

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ВОСТОКОВЕДЕНИЯ
ФАКУЛЬТЕТ «ЭКОНОМИКА ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН И СТРАНОВЕДЕНИЕ»
КАФЕДРА «ЭКОНОМИКА СТРАН АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОГО
РЕГИОНА И ЮЖНОЙ АЗИИ И СТРАНОВЕДЕНИЕ»

На правах рукописи

ХОЛНАЗАРОВА ЗАРИФА МАКСАТОВНА

**ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В УСЛОВИЯХ ПОСТКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ
НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

5231000 – «Экономика зарубежных стран и страноведение»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Научный руководитель:
к.э.н., доц. Алимов А. М.

Ташкент – 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3-6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ АСПЕКТОВ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	7-38
1.1. Культурный и технологический детерминизм в объяснении японской системы менеджмента.....	7-9
1.2. Этапы и особенности формирования управленческой мысли в Японии.....	9-14
1.3. Характеристика ключевых принципов японского менеджмента и основных методов управления, используемых в японских компаниях.....	14-38
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ.....	39-56
2.1. Сущность и основные модели системы управления качеством продукции в Японии на современном этапе.....	36-47
2.2. Японская система менеджмента как фактор обеспечения конкурентоспособности японских компаний.....	48-51
2.3. Возможные направления применения японского менеджмента в условиях Республики Узбекистан.....	51-56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57-59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	60-64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Происходящие в нашей стране экономические преобразования нацелены на повышение эффективности управления и общественного производства. Для решения этой задачи осуществляется целый комплекс мер. Президент Республики Узбекистан в своем докладе на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год, отмечает: «Серьезного внимания требует коренное изменение принципов и подходов в системе корпоративного управления, внедрение современных международных стандартов корпоративного менеджмента производственными, внешнеэкономическими и инвестиционными процессами»¹. Решение этих задач связано, в первую очередь с тем, что на мировом рынке товаров и услуг развернулась решительная борьба за повышение качества выпускаемой продукции, внедряются более эффективные экономические методы управления взамен изживающих себя административных методов управления, новые формы организации труда и производства, осуществляется переход на принципы рыночных отношений. Вместе с тем предстоит еще изыскать и привести в действие нераскрытые резервы эффективной организации управления, более полного использования всех видов ресурсов, задействовать методы стимулирования труда. Решению этих задач может помочь освоение передовых методов управления в развитых капиталистических странах.

¹ Каримов И. А. Создание в 2015 году широких возможностей для развития частной собственности и частного предпринимательства путем осуществления коренных структурных преобразований в экономике страны, последовательного продолжения процессов модернизации и диверсификации – наша приоритетная задача. Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год.// Народное слово. 17 января 2015г.

Особую важность в этом плане представляет ознакомление с японскими методами управления, повышенный интерес к которым проявляется практически во всем мире.

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Анализ японской системы менеджмента представляет особый интерес по следующим причинам. Во-первых, это та область менеджмента, где наиболее разительно проявляются отличия японского стиля от достаточно изученного и широко распространенного в развитых капиталистических странах западного (американского) стиля. Исходные предпосылки кадровой политики, как и конкретные методы ее проведения на японских предприятиях, значительно отличаются от западных.

Во-вторых, результаты, полученные на японских предприятиях (например, темпы роста производительности труда), свидетельствуют о том, что используемые там методы управления персоналом достаточно эффективны. Именно эффективность привлекает все большее внимание зарубежных исследователей, которые, изучая японские методы управления персоналом, рассматривают возможность их использования в своих странах.

Основываясь на этом, следует сказать, что рассмотрение японского стиля управления весьма актуально для экономики Республики Узбекистан, обладающей на текущий момент собственной, притом достаточно неэффективной, системой менеджмента и нуждающейся в новом стиле управления. В связи с этим изучение японской системы менеджмента, основных её принципов, её корней и истоков, представляет определённый интерес для исследования, и с точки зрения попытки внедрения или адаптации некоторых основополагающих принципов японской системы, в управленческую систему предприятий Республики Узбекистан определяет актуальность темы настоящей выпускной квалификационной работы.

Степень изученности проблемы. Сегодня степень изученности японской системы менеджмента в научных кругах достаточно велика. Все ученые сводятся к единому мнению о колоссальной эффективности японского менеджмента. В теоретическом аспекте современных ученых больше всего проявляют интерес к вопросу пригодности японской системы управления персоналом в других странах. На конкретно-теоретическом уровне методологическую основу исследования японской системы менеджмента составили труды зарубежных специалистов, таких как: М. Аоки, М. Имаи, У. Оучи, Ли Якокка, В. Симхович, Х. Виссема, Э. Старобинский, Г. В. Куликов и др.

В теоретическом аспекте современных ученых больше всего проявляют интерес к вопросу пригодности японской системы менеджмента в других странах, в частности в Республике Узбекистан. Сегодня стоит проблема адаптации японской модели управления человеческими ресурсами к менталитету Республики Узбекистан. В работах отечественных исследователей Д. Рахимовой, Ш. Зайнутдинова, М. Бекмурадова, К. Назарова, З. Ф. Арифхановой, К. Расулева, Р. Рахматова раскрываются теоретические и практические аспекты менеджмента и проблемы формирования организационной структуры, освещаются вопросы управления трудовыми ресурсами в условиях Узбекистана.

Цель и задачи выпускной работы. Целью выпускной квалификационной работы является изучение особенностей японского менеджмента в условиях посткризисного развития национальной экономики, а также определение возможных направлений использования японской модели менеджмента в условиях Республики Узбекистан.

Исходя из этого, в процессе исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- изучены основные этапы и особенности формирования японской системы менеджмента;

- дана общая характеристика ключевых принципов японского менеджмента и основных методов управления, используемых в японских компаниях.

- произведен анализ основных моделей системы управления качеством продукции в Японии на современном этапе;

- исследована роль японского менеджмента как фактора конкурентоспособности японских компаний;

- определены возможные направления применения японского менеджмента в условиях Республики Узбекистан.

Научная новизна и практическая значимость выпускной квалификационной работы определяется тем, что в ней предпринята попытка выявить возможности применения японской модели менеджмента и ее отдельных элементов в условиях Республики Узбекистан. Выводы, полученные в ходе исследования выпускной квалификационной работы, позволят разработать предложения по совершенствованию управления деятельностью отечественных предприятий, способствующие развитию высокоэффективной, конкурентоспособной экономики страны. Полученные научные выводы могут быть использованы для решения проблем эффективного управления деятельностью отечественных предприятий для повышения конкурентоспособности экономики Республики Узбекистан в условиях глобализации мирохозяйственных отношений.

Структура работы определяется логикой проведенного исследования и отражена в содержании выпускной квалификационной работы, состоящей из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы. В первой главе рассматриваются особенности японской системы менеджмента, а также причины и предпосылки возникновения этих особенностей, дается характеристика ключевых принципов японского менеджмента и основных методов управления. Во второй главе выпускной квалификационной работы поставлена проблема заимствования японского опыта и возможности применения его в других странах, в частности в Республике Узбекистан.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ АСПЕКТОВ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Для объяснения особенностей японской системы управления выделяются различные концепции и модели, которые предлагают объяснения с точки зрения культурного детерминизма, технологического детерминизма (модель конвергенции)² и т.д.

1.1. Культурный и технологический детерминизм в объяснении японской системы менеджмента

Быстрое восстановление экономики после Второй мировой войны и затем самые высокие в мире темпы развития вызвали огромный интерес со стороны западных ученых, пытавшихся объяснить «японский феномен». Наряду с исследованиями, рассматривающими факторы экономического роста Японии, появились работы, посвященные вопросам управления японскими фирмами.

В целом возобладали две интерпретации японской модели менеджмента. Во-первых, эта модель является японской в смысле специфичного японского стиля (биосистемы или ее отдельных элементов), который не существует где-либо еще в мире. Во-вторых, о «японскости» можно говорить применительно к методам и практике японского менеджмента, когда сходные понятия со схожими функциями (целями) существуют и в других странах, но в разных формах или, наоборот, одинаковые по форме, но с неодинаковыми функциями. При этом оказывалось, что характеристики японского менеджмента известны и в других странах, но становились «уникальными» только в специфической культурно-институциональной среде Японии.

² Оучи У. Методы организации производства (японский и американский подходы). - М.: Экономика, 2004.

Наиболее авторитетными в тот период оказались взгляды американского ученого Дж. Абеглена. Акцент был сделан на различиях, которые существовали между японскими и американскими компаниями. «Японская специфика» рассматривалась в контексте культурной и исторической уникальности страны и сводилась к трем «священным» чертам системы управления: пожизненный наем, система продвижения по старшинству и так называемые пофирменные (т. е. встроенные в структуру фирмы) профсоюзы. Особенности японской модели управления объяснялись исключительно с социокультурных позиций³.

