacija između zaposlenih i uprave.

- na razini fabrike: slična participativna tijela

- na razini proizvodnje: pogonsko-proizvodni komitet različite radne grupe

Suupravljanje radnika u poduzećima u Japanu nije institucionalizirano pa je zbog toga u praksi više različitih rješenja. Ali, svima njima je zajednički to

- da na razini radnog mjesta postoje razni oblici radnih grupa s različitim sadržajima, što bismo mogli nazvati neposrednim oblikom suupravljanja s veoma određenim područjima poslovanja,

- da na svim ostalim razinama iznad radnog mjesta postoji posredno uključivanje zaposlenih u upravljanje, preko sindikalnih funkcionera, uključenih u razne zajedničke komitete i organe, s veoma ograničenom kompetencijom.

Jedna od značajki japanskog managementa, kao predstavnika strane kapitala, je njihova informacijska otvorenost prema drugoj strani, to je strana rada koju zastupaju sindikalni rukovodioci u tvornicama i poduzećima. Prema nekim mišljenjima ta otvorenost i spremnost rukovodstvene strukture poduzeća na informacijsko-komunikacijsku suradnju ima više izvora. Navodi se:¹⁰

- način na koji se formira rukovodstveno osoblje poduzeća,¹¹ tj. penjanje po stupnjevima odozgo prema gore hijerarhijske piramide, i to unutar iste korporacije, što znači da su ovi menadžeri često nekad i sami bili funkcionari sindikata,

9 V. Štambuk, Participacija i "samoupravljanje" u Japanu, II. deo, Samoupravno pravo, br. 3/1983, str. 91-104.

10 Taishiro Shirai, Recent trends in collective bargaining in Japan, International Labour Review, br. 3/1984, str. 314.

11 U visokoobrazovnoj radnoj snazi podrazumijevaju se potencijalni rukovodioci. Na osnovi široke baze znanja iz obrazovne institucije oni će proći točno određeni "karijerni program" u konkretnom poduzeću i rotirati iz sektora u sektor, da bi konačno postali visokoobrazovani rukovodioci - generalisti, s razvijenim osjećajem za dobru radnu atmosferu, visokim sposobnostima za odlučivanje i dobrim komunikacijama s radnicima i ostalim rukovodiocima (istraživanje Naoto Sasaki, Management and Industrial Structure, u članku R. Petrić, Stalna rotacija-Japanski metod za osposobljavanje rukovodećih kadrova, Direktor, br. 6/1984.

- prirodno gledanje viših rukovodilaca na zaposlene na nižim hijerarhijskim stupnjevima, ne kao na zaposlene s konfliktnim ili suprotnim interesima, nego kao na mlade članove ove poslovne zajednice koji su se oblikovali u tom poduzeću i kojima predstoji i proces penjanja.

Vjerojatno bismo mogli u kontekst navedenog, kao faktore koji podstiču informacijsku otvorenost menadžera, uzeti još nekoliko činjenica, a to su:

- uključenost mlađih (nižih) menadžera na razini tvornica koji rukovode raznim radnim grupama (za poboljšanje produktivnosti i organizacije rada, unapređenje kvaliteta proizvoda i sl.) i uvode ih u specifični japanski sistem motivacije i odlučivanja, što pobuđuje njihov interes za informacijama,

- sistem doživotnog zapošljavanja, relativno visok nivo obrazovanja, visok stupanj lojalnosti poduzeću, nerazlikovanje manualnih i nemanuelnih radnika, kulturna i etička homogenost - uvjeti su za relativno visok interes svih redovno zaposlenih za poduzetnička događanja i budućnost, a to sve doprinosi da se informiranje i sistem obavještanja u tvornicama i poduzećima sve više proširuje.

2.3. Proces odlučivanja

2.3.1. Osnovne značajke

Nema sumnje da problemima upravljanja poslovanjem Japanci pristupaju na dosta originalan način i imaju drukčije principe i drukčiju politiku za njihovo sređivanje, u usporedbi s drugim razvijenim industrijskim zemljama. Posebno je karakterističan japanski proces odlučivanja kojeg nerazumijevanje čini puno problema zapadnim japanskim partnerima.

U kratkim crtama, prema američkom autoru S. Cora, japanski proces odlučivanja, uspoređujući ga sa "zapadnim", ima slijedeće osnovne značajke:¹²

- epicentar procesa odlučivanja u Japanaca je shvaćanje problema, a to znači da je najvažniji element procesa upravo definiranje odluke, valja se naime odlučiti da li je negdje potrebno odlučivati i o čemu; moglo bi se reći da je to faza pripreme procesa odlučivanja, a izvodi se grupno, dok je u zapadnim zemljama značajnije donijeti odluku, a to je faza donošenja odluke;

- način procesa odlučivanja, koji je u poduzećima zapadnih zemalja individualiziran te vezan za vrijeme i rok, u Japanu je grupni, usklađivanjem više interesa, s prethodnim razgovorima, objašnjavanjem, obavljenim širim konzultacijama i postizavanjem koncenzusa;

12 S. Cora, The Practice of management of Japan, u članku: Šta možemo da naučimo iz japanskog upravljanja, Poslovna politika, br. 4/1977, str. 69-72.