Акцент на различиях оставляет без ответа вопрос о том, что в японском менеджменте является самым важным. Ведь различия могли быть несущественными или чисто внешними, только прикрывавшими суть, ничем не отличающуюся от западного образца. Японская модель менеджмента за послевоенные годы прошла ряд этапов в своей эволюции и претерпела значительные изменения. В настоящее время глобализация экономики, рост информационной экономики также оказывают влияние на методы управления в японских компаниях. Но вряд ли то же самое можно сказать о традиционных ценностях национальной культуры.

Суть технологического детерминизма состоит в том, что производственная технология, уровень технологического развития определяют систему управления. Это позволяло рассматривать отличительные черты японского менеджмента (если они вообще признавались) вне рамок японской культурной традиции.

Наиболее популярными теориями, объяснявшими практику управления японскими фирмами, в свое время были бихевиоризм и другие идеи, связанные с базовой управленческой концепцией «человеческих отношений». Так, например, в сравнительных исследованиях управления предприятиями в западных странах Японии акцент нередко делался на анализе трудовых отношений в ключе западных теорий, но с признанием специфики их

³ Оучи У. Методы организации производства (японский и американский подходы). - М.: Экономика, 2004.

проявления в Японии. Тем самым японский опыт объяснялся с помощью известных управленческих концепций.

Попытки рассмотрения «японского феномена» с позиции западных представлений о «стандартной» модели вылились в дискуссию о «конвергенции» и «дивергенции» путей развития управления в Японии и на Западе. Основной довод в пользу конвергенции состоит в том, что влияние научно-технического прогресса на развитие управления одинаково во всем мире, и именно оно приводит к усреднению его модели. Соглашаясь с тем, что роль науки и техники в создании предпосылок развития организации очень велика, приверженцы идеи дивергенции считают, однако, что в каждой стране эти предпосылки используются по-разному. Они справедливо полагают, что организация - это нечто большее, чем простая сумма технологии и структуры⁴.

1.2. Этапы и особенности формирования управленческой мысли в Японии

Искусство управления и его роль были признаны лишь относительно недавно. Один из лидеров японского бизнеса — Коносукэ Мацусита, обращая внимание общественности на необходимость эффективного управления, писал: "Современные предпринимательские организации выполняют важную роль — поддержание общественной жизни. Пища, предприятия, одежда, жилье становятся доступными людям в результате производства и распределения. Получая работу, люди испытывают удовлетворение и получают пользу. Чтобы достичь этих социальных целей, каждая организация должна поддерживать свое здоровое и работоспособное состояние. Это зависит от качества и эффективности управленческих решений и действий. Деятельность, которую мы называем управлением, требует полной отдачи, в ней сконцентрирован человеческий интеллект и опыт. Человек, посвятивший себя управлению, занимает весьма почетное и

⁴ Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

вместе с тем ответственное положение, требующее полной самоотдачи и готовности пойти на самопожертвование"⁵.

Вспомним, что современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи. Смятение первых послевоенных лет поставило перед руководителями Японии задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Лидеры бизнеса встали перед острой необходимостью борьбы за восстановление своих компаний.

Проведенная американской оккупационной администрацией чистка ведущих предпринимателей военных лет создала атмосферу, в которой те, кто столкнулся с задачей восстановления, познакомились и приняли (в ряде случаев неосознанно) идеологию управления и практические методы американского бизнеса. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постепенно постигать социальную ответственность и последствия своей деятельности.

Совершенно новые обстоятельства и условия, вызванные оккупацией, создали беспрецедентную ситуацию. Чистка предпринимателей военной поры оставила страну без опытных специалистов высшего управленческого звена в ведущих отраслях промышленности. В условиях хаоса задача восстановления японской индустрии легла на плечи молодых администраторов.

Они выполняли свои задачи сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. В послевоенной Японии появились предприниматели с новыми идеями, духом открытости новому и желанием использовать предоставляющиеся возможности. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом создать новый японский путь развития.

⁵ Мацусита К. Миссия бизнеса. - М.: Альпина Паблишер, 2011.

Быстрое восстановление и развитие послевоенной Японии принесли новые проблемы — необходимость переоценки и пересмотра практики предшествующих лет, активных поисков новой управленческой концепции. Идеи К. Мацуситы и других ведущих специалистов оказались не только реакцией на существовавшее положение, но и серьезным вкладом в создание новой стратегии управления.

Творческий поиск завершился созданием специфической "японской" системы управления. На этот процесс, без сомнения, повлияли американские идеи, однако непосредственное применение американских методов управления оказалось неудачным. Другими словами, идеи американских ученых способствовали установлению особого стиля мышления и подходов, присущих только японским управляющим. Эти трудности направили творческий поиск на развитие новых направлений управленческой мысли.

Основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствовавших в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Вопрос о том, какие черты окажутся достаточно устойчивыми для того, чтобы на них можно было опереться в условиях изменения общественной психологии и этических ценностей, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности являются порождением прошлых эпох и по ходу развития исчезнут. Современное развитие методов управления характеризуется возрастанием свободы выбора концепций, созданием оптимальных систем, но при этом не должны предаваться забвению исконно японские методы управления.

Основанием для создания новых теорий и принципов управления послужили общие философские взгляды. В связи с этим возникают вопросы, какие философские взгляды предписывают придерживаться подобных

систем управления с их специфическими чертами и как эти взгляды развивались⁶.

Важно, чтобы специфические черты, присущие современным системам управления, не смешивались с чертами старых систем и тем более с пережитками феодальной эпохи. Их следует расценивать как результат энергичных усилий, направленных на применение некоторых элементов старых концепций к решению совершенно новых проблем.

Современное японское управление приобрело дух открытости, который позволяет подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем.

Стержнем новой концепции стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих. Как отмечает К. Мацусита, "каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он может довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели"⁷.

В то время реорганизацию существовавших учреждений и установок нужно было дополнить пересмотром традиционных представлений и переоценкой ценностей.

Оккупационные власти высказали по поводу демократизации лишь самые общие положения. Ни их командование, ни американские приказы не давали четких предписаний. Ситуация определялась двумя факторами: во-

⁶ Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2007; Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. — М.: Экономика, 2009; Яккока Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. — М.: Попурри, 2007.

⁷ Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2007.

первых, решение проблемы должно было осуществиться в довольно сложных условиях, во-вторых, оно должно было стать делом самих японцев.

Вряд ли эти трудности могли быть преодолены без обращения к потенциалу, скрытому в культурных традициях. Требование отойти от традиционных представлений вызвало радикальное переосмысление заключенного в них потенциала.

Когда в Японии была опубликована декларация "Теория управления в новых условиях", в ней подчеркивались независимость и самостоятельность предпринимателей, законность стремления к прибыли и его соответствие предназначению менеджера. Этот документ призвал также к новой "философии" управления. В нем было отмечено, что слияние традиционных ценностей с современной технологией внесло большой вклад в быстрое экономическое развитие Японии. Однако в условиях быстро изменяющегося окружения была поставлена под сомнение эффективность ряда традиционных мер, включая традиционный взгляд на организацию компании. Новая "философия" управления, по мнению авторов декларации, должна включать функциональную направленность, гибкость и профессионализм. Но в заявлении признавалась также возможность эффективного использования и традиционных методов. В нем подчеркнуто, что система поощрения, основанная на выслуге лет, показала свою эффективность в условиях, когда награждение обычно производится за приспособляемость и творческий подход. Не следует отказываться от системы пожизненного найма, поскольку преданность компании и идентификация интересов работника с ее интересами дают больший выигрыш, чем возмещение убытков, связанных с подобной системой. Составители документа призвали японских управляющих использовать и совершенствовать положительные моменты японской управленческой системы.

Тогда же была организована комиссия по изучению текущих проблем теории управления, которая собрала воедино взгляды менеджеров. Она

выработала обобщенный взгляд, который среди всего прочего свидетельствовал об изменениях в понятии прибыли как цели деятельности.

Нефтяной кризис 1973 г. резко изменил обстановку, приостановив процесс быстрого роста, и это вызвало новое беспокойство у бизнесменов. В 1980 г. было опубликовано еще одно заявление "Управление для восьмидесятых", в котором говорится: "Успех японских компаний в преодолении кризиса может быть объяснен постоянными усилиями в области энергосбережения. Энергичные усилия на технологическом уровне были основным фактором преодоления этой ситуации. Однако часть японских компаний переместила акцент с адаптивной стратегии на технологическом уровне к оптимизации общекорпоративной политики»⁸. Дискуссия о "философии" управления не прекращается и по сегодняшний день. В последние годы осуществляется поворот к обсуждению стратегических направлений менеджмента.

1.3. Характеристика ключевых принципов японского менеджмента и основных методов управления, используемых в японских компаниях

В зависимости от используемой теоретической концепции или модели исследователи по-разному выделяют характерные признаки и особенности японского менеджмента, но, как правило, везде присутствуют как минимум три особенности: пожизненный найм, система продвижения по старшинству и пофирменные профсоюзы.

Пожизненный найм, пожизненная занятость

Система пожизненного найма, при которой работники трудятся в одной фирме с момента первого выхода на рынок труда и до выхода на пенсию, начала складываться в Японии в конце XIX в., когда стали создаваться крупные предприятия. Для внедрения пожизненного найма имелись определенные социально-психологические условия в виде патернализма.

⁸ Оучи У. Методы организации производства (японский и американский подходы). - М.: Экономика, 2004.

Пожизненно нанятый работник с первых дней работы на фирме начинает ощущать стабильность своего положения в жизни. Он проникается уверенностью в том, что, если фирма функционирует, его занятость гарантируется. Даже в сложной финансово-экономической ситуации в крупных японских фирмах к увольнению рабочих стараются не прибегать (см. табл. 1.3.1). Для рядового работника такое положение вещей является важнейшим стимулирующим фактором.

Таблица 1.3.1. Средняя продолжительность пребывания сотрудников на одном предприятии (в годах)

Страны	2000	2005	2009	2010	2012
Австралия	6,6	5,5	..	6,3	6,4
Канада	7,0	7,4	7,2	9,2	7,9
Финляндия	7,9	8,4	8,0	8,4	9,2
Франция	9,5	10,1	..	9,7	10,4
Германия	..	9,8	10,2	..	10,8
Япония	9,3	10,3	10,8	10,9	11,3
Нидерланды	..	9,4	..	8,2	9,6
Испания	..	11,5	..	9,1	9,1
Великобритания	..	8,3	..	7,8	8,3
США	7,1	7,5	7,3	7,2	7,4

Источник: Employment Outlook. Paris: OECD, 2012.

Так, в ряде работ, отмечалось, что далеко не все, что считалось «монопольной принадлежностью» Японии, таковым и являлось. Речь, в частности, идет об элементах патернализма на Западе. Так, в 1950-1960-х гг., когда экономика США процветала, крупные американские корпорации точно так же, как и японские, предлагали своему персоналу нечто похожее на пожизненный наем. Более того, хотя продвижение по службе и заработная плата в компаниях США зависели в основном от производительности труда и

заслуг работников, возраст также играл большую роль в системах материального стимулирования кадров⁹.

Система продвижения по старшинству

В Японии, как известно, старший по возрасту или ветеран фирмы получает более высокую заработную плату по сравнению с младшим или новичком. Уважение старшего в Японии всегда было и остается непреклонной нормой регуляции поведения. В связи с этим японские предприниматели и менеджеры положили принцип старшинства в основу стимулирования трудовой активности своих работников на всех уровнях иерархии. Принцип старшинства служит мерилем всех нюансов при начислении заработной платы.

Японские менеджеры, хотя и отдают должное способностям людей, все же склоняются к тому, что возраст и стаж являются очень четкими и наглядными критериями при определении кандидатов на выдвижение.

Кроме возраста и стажа немалое значение имеет и уровень образования работника. Должности в составе высшей администрации крупных и крупнейших фирм занимают сегодня лишь лица с университетским образованием. Работники, не имеющие высшего образования, могут дослужиться лишь до низшего или среднего управленческого звена.

Повышение заработной платы в японских фирмах осуществляется ежегодно. При этом учитывается, конечно, профессиональное мастерство, должность и образование работника. Однако все эти позиции не очень резко выделяют работника из общего круга лиц своей группы, так как определяющими остаются возраст и выслуга лет в фирме. Эти же факторы определяют и должностное продвижение работника.

⁹ Симхович В. Истоки современной японской системы правления/ /Проблемы теории и практики управления, 2002. № 6. - С. 114-120

Таблица 1.3.2. Сравнение производительности труда и размера оплаты труда в нескольких странах (%)

	Япония	США	Великобритания	Франция	Германия	Швеция
Производительность						
(2007=100)						
2000	21,0	48,5	35,5	27,3	39,3	38,2
2002	50,2	64,3	51,1	48,8	65,9	65,0
2005	76,5	86,0	71,1	79,8	89,1	86,2
2010	111,0	113,8	106,4	113,8	112,3	124,5
2012	135,9	142,1	120,1	143,4	126,7	181,0
Почасовая оплата						
(2007=100)						
2000	2,8	17,4	6,4	7,3	5,1	7,5
2002	17,5	35,5	18,4	26,7	23,1	30,8
2005	38,5	75,1	36,5	43,4	37,2	39,7
2010	146,1	107,9	97,8	116,8	128,3	87,1
2012	133,7	131,1	118,0	90,0	101,1	85,9

Источник: US Department of Labor, 2012.

В табл. 1.3.2 показано, что на сегодняшний день размер почасовой оплаты труда в Японии достиг самого высокого уровня в мире, хотя эти цифры завышены вследствие инфляции других валют по сравнению с сильной иеной (поэтому они не означают, что размер реальной зарплаты в Японии действительно увеличился за этот период). Высокая производительность без соответствующего материального стимулирования возможна в Японии во многом благодаря принципу старшинства.

Принцип старшинства выполняет большую мотивационную роль. Он обеспечивает устойчивое поддержание благосостояния работника: с годами он получает большую зарплату, что дает ему возможность покрывать нарастающие расходы, связанные с повышением стоимости жизни и с

растущими личными потребностями (обзаведение семьей, воспитание детей, строительство дома и т. д.).

Пофирменные профсоюзы

Японские профсоюзы организуются не по профессиональному или отраслевому принципу, а непосредственно на предприятии. На одном предприятии может быть организован только один профсоюз, а не несколько, как это может быть на британском предприятии. Например, в компании Toyota имеется единый профсоюз. Точно так же обстоит дело в Nissan, Honda и др. Все работники являются членами отдельного профсоюза до тех пор, пока не становятся менеджерами.

В принципе, профсоюзы могут объединяться по отраслевому признаку, но функции таких организаций отличаются от отраслевых профсоюзов в Европе и США. Например, Конфедерация японских профсоюзов работников автомобильной промышленности JAW -- это скорее национальный центр, или политическая структура, лоббирующая интересы отрасли JAW, в отличие от Американского союза работников автомобильной промышленности UAW не занимается вопросами заработной платы и условий труда. Что касается профсоюза на предприятии, то он несет полную ответственность за коллективное соглашение с работодателем. Поскольку на каждом крупном предприятии есть профсоюз, то между ними устанавливается тесная связь.

Помимо пожизненного найма, системы старшинства и пофирменных профсоюзов исследователи часто называют еще ряд особенностей японской модели менеджмента.

Формы общения

Эта особенность заключается в укреплении отождествления работников с компанией и в поощрении частных и прямых связей. Существует несколько систем общения. Многие японские корпорации проводят официальные встречи: утренние митинги, цеховые собрания и собрания малых групп ("кружков качества" и ритуальных групп).

Митинги обычно проходят каждое утро (в некоторых компаниях раз в неделю) перед работой. Обычно высший управляющий обращается к служащим с изложением политики компании или по вопросам этики бизнеса. После его речи часто проводится утренняя гимнастика, и в некоторых случаях встреча заканчивается общими криками: "Будем работать напряженно!".

После утреннего митинга рабочие могут посетить цеховое собрание. Каждому рабочему говорится, что должно быть сделано в этот день, и дается некоторая необходимая для выполнения работы информация. После вопросов и ответов проводятся обсуждения того, как выполнить какую-либо работу. Основная цель деловых встреч состоит в передаче приказов начальником цеха рабочим. Кроме того, корпорация с помощью таких контактов стремится стать более сплоченной и эффективной.

В другой вид контактов вовлекаются малые группы, которые организуются в цехах или офисах. Малые группы разрабатывают решения о путях выполнения работы. Энергичная дискуссия является обычной чертой деятельности таких групп. В Японии малые группы (такие, как "кружки качества" или группы нулевых дефектов) чувствуют себя ответственными за повышение качества продукции и производительности труда. Они играют большую роль в техническом развитии и усиливают отождествление наемных лиц с компанией при помощи тесного общения.

Японские корпорации часто проводят церемонии празднования открытия нового офиса или завода, начала нового года или начала службы пожизненно нанятых лиц, выдающихся рекордов в явке на работу и т. д. Каждую осень компании проводят спортивные встречи и один или два раза в год — групповые туристические поездки, причем все расходы на проведение спортивных встреч и половину расходов на турпоездки оплачивают компании.