- gledana s aspekta vremena, japanski proces odlučivanja traži relativno puno vremena za definiranje odluke (pripremna faza) i relativno kratko u fazi izvršenja, dok je u zapadnim poduzećima upravo obrnuto.

Skupina je, dakle, osnovica japanskog sistema upravljanja, a taj se provodi kroz proces odlučivanja. Iz upoznavanja japanskog načina odlučivanja proizlazi da se proces odlučivanja, zapravo sve faze tog procesa izvode grupno.

No, ipak treba primijetiti da je naznačeni proces odlučivanja primjenjivan samo u primjerima kada se radi o strateškim odlukama i u velikim japanskim korporacijama. Naime, takav proces odlučivanja traži previše vremena, pa se sve češće postavlja pod znak pitanja, čak i kod odlučivanja o strateškim pitanjima i u velikim organizacijama; u manjim i srednjim poduzećima u Japanu, međutim, i dosada je bio često zastupljen autoritativni, individualizirani proces odlučivanja, odnosno odlučivanje male grupe vrhunskih izvršilaca.

Za praksu japanskog upravljanja navode se kao značajne tri specifičnosti upravljačkog stila, i to:¹³

1. MARUGAKAE, što znači totalnu dogovornost i interes. Taj izraz iz terminologije japanskog upravljanja pretpostavlja da su poduzeća i sve poduzete aktivnosti u korist zaposlenih. Kao primjeri navode se permanentna zaposlenost i druge beneficije. MARUGAKAE rezultati, smatra se, jesu požrtvovnost i lojalnost što trebaju snositi zaposleni.

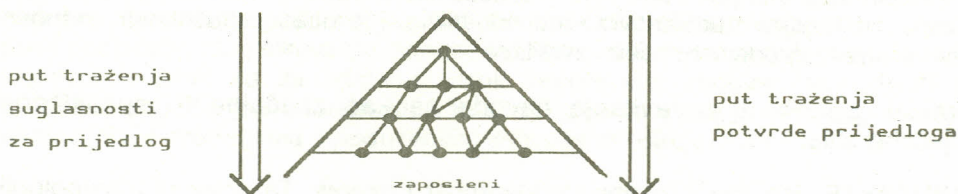
2. NEMAWASHI predstavlja vezanje osnova, povezivanje razvezanih krajeva, odnosno korijena. Izraz je tipičan za "neformalni proces ugovaranja, uvjeravanja, traženja podrške, traženja dugoročne naklonosti i reciprocitetnih obaveza itd", što je sve uključeno u japanski proces odlučivanja. NEMAWASHI se smatra procesom "preliminarnog raščišćavanja" sa svim uključenim grupama prije nego je neki posao ili odluka poduzeta. Kada je odluka donesena, onda ona mora imati podršku (usprkos ponekom neslaganju) od strane svih članova organizacije.

3. RINGI znači akt upotrebljavan u procesu odlučivanja. Ustvari, radi se o prijedlogu koji prolazi organizaciju i angažira mnogo ljudi te rezultira 1. postignutim koncenzusom i 2. potpuno raštrkanom odgovornošću po cijeloj organizaciji. RINGI specifičnost japanskog stila upravljanja po svom značenju u biti predstavlja proces odlučivanja, a po značenju i kompleksnosti ustvari je to sistem odlučivanja (RINGI SEI). U RINGI kao sistemu odlučivanja i kao procesu odlučivanja imanentne su MARUGAKAE i NEMAWASHI specifičnosti, i to kao elementi sistema odlučivanja i kao osnovne značajke procesa odlučivanja, pa ga je zbog toga potrebno bliže upoznati.

13 P.J. Buckley, H. Mirza, The Wit and Wisdom of Japanese Management: An Iconoclastic Analysis, MIR, br. 3/1985, str. 36.

2.3.2. RINGI-sistem odlučivanja

Osnovna značajka RINGI odlučivanja je u tome da angažira cjelokupni rukovodeći kadar na svim razinama, a odluka je donesena na osnovi suglasnosti rukovodilaca svih onih organizacijskih dijelova poduzeća koje prijedlog dodiruje. Radi se, dakle, o procesu kolektivnog odlučivanja koji se realizira kroz više faza, bez obzira da li prijedlog oblikuje top-management i koji onda "putuje" odozgo prema dolje, ili - ako se prijedlog oformi na nižem ili srednjem rukovodećem nivou - teče proces odozdo prema gore po hijerarhijskoj ljestvici. Taj proces mogli bismo u grubom skicirati ovako:



Praktički, proces odlučivanja prema RINGI sistemu otpočne kada neki od šefova odjeljenja (obično negdje u sredini upravljačke piramide ili na nižim razinama odlučivanja) samoinicijativno oformi prijedlog. Najprije ga prodiskutira sa svojim nadređenima i postiže njihovu suglasnost, pa tek onda ide u diskusiju o prijedlogu s ostalim članovima svoga odjeljenja. Poslije diskusije ga doradi, napiše na poseban formular - RINGI- dokument i proslijedi svim onim odjeljenjima kojih se prijedlog tiče i koji ga trebaju podržati odnosno potvrditi. Kako se prijedlog kreće prema gore i kroz organizaciju, on je neprekidno diskutiran i iz toga NEMAWASHI procesa dolaze promjene inicijalnog prijedloga. Na svakom koraku svoje rute prema predsjedniku kompanije RINGI-dokument se potvrđuje ili označava promjene.