Некоторые японские корпорации имеют любительские спортивные команды по бейсболу, футболу, регби и хоккею. Когда играют команды двух

компаний, посещаемость игр работниками компаний очень высока. Это увеличивает сплоченность персонала компании, его моральный дух, отождествление персонала с самой компанией.

Японцы имеют и другую формальную систему укрепления контактов среди наемного персонала: все члены одного отдела, включая управляющих, занимают одну большую комнату. В обычном деловом офисе служащие сидят лицом к лицу. Если кто-нибудь встанет, он может одним взглядом увидеть всех работников отдела. Таким образом, все члены отдела могут легко общаться друг с другом в любое время, и подчиненные всегда доступны их управляющим.

Японский управляющий и его подчиненные используют общие обеденные комнаты и туалеты. Различия по рангу или классу отсутствуют. Управляющие и работники завтракают в одной комнате на работе, что усиливает у работников ощущение равенства и сильной связи с управляющим и корпорацией.

Распространены также неформальные связи между служащими. Японские служащие из одного отдела вместе идут в бар или пивной зал и обсуждают свои проблемы, свою неудовлетворенность работой или компанией, иногда делая критические замечания в адрес руководства. Каждый вышестоящий руководитель может пригласить своих подчиненных в бар для обсуждения проблем, касающихся работы.

Во время отпусков и праздников друзья из одной и той же компании часто собираются поиграть в спортивные игры или съездить на пикник и т. д. Крупные японские корпорации предоставляют служащим спортивные залы, бейсбольные поля, теннисные корты и другие услуги около завода или офиса.

В японских компаниях много добровольных объединений. Популярны группы по спорту, по изучению традиционной японской культуры. Такая групповая деятельность поощряется компанией.

Ротация должностей

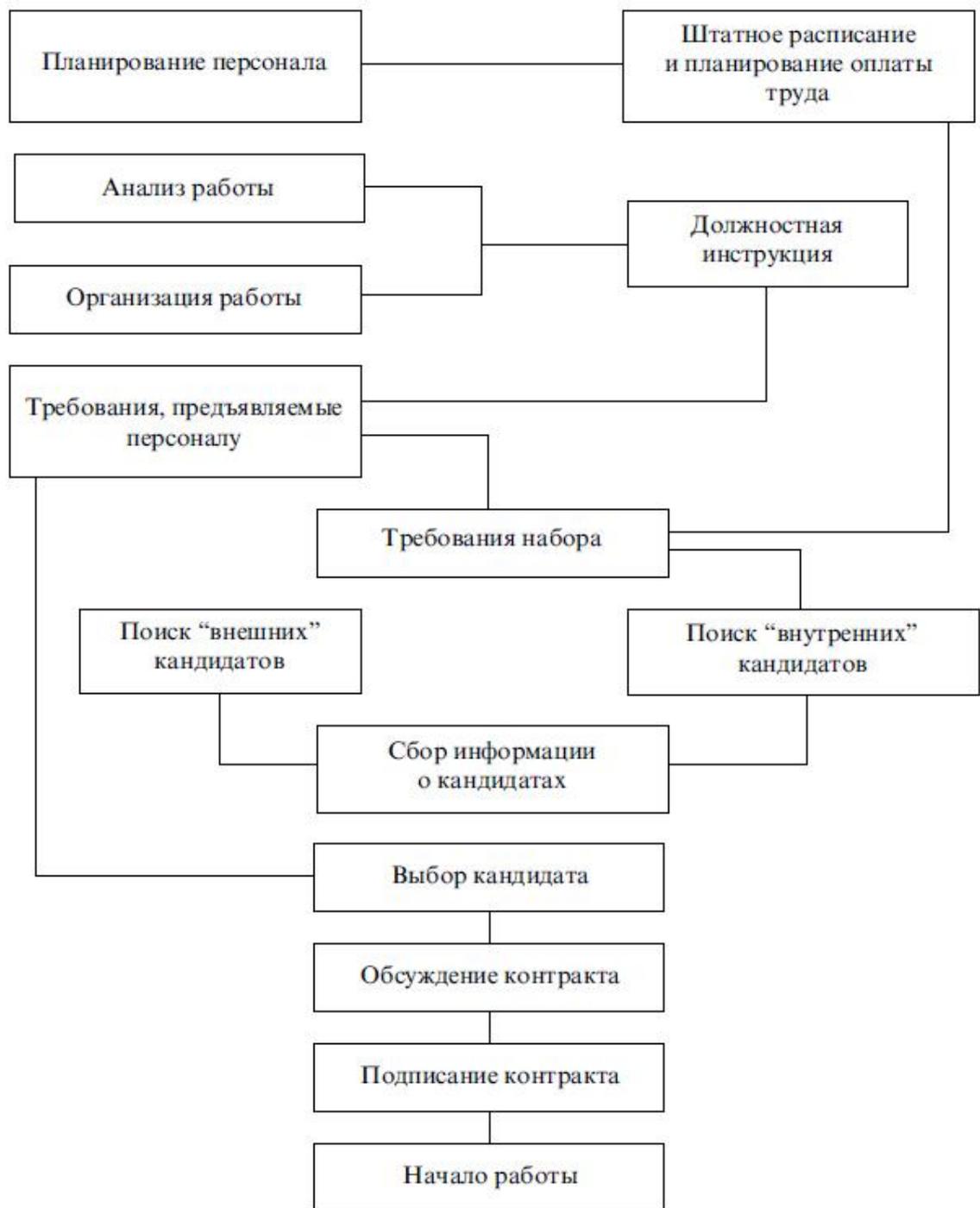
Трудовая ротация (или ротация должностей) является нормой в Японии. Кроме высшего персонала, служащие переводятся с одной работы на другую раз в пять лет. Иногда ротация происходит в той же самой рабочей группе. Например, продавец заменяет продавца, но переводится из одного сбытового учреждения в другое. Используется также ротация, связанная с другим родом работы, особенно для кандидата на руководящую должность. Типичный кандидат для высшего управляющего звена переводится, например, из финансового отдела в бухгалтерию, отдел трудовых ресурсов, маркетинга, отдел планирования и т. д. Ротация и продвижение часто происходят одновременно.

Единовременное рекрутирование

Академический календарь в японских учебных заведениях длится с апреля по март. Это означает, что учащиеся оканчивают учебное заведение в марте. Финансовый год в большинстве японских компаний начинается также в апреле и заканчивается в марте. В результате почти все работники рекрутируются и устраиваются на работу в апреле. В отличие от Европы и США, где прием на работу осуществляется в течение года в зависимости от потребности в рабочей силе, большинство японских предприятий не принимает на работу людей в середине года (финансового). Новые выпускники университетов и средних школ являются основным источником пополнения числа занятых. Другим свойством единовременного рекрутирования является то, что компании не обращают внимания на специальность выпускника университета. Например, выпускника юридического факультета могут принять на работу, но совершенно не обязательно на должность юриста. А это, в свою очередь, предопределяет необходимость переподготовки и производственного обучения.

Считается целесообразным отметить, что исходя из рис 1.3.1. процесс набора и отбора персонала в японских предприятиях был построен на основе базовых моделей, которые сложились в США и Европе.

Рисунок 1.3.1. Процесс набора и отбора в Японии



Источник: Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2009.

Образование и обучение

Японские компании обучают своих служащих и дают им образование. Цели обучения состоят в развитии способностей, укреплении навыков руководителей и повышении лояльности. Обычно повышение квалификации

происходит без отрыва от производства, на рабочих местах. Прямой начальник или инструктор учит, как выполнить работу в реальной жизненной ситуации. Но теоретическое образование также важно. Японские корпорации посылают своих служащих в свои учебные центры, на семинары вне компании, в университеты и т. д. (см. табл. 1.3.3).

Молодые служащие корпорации часто направляются в университеты для обучения бизнесу — обычно в США или Западную Европу, потому что считается, что там они станут хорошими специалистами по мировому бизнесу.

Таблица 1.3.3. Методы обучения персонала в японских предприятиях

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
"Копирование" — работник "прикрепляется" к специалисту, копируя его действия	Деловые игры — коллективные игры (обычно с компьютером), включающие разбор примера, в ходе которого участники получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений
Наставничество — занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы	Учебные ситуации — реальные или вымышленные управленческие ситуации с вопросами для анализа. При этом устраняются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке
Делегирование — передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы	Моделирование — воспроизведение реальных условий работы
Метод усложняющихся заданий — специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, объему решения задания и повышения сложности.	Тренинг сензитивности — участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умения взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога
Ротация — работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта	Ролевые игры (моделирование человеческого поведения) — работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении)

Источник: Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. — М.: Экономика, 2009.