RINGI-sistem ima, kao i svaki sistem, kolektivnu odgovornost, odnosno donošenje odluka koncenzusom (nema nadglasavanja i parničenja) i dobre i loše strane, ali i različitih shvaćanja i ocjena.¹⁴

Kao dobro u RINGI-sistemu smatra se to što on stvara odgovarajuću informiranost u organizaciji, omogućava provremeno prilagođavanje svih sudjelujućih promjena koje nastaju poslije izvršenja odluke i smanjuje ili čak otklanja eventualne otpore radnih grupa u fazi realizacije. Pored navedenog značajno je i to da je ovim sistemom mlađim i stručnim, ali na nižim hijerarhijskim razinama, dato nešto više mogućnosti oslobađanja njihove inicijative i kreativnosti a time i više postizavanja određenog

14 V. Rus, Organiziranost japanske družbe, u knjizi: V. Rus, L. Sočan, S. Možina - Japanska - Od posnemanja do izirnosti, nav. djelo, str. 93-98.

utjecaja na upravljanje poduzećem i naravno, vlastitog zadovoljstva da sudjeluju u značajnoj aktivnosti.

Kao slabosti RINGI-sistema odlučivanja, međutim, pored sporosti samog procesa odlučivanja, navode se: nedovoljno preciziran subjekt koji odlučuje o prijedlogu, nejasna odgovornost za odluku, neuspješna kontrola izvršenja odluke, još uvijek nedovoljna inicijativa viših rukovodilaca i stručnjaka u oblikovanju prijedloga te nesistemska i disperzirano odlučivanje koje se temelji više na intuiciji i iskustvu nego li na znanju i analizi.

Poznata je još varijacija RINGI-sistema odlučivanja, a to je ATO RINGI. Specifičnost je u tome da sposobni stručni rukovodioci na višim rukovodećim razinama daju samo inicijative, dok prijedloge oblikuju rukovodioci na nižim hijerarhijskim razinama, od kojih se, kao kasnijih izvršilaca, očekuje suglasnost i dobra suradnja u izvršenju. U RINGI-sistemu odlučivanja, dakle, odgovorno učestvuje samo menedžerski sloj i tipičan je primjer japanske tradicije donošenja odluke usklađivanjem interesa - do postizanja koncenzusa.

3. RAZMATRANJE JAPANSKOG UPRAVLJANJA PODUZEĆEM U ODNOSU NA "ZAPAD"

Sistem upravljanja te procedura donošenja odluka u japanskim poduzećima često se proučava da bi se saznalo što bi od elemenata terorije i prakse japanskog upravljanja moglo biti interesantno za druge zemlje.

Francuski znanstvenik Ž. Orovic, kao primjenljivo u Francuskoj, posebno ističe: plan kao sredstvo upravljanja, strukturu upravljanja sposobnu za elastično ponašanje i uvođenje inovacija, više predviđanja, više kvalitativnog nego kvantitativnog, osobno sudjelovanje u poslovnima od strane višeg rukovodstva, više odgovornosti onih koji donose plan itd. Neki drugi istraživači, slično, u traženju više produktivnosti vide mogućnosti primjene japanskog grupnog oblika donošenja odluke, efektivne povezanosti među izvršiocima i stvaralački prilaz rješavanju proizvodnih zadataka, te na makrorazini - tijesnu povezanost vlade i industrije.¹⁵

U razmišljanjima da li bi se japansko upravljačko iskustvo moglo primijeniti u zemljama izvan Japana, najdalje su vjerojatno otišli White i Trevor čija studija, izašla u 1980. godini, predstavlja opširne detaljne preporuke britanskim poduzećima za korištenje japanskih iskustava na području: organizacijske strukture, industrijskog dizajna, planiranja proizvodnje, investiranja, proizvodnog inženjeringa, politike zapošljavanja, organizacije sindikata i općih proizvodnih iskustava.¹⁶ Opći je zaključak da se japanska iskustva upravljanja mogu prenijeti u druge zapadne zemlje

15 V. Novaković, Neki aspekti upravljanja u savremenoj privredi, Produktivnost, broj 2-3/1987, str. 80-81.

16 P. J. Buckley, H. Mirza: The Wit and Wisdom of Japanese Management..., nav. djelo, str. 16-32.

kao i svi drugi faktori koji se odnose na rast i uspjeh, naravno s više-manje poteškoća jer su sva ta iskustva dio cjelokupnog društvenog sistema. Posebno su značajne kulturne i strukturalne razlike, a one stvaraju motivacijsku klimu i određuju stupanj kooperacije kapitala i rada. Ipak, zaključuju autori, većina japanske upravljačke prakse nije rezultat jedinstvenog kulturnog faktora, nego je japansko upravljanje uspješno jer primjenjuje pristup "zdravog razuma" i daje pažnju detaljima.

U daljenjem razmišljanju da li bi japansko iskustvo na području upravljanja trebalo primijeniti u poduzećima razvijenih zapadnih zemalja, autori su oprezniji. Sve brže proizvodne linije, navode, prouzrokuju povrede i nezadovoljstvo, što dovodi do dehumanizacije pojedinca (što naglašava i P. Drucker) i njihove alijenacije od sistema.¹⁷ Dalje se pitaju koliko je socijalno pravedna dualna struktura industrijskog sistema na koju je japansko upravljanje znatno oslonjeno? I, konačno, visoka (pretjerana, pr. a) produktivnost može dovesti do eksplozije nezaposlenosti, a ta je već danas sakrivena u nekim neuspješnim privrednim sektorima i industrijama.¹⁸

Konačno, i američko oduševljenje nad praksom japanskog managementa iz početka sedamdesetih godina, kada se japansko privredno čudo i zbilo, i poslije mnogo godina proučavanja organizacijske literature i uvođenja japanskog stila i metoda rukovođenja u američka (i evropska) poduzeća,¹⁹ počelo je slabiti. Nije toliko u pitanju praktičko funkcioniranje toga stila rukovođenja, nego se radi o dubokim razlikama u kulturi između Istoka i Zapada, a one na kraju prouzrokuju bezbroj popratnih problema s određenim reperkusijama. Naime:²⁰

- radništvo na Zapadu puno je slobodoumnije, žene emancipiranije, a omladina manje poslušna i traži više slobodnog vremena,

17 Navodi se, makar to nije potvrđeno, da su Japanci od svih industrijskih zemalja najmanje zadovoljni svojim životom. U 1980. godini bilo ih je zadovoljnih 91% Britanaca, 89% Amerikanaca, 67% Francuza i samo 50% Japanaca.

18 Prema podacima, npr, distribucijski sektor veleprodaje i maloprodaje zapošljava u Japanu dva do tri puta više radnika (prema broju stanovnika) nego isti sektor u zapadnim zemljama.

19 Seminari o produktivnosti, sistem pravovremene inventarizacije, sudjelovanje radnika u procesu odlučivanja i sl, uvedeni su u mnoge kompanije (IBM, General Motors, Citroen, Volkswagen itd. Oko 40% od 176 američkih kompanija, koje su uvele Kružoke kvalitete po japanskom uzoru, smatra da su oni uspjeli. Kao prve, krajem sedamdesetih godina uvele su ih kompanije Hewlett Packard i Huges Aircraft Co. i, zahvaljujući velikoj podršci visokog rukovodstva, oni su ovom metodom rukovođenja veoma napredovali.

20 Iz strane štampe dobar prikaz upravljanja zapadnih poduzeća prema japanskim pristupima je u članku Japanski tigar od papira, Ekonomska politika, br. 1688, 8.08.1984.

- američki i evropski sindikati na japanske "kružoke kontrole kvalitete" gledaju kao na način "prividnog" sudjelovanja radnika u upravljanju, a pored toga još umanjuju kolektivnu pregovaračku moć radnika,

- sistem pravovremene inventarizacije ("Just in time" proizvodnja), kao jedna od metoda nove japanske proizvodne filozofije, preduvjetuje na evropskom ili američkom tlu mnoge promjene (promjena metoda proizvodnje, novi načini snabdijevanja, izgradnja novih prostorija...), a da uz to ostaje još mnogo značajniji nego u Japanu tzv. faktor "više sile", odnosno čisto objektivni razlozi (štrajkovi, mećave...),

- rukovodioci na Zapadu teško bi prihvatili neke specifičnosti japanske industrijske kulture (npr. jedinstveno službeno odijelo), a slično i radnici (npr. gimnastičke vježbe na poslu, pjevanje himne kompanije),

- sistem doživotnog zapošljavanja, sistem nagrađivanja i sistem napredovanja potpuno je nekompatibilan s postojećim sistemom industrijskih odnosa u zapadnim zemljama, itd.

Ozbiljnu sumnju u japanski stil upravljanja kao uspješniji od zapadnog pobudilo je istraživanje Amerikanca R. Hill-a. U utvrđivanju odnosa između razlika u uspješnosti poduzeća i razlika u upravljanju poduzeća došao je do šokantnih, potpuno suprotnih rezultata od očekivanih. Na primjer:²¹

- poslovođe japanskih tvornica (koji su istodobno najčešće i sindikalni funkcionari na razini pogona) ne poznaju dovoljno više svojih radnika nego je to slučaj s poslovođama u američkim firmama,

- funkcije koje obavljaju tijekom radnog dana i jedni i drugi rukovodioci veoma su slične, s tim što postoji slaba indikacija o tome da su japanski rukovodioci autokratskiji i manje komunikativni od američkih,

- uočeni su ozbiljni problemi komunikacija u primjeru japanske firme, dok toga u sličnoj američkoj firmi nije bilo,

- u uvjetima iste tehnologije i djelatnosti proučavane radne operacije i servisne usluge bile su značajno brže obavljene u američkom primjeru.