Принятие решений «снизу вверх»

Процесс принятия решений в японских компаниях отличаются следующие три момента: выработка решений идет по линии «снизу -- вверх», она основана на принципе разделения риска и ответственности, решения принимаются на основе консенсуса путем проведения многочисленных переговоров и консультаций между всеми заинтересованными сторонами. В этом плане японскую модель принятия решений можно назвать демократичной (в противовес авторитарным системам компаний в ряде западных стран, где власть концентрируется в руках высшего руководства, а решения спускаются сверху вниз в соответствии с четко определенной иерархией)¹⁰.

На принципах разделения ответственности и достижения консенсуса основана работа широко известных кружков контроля качества, малых групп, групп бездефектного производства и т. д. Но наиболее ярким примером японской модели принятия решений является система ринги.

Ринги - это письменный документ с предложениями по тому или иному вопросу, подготовленный менеджером одного из низовых подразделений и направляемый по цепочке снизу вверх для получения одобрения ответственных лиц на каждом уровне управленческой иерархии. Прежде чем он составляется, инициатор предложения проводит многочисленные неформальные консультации со всеми заинтересованными лицами, получившие название нэмаваси (буквально -- пересаживание корней). При этом для успешного прохождения ринги гораздо большее значение имеет характер отношений подготовившего его менеджера со своими коллегами, чем действительная ценность самого предложения.

Выработка решений на основе консенсуса имеет своим неизбежным следствием расплытие ответственности за результаты принятых решений. Понятно, что в случае положительных результатов того или иного решения это не имеет столь важного значения, как в случае его провала. Теоретически

¹⁰ Матрусова Т.Н. Япония: Материальное стимулирование в фирмах. - М.: Наука. 2007.

ответственность за неудачу должен нести инициатор предложения (хотя бы за то, что недостаточно тщательно провел процедуру нэмаваси). Но поскольку окончательный вариант решения -- это результат консенсуса, то ответственность за неудачу распределяется между всеми его участниками (при этом мера ответственности каждого отдельного лица никогда не устанавливается)¹¹.

С точки зрения западных управленцев, японская система принятия решений и установления ответственности за их исполнение является неэффективной и нерациональной. Однако, с точки зрения самих японцев, она, хотя и имеет некоторые недостатки (такие, как ориентация на инициативу нижнего слоя управленцев или рядовых работников при относительной пассивности служащих более высокого ранга), обладает и несомненными достоинствами. Главное их них - это обеспечение гармоничных отношений между членами коллектива, так как в случае положительных результатов она позволяет всем приобщиться к плодам успеха, а в случае отрицательных -- никому не дает «потерять лицо».

Мотивационная система японского менеджмента

Когда японцы добросовестно перенимали у американцев теорию и практику менеджмента, в Японию "перекочевали" и основные положения теории мотивации. Японский бизнес искренне надеялся поправить свои дела с помощью американских доктрин. Для этого организовывались многочисленные поездки бизнесменов в США. Оттуда выписывались различного рода консультанты. Были прочитаны сотни лекций, исписаны горы бумаги. Но воз американских рекомендаций так и не сдвинулся с места. У американцев тогда создалось впечатление, что японцы примитивны, что они не могут пока еще воспринять концепцию "социального человека",

¹¹ Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. - М.: Экономика, 2009.

составлявшую сущность теории мотивации. Но американцы, конечно, ошибались¹².

Суть дела заключалась не в примитивности японцев, а в том, что взращенная в американской культурной среде теория мотивации совершенно не состыковывалась с фундаментальными принципами, на которых строится японская культура. Так, американцы во главу угла ставят личность и ее эгоистические устремления, а японцы — группу, что, естественно, сводит на нет все личностные факторы. Далее, американцы подчеркивают важность личностного "Я", а следовательно, и тенденций личности к независимости. Японцы же привыкли соблюдать нормы "амаэ" (устремленность слабого к зависимости от сильного). Кроме того, американцы и японцы расходятся в трактовке авторитета. На Западе под авторитетом понимают в первую очередь "силу власти", а в Японии — преклонение перед руководящим лидером вследствие занимаемой им позиции в социальной иерархии.

Так или иначе, особенности в понимании японцами роли личности сделали невозможным культивирование в Японии принятой в США мотивационной системы "социального человека". По той же причине оказалась несостоятельной и концепция "экономического человека", которая предшествовала ей. Японцы приняли на вооружение свою собственную систему мотивации трудовой активности работников, соответствующую нормам, в которых воплощается их национальный характер.

Социально-психологическая основа мотивации по-японски

Мотивационная система японского менеджмента сложилась на базе традиционных социальных норм. По мнению японских теоретиков менеджмента, зарубежные концепции неприменимы в Японии, поскольку не учитывают специфически национальной психологии японцев.

Японцы издавна подстраиваются под ситуацию. "Мы, японцы, придерживаемся политики, а не принципов", — сказал однажды известный японский ученый Кадзутака Ватанабэ. В связи с этим американский

¹² Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Экономика, 2004.

исследователь Буа де Менте подчеркивает, что японская логика коренным образом отличается от американской. "Японская логика, — пишет он, — не является чем-то постоянным и неизменным. Она подобна оберточному материалу, который принимает любую форму в зависимости от того, какой предмет в него завернут. Она базируется скорее на обстоятельствах, нежели на принципах. Так, японский бизнесмен, словно хамелеон, в любой момент готов принять защитную окраску своего окружения. Пример приспособляемости японцев к обстоятельствам хорошо иллюстрируется бытующим среди них высказыванием: "Я христианин по вере, буддист по философии и синтоист по взглядам на общество"¹³.

Иностранцы, тесно общавшиеся с японцами, подмечают у них завидную поведенческую гибкость. Указывают на нее и сами японцы. Так, теоретик японского менеджмента профессор Рюси Ивата пишет: "Я сам, общаясь с американцами и представителями европейской общественности, не раз подмечал у последних склонность следовать какой-то строго установленной цели поведения. На фоне европейцев японцы выглядели куда более гибкими и социально приспособленными"¹⁴.

Подобные различия проявляются во всех сферах жизнедеятельности и, конечно же, в сфере производства. Так, если европейцы при подаче сигнала об окончании рабочего дня незамедлительно прекращают работу, то японцы такого странного, с их точки зрения, поведения не могут позволить себе. Пока все не будет доведено до логической завершенности, японец не покинет своего рабочего места. У него почти никогда не возникает вопроса, стоит ли оставаться на работе после смены. Когда ситуация требует этого, японец продолжает трудиться.

В японском обществе определяющим фактором поведения является объективная действительность, а субъективные тенденции личности стоят на втором месте. Даже личное местоимение "я" в Японии воспринимается не

¹³ Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Экономика, 2004.

¹⁴ Там же.

как субъект, а скорее как объект деятельности. "Я" в японской действительности — это и "Я", и "ситуация". Поскольку ситуация часто меняется, меняется и "Я". Отсюда следует, что нельзя ручаться за поведение лица, которое изрекает какую-то истину. Когда японец говорит: "Я сделаю!" — надо понимать так: "Я сделаю, если обстоятельства позволят мне это".

Такой конформизм проявляется и в отношении японцев к ответственности, контрактам, договорам, обещаниям и т. д. Данный феномен обуславливает восприятие японцами различных правил и инструкций, которые создаются на предприятиях западных стран. С их точки зрения, совершенно абсурдно требование во всех случаях соблюдать букву таких предписаний. Японец твердо убежден, что правильный образ действий может подсказать реальная обстановка, ситуация, и менеджер, принимая решение, должен всегда исходить из конкретной ситуации. Рассчитывать на инструкцию или какие-либо строгие указания, по их мнению, означает провалить дело.

Японские работники действуют, как футболисты или хоккеисты на спортивных площадках. Они чутко воспринимают все нюансы ситуации, реакцию своих коллег и свою собственную реакцию подчиняют потоку общего поведения. В японских фирмах не управляющий, а ситуация отдает приказание. Управляющему нужно лишь изучить подробности реальных обстоятельств, проанализировать ситуацию и сообщить работникам результаты своего анализа. А те сами примут нужное решение.

Сама процедура мотивирования пропитана разнообразными неформальными межличностными отношениями. В силу ряда особенностей национального характера отношения между двумя японцами неизменно переходят в неформальное русло. Это проявляется в системе внутрифирменных и межфирменных отношений (между производителями и потребителями, заказчиками и подрядчиками и т. д.). Прежде чем организовать какое-нибудь совместное дело, японцы устанавливают со своими партнерами неформальные, нередко доверительные отношения,

которые, как считают социологи, способны устранить нежелательные последствия любых возможных неурядиц. В связи с этим среди управленцев получило распространение выражение: "Если между дантистом и пациентом возникают доверительные отношения, последний легче переносит все зубоврачебные экзекуции".