Uspješnije organizacije su, dakle, one u kojima su u konceptu nadzora rada takvi vođe radnih timova (poslovođe) koji su aktivni članovi sistema rada, stalno među ljudima (a ne da rukovode iz distance) i koji ono što je nejasno stave "na stol" i obrazlože. Istodobno, visoki rukovodioci trebaju podređenima dati naslutiti ono što žele i što od njih očekuju, a da ljudi na nižim razinama mogu komunicirati u relacijama prema gore. Konačno, dobra organizacija treba brinuti za kadrove (njihov ponos,

21 R.Hill, Are Japanese managers really better? International Management, juli 1976, str. 35-36.

samopoštovanje i stručnost) jer su oni najveće blago jednog poduzeća, a dobra organizacija je ona koja je identificirana sama sa sobom, a što bi značilo:

- da dobro upravljanje nije monopol neke određene kulture,
- da strana iskustva treba poznavati i s "pozadinom", ali igrati prema vlastitim pravilima igre - upravljanja.

Koliko u primjeni strane prakse upravljanja može značiti organizacijska ideologija menedžera, može nam donekle osvijetliti istraživanje R. Harrisona.²² Proučavanje ponašanja u organizaciji koje je zasnovano na četiri orijentacije (moć, uloga, poslovi i ljudi) pokazalo je:

- da su japanski rukovodioci znatno više orijentirani na poslove (i postizavanje ciljeva)²³

R. Miyajima, Organisation Ideology of Japanese Managers, MIR, br. 1, 1986, str. 73-76. nego su to britanski, a da su britanski menedžeri više orijentirani na moć (inzistiranje na kontroli podređenih),

- da japanski radnici više vrednuju jakog, odlučnog, stalnog i poštenog rukovodioca i koji je zaštitnički, plemenit i obazriv u ponašanju prema svojim podređenima, a japanski menedžeri više od podređenih očekuju povjerljiv odnos, odgovornost i spremnost za kvalitetno obavljen posao.

Kultura rada, dakle, dominira u organizacijskoj ideologiji japanskih rukovodilaca, odnosno japanska kultura rada jedna je od značajnih karakteristika japanske organizacije. Češće je prisutna u manjim organizacijama ili u projektnim timovima, odnosno radnim (na posao orijentiranim) grupama unutar velike organizacije; kružnici kontrole kvalitete ili druge aktivnosti male grupe su izražajni primjeri pristupa zadacima unutar velike organizacije. Njena najveća moć je u svladavanju kompleksne i brzo mijenjajuće okoline, na račun visokovrednovane obaveze svakog pojedinca do kvalitete rada i brige za detalje i temeljitost obavljenog posla.

Utvrđena kultura rada japanskih rukovodilaca potvrđuje, dakle, partikularističko ponašanje u organizaciji, ali, s obzirom na neke druge poznate karakteristike

22 R. Harrison, Understanding our organisation's character, Harvard Business Review, br. 5-6/1972.

23 Prema organizacijskoj ideologiji koja je orijentirana na poslove (rad) najviše se vrednuje postizavanje nadređenih ciljeva. Nema nikakve obaveze do autoriteta, poštovanja i sl; jedina obaveza je obaviti posao. Organizacijska struktura je oblikovana i prilagođava se prema zahtjevima poslova i funkcija koje treba izvršiti.

japanskog upravljanja, mogli bismo reći i paternalističko, što bi prema pokazanom istraživanju više bila karakteristika britanskih menedžera.

Ostaje, dakle, pitanje i dilema da li je organizacijsku (internu) koheziju lakše (odnosno teže) postići s organizacijskom ideologijom orijentiranom na poslove ili s ideologijom usmjerenom na moć, odnosno ulogu. Prema mišljenju R. Miyajima teže je postići s ideologijom orijentiranom na poslove negoli s ideologijom orijentiranom na moć i ulogu.

Na kraju ovog poglavlja vidimo komparativni prikaz japanskog i zapadnog stila upravljanja poduzećem, kako su to sistematizirali autori Budkley i Mirza u navedenom radu.²⁴ No, kao obično u tipologijama i/ili klasifikacijama, i prema ovoj navedenoj značajke nizu baš toliko jednoznačne i ne smije ih se razumjeti kruto, nego više kao potenciranje pojava zbog lakšeg uopćavanja izražajnih specifičnosti pojedinih sistema.stilova i razlika između njih.

NEKE ZNAČAJKE JAPANSKOG STILA UPRAVLJANJA (u usporedbi sa "zapadnim" stilom upravljanja)

Japanski stil Zapadni stil

A. ORGANIZACIJSKI PPRINCIPI

- | | |
|--|--|
| 1. Firma se promatra kao kolektivno tijelo. Postoji potpuna predanost pojedinca firmi. lista Središte organizacije je čovjek, a ne djelovanje. | 1. Funkcionirajuće organizacija individualaca kao specijal (ulazak na osnovi ugovora). |
| 2. Naglasak na kooperativni grupni rad. Neodređen opis rada i trajnost rada (uključujući sve ono što se odnosi na ovlaštenja i odgovornost). Opća orijentacija | 2. Kooperativni sistemrada temelji se na dosljednoj podjeli rada. Postoji daljnja podjela i standardizacija poslova. Jasno definiran opis rada, trajnost rada, kompetencije i odgovornost. |
| 3. Primjena moderne birokracije na japanski način. | 3. Piramidno oblikovana bir kracij.- |
-

B. PROCES ODLUČIVANJA I KUMUNIKACIJA

- | | |
|--|---|
| 1. Kolektivno odlučivanje, oslobojeno na verbalnu i neverbalnu | 1. Odlučivanje od "vrha na dolje" i jednosmjerno nadre- |
|--|---|

24 P.J. Buckley, H. Mirza, The Wit and..., nav. djelo, str. 24-25; Što se tiče japanskog stila upravljanja, treba samo još dodati da se navdene značajke odnose isključivo na velike korporacije, odnosno veliku industriju.

komunikaciju. To uključuje RINGi-sistem. NEMAWASHI ili izakulise manevre i posredovanje informacija s uključenim sporazumom/dogovorom.

2. Kolektivna participacija i planiranje; grupna odgovornost.

3. Odnosi zavjere između vlade, velike industrije i rada (sindikati): Japan Inc. (inkorporacija)

divanje. Bez uvažavanja mišljenja donjih razina odlučivanja. Proširena moć birokracije.

2. Individualna odgovornost u konkurentskoj okolini.

3. Politika neuplitanja u privredu ("laissez-faire ideal")

C. PERSONALNI SISTEM/ UPRAVLJANJE RADOM

1. Doživotno zaposlenje. Nema stečaja, ali postoji fleksibilnost uz mehanizam djelomično i povremeno zaposlenih radnika.

2. Nagrađivanje i napredovanje po sistemu "seniority", ali i s poštivanjem sposobnosti radnika. Naglasak na poduzetničke i socijalno-zdravstvene beneficije.

3. Poduzetnički radnički sindikati; kooperacija između rada i managementa. štite prava pojedinaca. Više napetosti u odnosima rad-management.

1. Zapošljavanje ljudi samo ako je to potrebno. Stečaji za vrijeme kriza.

2. Nagrađivanje i napredovanje prema kompetencijama (sistem efikasnosti) bez obzira na godinestarosti ili stalnosti u poduzeću.

3. Radnički sindikati su organizirani prema granama i vrstama posla; sindikati

D. LJUDSKI ODNOSI I VRIJEDNOSTI

1. Grupizam i uzajamna ovisnost.

2. Suglasnost ciljeva poduzeća i životnih ciljeva pojedinca. Pripadnost grupi. Firma uključuje osjećaj sigurnosti i prestiža. Moćna želja svakog pojedinca za podizanje kvalitete i uspješnosti rada.

3. Naglasak na harmoniji u međuljudskim odnosima.

4. Egalitarizam u osnovi. Male mogućnosti za klasnu diferencijaciju zbog malih razlika u plaćama.

1. Individualizam. Pripadnost grupama je slaba.

2. Za pojedinca je firma samo sredstvo za zarađivanje. Za firmu je pojedinac dio postrojenja i sredstvo. Životna svrha pojedinca je u porodici, slobodnom vremenu i izvan zajedništva.

3. Međuljudski odnosi na poslu su umjetni. Oni to prestaju biti izvan kompanije.

4. Egalitarizam u obliku. Moćna klasna svijest; velike razlike u plaćama.

4. NUŽNOST I PRIMJERI NOVOG NAČINA UPRAVLJANJA PODUZEĆEM

Moglo bi se zaključiti da je faktor "vrijeme" osnovni motiv za razmišljanje mnogih poduzeća o novom načinu upravljanja. Rastući suficit Japana u međunarodnoj trgovini i sve brže razvijanje područja tehnike, tehnologije i znanosti predstavljaju sve teže savladavanu okolinu japanskih kompanija, što znači da nema više vremena da se upravlja odlučivanjem putem koncenzusa. Pod hitno treba naći nove stilove i načine upravljanja poslovanjem i razvojem poduzeća.

Novo upravljanje poduzećima traže i neki promijenjeni unutrašnji uvjeti. Previše srednjih rukovodilaca i premalo pozicija na vrhu stvara njihovu spremnost da prihvate šansu za upravljanje "srednje" karijere. Porast visokoobrazovnih ljudi sposobnih da donose odluke samostalnije i kvalificiranije je, pak, potencijal koji sve više želi raditi za vanjske firme jer teži za većim plaćama i bržim mogućnostima napredovanja.