Японские управляющие постоянно заняты не только производством продукции, но и установлением доверительных отношений с клиентами. Один японский менеджер как-то заметил, что американцы перед тем, как начать какое-нибудь совместное дело, обкладывают себя горой информационных бюллетеней, тщательно изучают возможности партнера. Японцы же в таких случаях, отбросив все формальности, устраивают со своими партнерами чаепитие. Они знают, что, если чаепитие вызовет у обеих сторон приятное ощущение, сотрудничество наладится. Доверительные отношения принесут больше пользы, чем самая беспристрастная информация.

Следует заметить, что доверительные отношения ставят договаривающиеся стороны в рамки делового этикета, отступления от норм которого в Японии не прощаются. Доверительность в отношениях господствует даже в юриспруденции. Главное для японцев — нормы поведения, установленные для любого вида человеческих отношений традицией и основанные, по крайней мере внешне, на чувстве привязанности, которое объединяет людей в их отношениях. Тот, кто не соблюдает эти нормы, действует лишь в своих интересах, вместо того чтобы подчиниться благородным порывам своей души. При этом и он сам, и его семья вызывают презрение. Если отбросить отношения между крупными фирмами, то никто не обращается в суд для реализации своих прав, как это предусмотрено кодексами. По мнению японцев, понятие субъективного права обезличивает человеческие отношения, оно ставит всех людей в положение равенства вопреки иерархическому порядку, который, согласно доктрине конфуцианства, являющейся основой японской традиции, существует в природе. Японцы предпочитают руководствоваться чувствами, а не разумом.

Преобладание неформального общения породило в Японии особый стиль межличностных отношений, который получил в научных кругах название "менталитета уравниловки". Данный феномен определяет ряд сторон трудовой мотивации в Японии.

Тот, кто вступал с японцами в деловое общение, заметил, что они проявляют удивительное безразличие к дифференциации трудовых нагрузок. С их точки зрения, поскольку люди отличаются друг от друга своими природными данными, стало быть, оценивать труд нужно по их возможностям, а вознаграждать примерно одинаково: "ведь каждый вкладывает в труд все то, на что он способен".

Уравнильный взгляд на вознаграждение за труд сложился в японской сельской общине. Каждый член общины, включенный в изнурительный процесс коллективной деятельности по выращиванию риса, делал все, что мог. При этом сильный работал более производительнее, чем слабый. Тем не менее плата за труд была одинаковой. В общинной среде считалось неподобающим требовать привилегий за больший трудовой вклад. Однако время шло, производство все более механизировалось, и с индивидом пришлось считаться. Перед японским бизнесом впервые в истории страны во всей полноте встал вопрос: "Как вознаграждать работников?"

Ответ был найден в рамках компромисса; японский бизнес сохранил устремление массы к уравниловке и принял во внимание личный вклад в процесс производства отдельного работника. На японских предприятиях утвердилась система оплаты работников по старшинству, или выслуге лет. Всем вновь нанятым назначается одинаковая заработная плата, которая дополняется ежегодными прибавками за опытность. Такой тип вознаграждения соответствует устремленности японцев поддерживать свой социальный статус на базе групповых отношений.

Японец, всегда осознающий себя членом социальной группы, очень чувствителен к своему статусу, т. е. к той оценке, которую ему дают члены группы. И хотя эта оценка обычно не высказывается ни прямо, ни косвенно,

каждый ее ощущает. Вместе с тем в сознании японца прочно удерживается идея о том, что в реальной действительности все равны. Никакая другая система заработной платы не может так удачно сочетаться с "менталитетом уравниловки", как оплата по старшинству.

Роль менеджеров в японской системе управления

Одной из основных составляющих любой системы управления является то, что главную роль в этой системе играет менеджер, и в частности высшее звено управленческого корпуса (руководители предприятий, президенты компаний и корпораций, вице-президенты и т. д.). На современном этапе высшие управляющие японских предприятий представляют собой особую, имеющую свои характерные черты социальную группу японского общества. Важнейшей характеристикой этого социального слоя является элитарность, которая сохраняется благодаря преимущественному подбору кандидатов на посты высшего управления из лиц, принадлежащих к состоятельным слоям и имеющих возможность получить престижное образование. Однако в последнее время отмечена тенденция продвижения на управленческие должности наиболее способных работников, и отступление от жесткого принципа отбора на основе оценки престижности законченного высшего учебного заведения, что может привести к расширению социальной базы высшего управленческого корпуса¹⁵.

Если в западных (прежде всего американских) компаниях высшие менеджеры -- это нанимаемые «на стороне» профессионалы, которые в любой момент могут быть уволены по решению собрания акционеров или представляющего их органа, то в японских компаниях их положение гораздо более стабильно: они почти исключительно «люди компании», прошедшие весь путь от рядового служащего до высшего управленца и пользующиеся безусловным доверием и авторитетом. Анализ происхождения около 9 тыс. руководителей и топ-менеджеров 520 ведущих японских компаний

¹⁵ Зихард В. Руководить без конфликтов: Пер. с нем. — М.: Экономика, 2010.

показывает, что таковыми, т. е. «людьми компании», или «внутренними выдвиженцами», можно считать свыше 80%. В японских компаниях именно президент и совет директоров принимают все ключевые решения, в том числе и по кадровым вопросам, в то время как собрание акционеров играет в основном формальную роль.

Поскольку основной задачей высших менеджеров в западных компаниях является обеспечение интересов акционеров, все их усилия направлены на получение максимальной прибыли на капитал. А поскольку дивиденды выплачиваются ежеквартально или дважды в год, то они вынуждены делать все возможное для обеспечения высокого уровня прибыльности даже на квартальном уровне, что значительно ограничивает их свободу и возможности, как в оперативном управлении, так и в стратегическом планировании¹⁶.

В японских компаниях усилия высшего менеджмента перенесены с обеспечения интересов акционеров в виде получения максимальной прибыли на капитал, как это имеет место в западных компаниях, на создание условий для стабильного развития компании в целом. В результате японские менеджеры обладают большей свободой действий, чем их западные коллеги, и сосредоточены на разработке общей стратегии развития компании, которая позволила бы ей не только удержать, но и увеличить долю на рынке.

Возникновение новых черт портрета высшего управляющего связано в основном с изменением критериев подбора кандидатов на высшие управленческие посты, с осуществлением попыток ввести систему продвижения в связи с индивидуальными способностями -- так называемая система «быстрого пути», расширением деятельности по переподготовке и повышению квалификации, увеличением приема в управленческое звено корпораций бывших государственных служащих и представителей профсоюза компании. Кроме того, появление новых черт социального портрета высших управляющих связано с ростом доходов высшего

¹⁶ Матрусова Т.Н. Япония: Материальное стимулирование в фирмах. - М.: Наука. 2007.

управленческого звена и изменением структуры этих доходов, а также с появлением женщин в структуре высшего управления и т. д. По мнению исследователей, эти тенденции будут сохраняться в ближайшем будущем, а их влияние на высшее звено японского управления будет увеличиваться.

Весьма отличаются от западных стандартов также функции и положение в японских компаниях менеджеров среднего звена. Это главным образом начальники или управляющие отделениями, на которых возложены функции оперативного руководства.

Как известно, подразделения и отделения многих японских компаний функционируют как «центры прибыли». Это означает, что их управляющим предоставлена свобода действий в принятии оперативных решений, но в то же время они несут ответственность за обеспечение должного уровня рентабельности. В этом плане функции японских управленцев среднего звена мало чем отличаются от тех, что возлагаются на их западных коллег. Однако одновременно на них возлагается еще одна чрезвычайно важная задача -- создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе. Поэтому менеджеры среднего звена в японских компаниях должны обладать не только соответствующими профессиональными знаниями, но и чертами характера, вызывающими доверие и уважение их коллег и подчиненных¹⁷.

Так же как и высшие менеджеры, японские управленцы среднего уровня -- это в основном «люди компании», что значительно облегчает их задачу по гармонизации отношений в коллективе, так как, продвигаясь по служебной лестнице, они усваивают те самые неформальные или негласные нормы и правила, в соответствии с которыми и строятся взаимоотношения людей в японских фирмах.

Поскольку в японском обществе с его эгалитарным сознанием не поощряются слишком явные отличия в положении отдельных лиц в пределах группы, для достижения взаимопонимания с подчиненными японские менеджеры всячески избегают демонстрации своего особого положения и,

¹⁷ Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Экономика, 2004.