U traženju i razvijanju novog načina upravljanja sve kompanije u principu idu istim pravcem, a to je decentralizacija organizacijske strukture. Naime, što je veća organizacija, toliko laganije ona reagira na promjene pa su upravo zbog toga kompanije iznanada izvršile fundamentalne organizacijske preorijentacije, kao na primjer:²⁵

- Electronics Co. je, zbog sve više izbirokratiziranog i sve dugotrajnijeg procesa donošenja odluka, oblikovala više poluautonomnih jedinica (s velikom odgovornošću za vlastito funkcioniranje),

- Victor Co. of Japan ili IVC je, radi maksimiziranja mogućnosti upoznavanja trendova i brzog reagiranja na njih, u okviru svake od svojih glavnih organizacijskih jedinica (audio, video i TV-aparati), organizirao vlastita knjigovodstva, marketing, kadrovsko odjeljenje i proizvodne jedinice,

- Nissan Motor Co. je s istim ciljem međunarodnu prodaju operativnu podijelilo na 4 autonomne regionalne grupe, svaku sa svojom tržišnom strategijom, a na razini korporacije ustanovio je nove proizvodno-planske i tržišne grupe za koordinaciju domaće i prekomorske prodajne strategije,

- Nippon Steel korporacija je, međutim, u 1985. godini, suprotno od navedenih primjera, prešla od 30 organizacijskih jedinica na 5 i time u prosjeku smanjila vrijeme donošenja odluka od jednog tjedna na pola dana.

25 Michael Berger, The Japanese forge ahead to tackle their world problems, International Management, br. 3/1987, str. 43-47.

Ekstremni oblik decentralizacije izvela je 1984. godine, kao prva, Matsushita Electric koja je sve svoje divizije preoblikovala u stvarno samostalne kompanije. U idućih nekoliko godina slijedile su i druge. Asahi Glass je npr. unutar svoje organizacije osnivala 20 novih koje su mogle na području istraživanja novih materijala i proizvoda djelovati potpuno neovisno od poduzetničke hijerarhije.²⁶

Slična preoblikovanja i pokušaje unapređivanja uz pomoć decentralizacije i u kombinaciji s podjelom rada i podražavanjem rizika u potpuno novim područjima rade i mnogi drugi (Nippon - telegrafsko-telefonska korporacija, Nissan Diesel Corp., Kawasaki Steel Corp., Nippon Semiconductor Corp. itd.), sve u cilju da se osigura što brže reagiranje na mijenjajuće tržišne uvjete. To je borba za nova (uglavnom prekomorska) tržišta, za povećanje učešća na postojećim i za sve veću uspješnost rada. Japanci su, može se reći, potpuno svjesni tempa promjena koji idu ubrzanim ubrzavanjem (akcelirirana akceleracija) i žele sve i svakog staviti u funkciju upravljanja tim promjenama.

Istodobno s provođenjem decentralizacije, i poštivajući preporuku Japanske asocijacije korporacijskih izvršilaca u veljači 1988. godine neki srednji management napreduje na osnovi sposobnosti (umjesto tradicionalnog sistema dužine radnog staža), neka velika poduzeća prešla su i pokušajima unapređivanja srednjeg managementa u svojim organizacijama prema njihovim zaslugama.

Prema ukazivanju Japanskog komiteta za ekonomski razvoj na trendove upravljanja u Japanu, u devedesetim godinama i u komparaciji s postojećim tradicionalnim upravljanjem, suvremeno uspješno upravljanje ima slijedeće karakteristike.²⁷

Tradicionalno upravljanje

a) strateške aktivnosti

- težište na operacijama
- interne rezerve
- naglasak na glavnim smjerovima poslovanja
- razvojna istraživanja
- težište na efikasnost

b) Organizacija

- hijerarhijska piramida
- centralizirana moć
- velika glavna uprava
- stabilna birokratska struktura
- odlučivanje odozdo na gore
- moć u proizvodnim odjelima

Suvremeno upravljanje

a) strateške aktivnosti

- težište na strategiji
- korištenje eksternih resursa
- diverzifikacija
- bazična istraživanja
- težište na inovacijama

b) Organizacija

- horizontalna raščlamba rada
- decentralizirana moć
- mala glavna uprava
- dinamička inovacijska struktura
- odlučivanje na vrhu
- moć u istraživačko- razvojnim odjelima

26 The name of Japan's new business game, The Economist, 9. april 1988, str. 67-68.

27 Michael Berger, The Japanese forge ahead to tackle their world problems, nav. djelo str. 43.

c) Sistemi/praksa

- doživotna zaposlenost
- napredovanje prema starosti
- totalna kontrola kvalitete
- poduzetnički sindikati
- obrazovanje/odgoj u poduzeću
- socijalno-zdravstvene beneficije

d) Ljudski resursi

- homogeni talent
- kolektizam/egalitarizam
- misionarski tip vođe

e) Način ponašanja

- inkrementalni (diferencirani)

c) Sistemi/praksa

- bez promjena
- napredovanje prema zaslugama
- bez promjena
- smisleno redefinirati
- bez promjena
- bez promjena

d) Ljudski resursi

- heterogeni talent
- naglasak na individualnosti
- revolucionarski tip vođe

e) Način ponašanja

- poduzetnički

5. ZAKLJUČNE MISLI

U početku privrednog uspona Japana japanska poduzeća bila su upravljana prema ostvarivanju, odnosno što većem sudjelovanju na tržištima. Vjerojatno su visok rast i konkurencija na domaćem tržištu obeshrabrili poduzeća i potakli ih na smanjivanje troškova primjenom tehnike masovne produkcije, a s druge strane banke su stopu kreditne sposobnosti poduzeća ocjenjivale prema visini njihove prodaje. To je istodobno bio i jedan od razloga za takav rast velikih poduzeća.