напротив, подчеркивают свою близость к рядовым работникам. Для них не существует отдельных столовых и автостоянок, их кабинеты мало чем отличаются от других служебных помещений, фирменная одежда проста и скромна. Напротив, в западноевропейских и особенно американских компаниях широко используются такие атрибуты власти, как отдельные столовые для менеджеров, богатый интерьер кабинетов, дорогие служебные автомобили и т. д.

Групповая ориентация и корпоративный дух фирмы

В Японии превалирует групповая психология, группизм. Известный исследователь Хироси Минами пишет: "Группизм — это философия ориентации на группу, т. е. предпочтение интересов группы личным интересам. Такая философия имеет вполне определенную моральную основу, которая укладывается в довольно элементарные выражения: "Так надо!", "Так желательно!". Согласно концепции группизма, "желательное" как форма отношений не разделяет, а объединяет индивида с группой; индивидуальное и групповое неразделимы¹⁸.

Японцы тянутся к группе, стараются всячески поддерживать установившиеся групповые отношения. Они проявляют явное беспокойство, если чувствуют, что группе грозит беда. Психология устойчивых групп — вот главная детерминанта всех управленческих действий на японском предприятии. Такая психология воспитывалась в народе веками.

Работники японских предприятий трудятся под девизом: "Успехи твоей группы — это твои успехи!". Девиз этот органически "встроен" в сознание и подсознание японца. Его усвоение начинается с детского сада, с первых дней обучения в начальной школе.

В состав группы включают и сильных, и слабых учеников. Сильные стараются помочь слабым, а слабые прилагают все усилия, чтобы не подвести группу. В соответствии с требованиями принципа уравниловки сильные не могут демонстрировать свои способности, так как будут сочтены

¹⁸ Лебедева И. П. Японские корпорации: стратегия развития. — М.: Экономика, 2005.

выскачками, ведь в группе все равны. Поэтому им приходится концентрировать усилия на подтягивании слабых до уровня всей группы. Пассивным оставаться нельзя, так как пассивность оборачивается "потерей лица". Задача педагога заключается главным образом в том, чтобы и сильные, и слабые сохраняли свое достоинство. Если эта задача будет решена, успех придет сам собою.

Создается впечатление, что педагог больше беспокоится о групповом менталитете своих учеников, чем о методических аспектах преподавания. И в годы последующего обучения, усваивая основы наук, ученики приобщаются к групповым нормам поведения, которые сохраняют свою побудительную силу на всем жизненном пути японцев. Ими, например, руководствуется японец, проявляя участливое отношение к своему соседу, оказывая ему всяческую помощь и поддержку.

Японский бизнес извлекает большие выгоды из использования психологических рычагов, лежащих в основе жизнедеятельности малых групп; без каких-либо вложений предприниматели могут многократно интенсифицировать труд своих работников. Структурно представляя собой пирамиду, японская фирма состоит из множества таких групп. Будь то слесари-сборщики, наладчики, станочники и т. д. — везде действует группа. Всюду есть старший и младшие, и на каждом, даже на самом маленьком участке труда в Японии действуют ведущие и ведомые. Первые, как правило, старше по возрасту и имеют большую выслугу лет, а, следовательно, опытнее; вторые моложе и неопытнее. Поэтому авторитет ведущих весьма прочен, им подчиняются, их уважают. И так происходит на всех ступенях иерархии.

Таким образом, в системе взаимоотношений по вертикали (шеф — подчиненный) в Японии взаимно перекрещиваются две формы — официальная и межличностная. Особенности проявления этих форм дают возможность понять сущность власти и авторитета. С одной стороны, мы встречаемся здесь со стандартным проявлением этих феноменов: власть

означает давление, авторитет — уважение. Но, как мы видели, японцы склонны к утонченности в обращении друг с другом. В связи с этим власть и авторитет сплелись в Японии в удивительно сложные комбинации.

В соответствии с японскими взглядами, руководитель (сильный) всегда побуждает подчиненного (слабого) к реализации и развитию всех его позитивных качеств. Считается, что старший всегда одобряет правильные действия младшего и критикует неправильные. Японская философия руководства людьми ориентирует менеджеров на проявление внимания к подчиненным, к опеке их и защите.

Никаких официальных инструкций по поводу взаимоотношений в Японии не существует, все обуславливается социальными нормами. Открытая конфронтация в системе подчинения практически отсутствует, случаи неповиновения старшим или отказа выполнить указания бывают крайне редко. Даже если у работника возникает по отношению к старшему чувство негодования, он никогда не выскажет его в непосредственном общении с ним.

Чувство принадлежности к группе так сильно укоренилось в психологии японцев, что вне ее они не мыслят своего существования. Группу образуют семья, родственники, друзья и т. д. На производстве это рабочая группа. На японских предприятиях соперничество между отдельными работниками не поощряется; считается, что это вносит в их поведение разлад, порождает антагонизм, культивирует индивидуалистические наклонности, подрывает единство группы. Вместе с тем всемерно стимулируется соперничество между группами (групповая конкуренция). Японцы полагают, что в условиях группового соперничества вырастают и укрепляются все групповые добродетели, но главное — солидарность членов группы.

Сегодня понятие "корпоративный дух" указывает на преданность идеалам организации и ей самой. Преданность идеалам фирмы в японской действительности проявляется в виде многослойной конструкции. Прежде всего это преданность группе, затем — своей секции, отделу, предприятию и,

наконец, фирме. В основе, конечно, лежит преданность своей рабочей группе, которая аккумулирует в себе все основные идеалы организации. Однако группа — это только элемент системы. Хотя работник, проникаясь групповыми идеалами, автоматически проникается и идеалами фирмы, осознанная преданность этим последним формируется у него в более широкой социальной среде, а именно в атмосфере целой организации. Японские бизнесмены считают в связи с этим исключительно важной идею направленного воспитания преданности фирме.

Корпоративный дух фирмы, главной составляющей которого является преданность идеалам, воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, ее атмосфере, задачам, миссии и т. д. В Японии с этой целью широко используются самые разнообразные методы и приемы.

Культура, ориентированная на коллектив и семью

Одной из основных особенностей японского менеджмента является упор на приверженность к группе, групповая психология. Ни в какой другой человеческой общности так высоко не оценивают групповую атмосферу, психологический климат в группе, как в Японии. Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использует весь спектр морально-психологических рычагов воздействия на личность. И прежде всего это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, это и дает возможность использовать чувство коллективизма, или «группизм», максимально эффективно.

Японцы считают, что компания принадлежит своим работникам, а не акционерам, как в США. Тем самым они привыкают к мысли о том, что жизнь и карьера как менеджеров, так и работников зависят от процветания их компании, что все «гребут в одной лодке».

Все перечисленные характеристики японской системы управления связаны между собой настолько тесно, что сбой одного элемента может привести к коллапсу всей системы. Например, трудовые отношения определяются условиями пожизненной занятости. Или важность программ благосостояния для работников становится очевидной, если они работают в одной компании длительное время. Японская система управления являет собой эффект синергии всех его характеристик.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ

2.1. Сущность и основные модели системы управления качеством продукции в Японии на современном этапе

В Японии после мирового финансово-экономического кризиса 2008 г. совершенствование качества возвели в ранг государственной политики. Решение проблем качества в этой стране за довольно короткий срок было весьма успешным.

В Японии существует система управления качеством, в которой всеобщий контроль качества представляет собой единый процесс обеспечения качества повсеместно на предприятиях, этот процесс осуществляется всем персоналом от президента до простых работников.