U daljnjem razvoju japanske privrede, za koju je značajna visoka stopa štednje i visok korporacijski profit, te likvidni suficit na makrorazini, Japan je izmislio novu vrstu upravljačke filozofije. Ona se ne temelji ni na tržišnom učešću, ni na profitabilnosti, nego na proizvodnji sve novijih i što kvalitetnijih proizvoda, koristeći pritom najnoviju tehnologiju. To je, ustvari, borba za novu dodatnu vrijednost s uvođenjem novih proizvoda i radeći čak brže od konkurencije. Kako se proizvodni ciklusi skraćuju, japanska poduzeća su svjesna da treba brzo svladati i iskoristiti nova tržišta, s predstavljanjem sve novijih modela, brzim kontinuiranim redom i brzo prijeći na nova.

Reorganizacija upravljanja na osnovi nove upravljačke filozofije je nužna jer treba ubrzati proces odlučivanja, a temelji se na decentralizaciji poduzeća, što daje veću ili manju moć pojedinim njegovim dijelovima, ovisno o stupnju decentralizacije. Neka poduzeća, kako smo vidjeli, brzo su uvidjela potrebu za promjenom postojećeg načina nadzora i putem decentralizacije dala dijelovima više samostalnosti u skladu s ciljem stvaranja vlastite tehnologije 21. stoljeća i osvajanjem novih prekomorskih tržišta.

No, jedino decentralizacijom i razbijanjem moći korporacija te nastajanjem novih, manjih, ekonomski uspješnijih organizacija, na bazi nove tehnologije vjerojatno se ne može očekivati spontani razvoj i nove politike japanskog sistema industrijskih odnosa. Tome ne doprinosi ni nova socijalna struktura japanskog društva koja se temelji na prevlasti srednjih slojeva i za koju je značajno visoko obrazovanje, visoke plaće i društveni ugled, otklanjanje tradicije i starih vrijednosti, a i visoka apolitičnost.

Isto tako ne postoji nijedna prevladavajuća ni socijalna grupa, ni politička organizacija, pa se takvo stanje označava negativnom demokracijom.²⁸ Zadovoljstvo japanskih radnika odnosima s menedžerima, međusobnim odnosima i kvalitetom svog radnog života je, u usporedi s nekim drugim zemljama, praktički na dnu usporedbene ljestvice i ozbiljno pozorava na neophodnost nekih promjena na mnogim područjima socijalne organizacije kako se ne bi dogodilo da bi toliki opjevani homogeni kulturni sistem Japana i sistem upravljanja na bazi uzajamne surednje kapitala i rada ostao još samo mit uz koji će se srušiti i stabilni sistem radnih odnosa. Dakle, u krizi je i Japan, a prema A. Gramsciju kriza se sastoji u činjenici da staro umire, ali novo se još ne može roditi, pa se u tom interregnumu pojavljuju veoma različiti morbidni simptomi.

LITERATURA

- Rus, V., Ishikawa, A., Woodhouse, T.: Employment and Participation, Chui University Press, Japan, 1982.
- Rus, V., Sočan, L., Močina, S.: Japonska, Od posnemanja do izvirnosti, Delo - Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1982.
- Krašovec, S.: Japonski prodor, Pogoji in faktorji eksplozivne rasti, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1979.
- Buvač, D.: Japan, Anatomija uspjeha, Globus, Zagreb, 1982.
- Shinga, S.: Nova japonska proizvodna filozofija, Jugoslovenski zavod za produktivnost rada, Beograd, 1986.
- Naisbitt, J.: Megatrends, Ten new directions transforming our lives, Werner Books, New York, 1982.

Članci u časopisima:

- Delo
- Direktor
- Ekonomika udruženog rada
- Ekonomska politika
- Harvard Business Review
- International Labour Review
- International Management
- MIR (Manegement Industrial Relations)
- Poslovna politika
- Produktivnost
- Samoupravno pravo
- The Economist

Primljeno:1989-09-29

28 V. Rus: Je v krizi tudi Japonska, Delo, 01.02.1986.

Šarman Z. Japanese Management with Enterprise in Turning Point

Summary

Management and guiding with enterprises in Japan, which is based on a man as collective unit, on advancing according to age, on hierarchic pyramidal organization of enterprise and whose characteristics are centralising of power in producing departments with gravity center on developing researches and success doesn't correspond any more to altering conditions of further development of Japanese economy.

Factor "time" and the position of Japan in international economic relations looks for new manners and style of management in business and development of enterprise. In the work are represented some specialities of traditional management and guiding of Japanese enterprises, with the accent on some organization principles, process of deciding and communications, managing with work and position of human relations and values, so it is according to these characteristics given a comparison with the style of management on the "West". Management by means of process of deciding with consensus doesn't correspond any more to changed conditions of economy and development. New modern Japanese management with enterprises referring to traditional system of management stresses decentralization of enterprise and power and important changes in strategic activities of enterprises and in human resource.