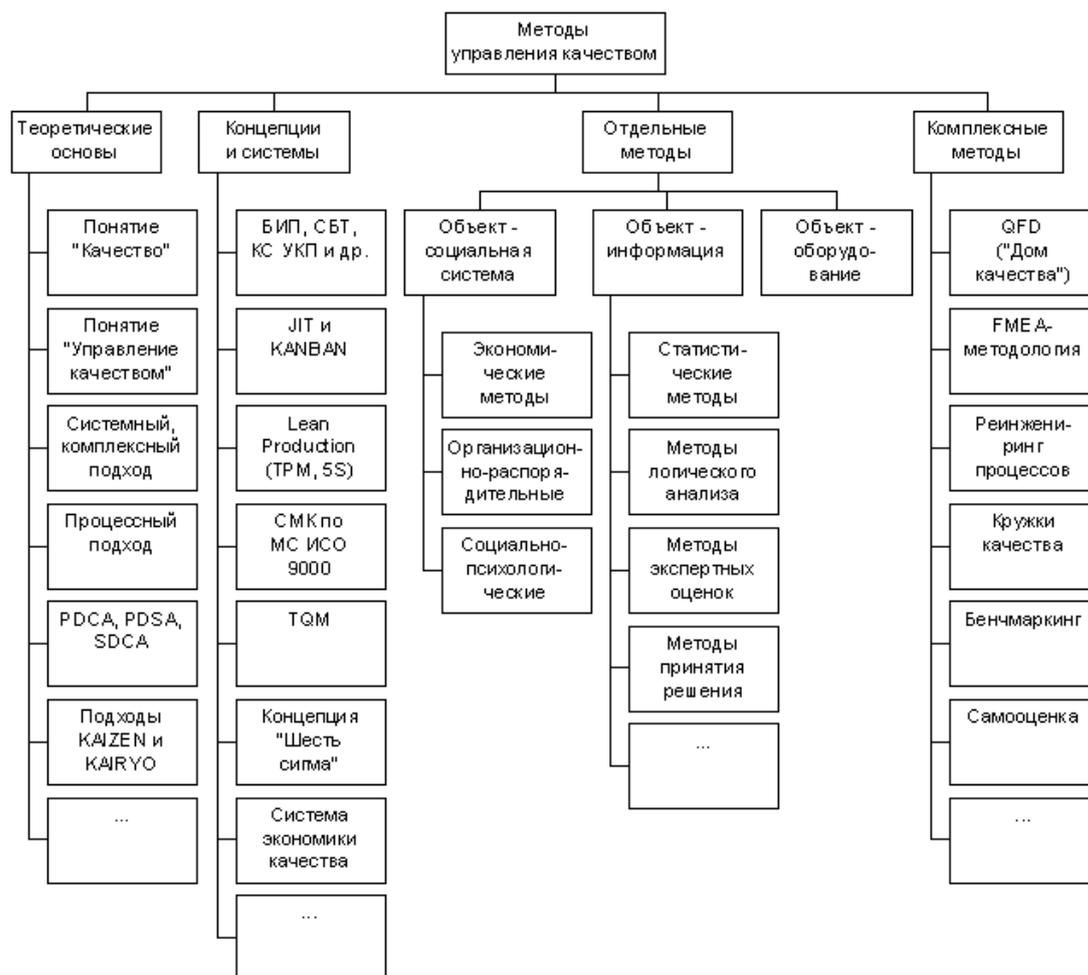
Основные подходы к управлению качеством в японских моделях сводятся к следующим моментам:

- Узнать запросы потребителей.
- Узнать, что будут покупать потребители.
- Определить затраты, необходимые для достижения качества.
- Предупредить возможные дефекты и претензии.
- Предусмотреть корректирующие воздействие.
- Исключить необходимость проверки.

Существуют 6 особенностей японской модели управления качеством:

- Участие всех звеньев в управлении качеством.
- Подготовка кадров и обучение методам качества.
- Деятельность кружков качества.
- Инспектирование деятельности по управлению.
- Использование статистических методов.
- Общениациональные программы по управлению качеством.

Рисунок 2.1.1. Классификация методов управления качеством



Источник: Барри Дж. Дейл. Методы менеджмента качества, выдержавшие испытание временем// Европейское качество. 2006. Том 8, №2.

В Японии были разработаны и применены свои методы управления качеством(рис 2.1.1). Наиболее хорошо известны «семь инструментов» управления качеством:

- Вовлечение в процесс обеспечения качества каждого сотрудника фирмы.
- Использование статистических методов контроля над качеством.
- Создание системы мотивации.
- Поощрение обучения, повышения квалификации.
- Организация кружков качества, поддерживающих низшую иерархическую ступень управления.

- Создание команд (временных коллективов) из специалистов, заинтересованных в решении конкретной проблемы.

- Превращение проблемы обеспечения качества в общенациональную задачу.

Наиболее известны следующие модели управления качеством:

- КРУЖКИ КАЧЕСТВА (Quality Circle)
- Программа «ПЯТИ НУЛЕЙ»
- Система JIT (Just-In-Time)
- Система КАНБАН¹⁹

Кружки качества. Профессор Каору Исикава, один из коллег знаменитого Деминга, предложил идею создания знаменитых Кружков качества (QC). Первоначальной целью таких кружков было обучение персонала японских компаний статистическим методам контроля. Такое обучение стало проводиться в японских компаниях для вовлечения сотрудников в работу по совершенствованию качества.

Сегодняшние Кружки качества в Японии - это добровольные объединения работников организаций различного уровня и разных областей деятельности, собирающиеся в свободное от работы время с целью поиска мероприятий по совершенствованию качества. Обычно такие кружки имеют свои девизы («Думай о качестве ежеминутно», «Качество решает судьбу фирмы» и т. п.) и действуют на основе следующих принципов:

- добровольности участия;
- регулярности собраний;
- конкретности решаемых проблем;
- выявления, изучения и оценки проблем качества в ходе обсуждения.

Кружки качества являются методом обучения и поощрения персонала, интересы которого, в свою очередь, учитываются в процессе деятельности организации. Используя простые статистические инструменты, люди работают в группах, обсуждая, анализируя и решая различные проблемы,

¹⁹ Вахрушев В. «Принципы японского управления», М., 2002г. – С. 21

нацеленные чаще всего на стоимость, безопасность и продуктивность. Также их работой является подготовка предложений по усовершенствованию продукции или услуг компании.

Японские фирмы придают очень большое значение обеспечению высокого качества производимых ими товаров и услуг. Прежде всего, это связано с тем, что в условиях жесткой конкуренции, господствующей как на внутреннем, так и на внешних рынках, качественная продукция является более конкурентноспособной. Кроме того, обеспечение качества товаров длительного пользования снижает издержки фирмы на послепродажное обслуживание. Однако, одной из наиболее важных причин, по которой японские фирмы стремятся обеспечить высокое качество своей продукции является поддержание хорошей репутации фирмы. В целом, работники практически каждой японской фирмы осознают, что "качество определяет судьбу предприятия".

Управляющие японских предприятий первостепенное значение придают контролю качества: основной задачей в управлении производством является обеспечение высокого качества выпускаемой продукции; уровень производительности при этом имеет вторичное значение. Так говорит об этом один из управляющих фирмы "Санье электрикс" в Сингапуре: "Мы не очень беспокоимся о росте производительности, потому что наша производственная система организована таким образом, что производительность будет расти автоматически. Но мы самым серьезным образом беспокоимся о том, чтобы помешать выпуску товаров с дефектами - через поддержание строгого контроля качества, распространяющегося на машины и оборудование, заготовки и инструменты."

Японские управляющие понимают, что контроль качества требует большего, чем простое использование статистических методов в процессе контроля: для повышения качества продукции необходимо добросовестное выполнение обязанностей всеми работниками в каждом производственном процессе. Поэтому задачи по контролю качества не должны возлагаться

исключительно на специалистов по контролю качества; за них должны быть ответственны все рабочие и служащие компании. В связи с этим, кружки контроля качества, о которых речь пойдет ниже, являются важным элементом в системе мероприятий по повышению качества продукции.

Кружок контроля качества - это небольшая группа людей (от 3 до 12 человек), самостоятельно выполняющая работу по контролю качества на одном рабочем месте. В кружке есть свой лидер, являющийся формальным руководителем, однако в процессе деятельности кружка все его участники попеременно выполняют эту функцию.

Обычно кружок контроля качества имеет план работы на год, а число разрабатываемых тем зависит от количества членов кружка и колеблется от 3 до 5. Перед каждым участником кружка ставится определенная задача, а затем контролируется ее поэтапное выполнение. Цели кружка контроля качества всегда очень конкретны: за данное время при помощи определенных методов обеспечить определенное повышение уровня качества²⁰.

Для своих занятий кружки контроля качества собираются обычно 1-2 раза в месяц, чаще всего после работы, во время обеда или в выходные дни. В некоторых компаниях собрания кружков являются добровольными; в ряде компаний они проводятся в рабочее время, и если собрание продолжается после окончания рабочего дня, участники получают сверхурочную оплату.

Цель кружков, во-первых, в том, чтобы дать возможность каждому члену кружка проявить свои способности. Кружки также содействуют возникновению у работников удовлетворенности трудом. Благодаря достижению первых двух целей, кружки помогают добиться высокой производительности и высокого качества. Повестка дня заседаний кружков контроля качества никогда не навязывается администрацией. Она может посоветовать тему, но никогда не настаивает, чтобы кружок обязательно с ней согласился.

²⁰ Пронников В.А. , Ладнона И.Д. «Японцы», М., 2006г. – С. 148

Ни в один из кружков не входит инженер или менеджер, поэтому рабочие не испытывают при выступлениях стеснения из-за того, что не всегда выдвигаемые предложения оказываются технически грамотными. Высказаться имеют право все члены кружка; в столкновении мнений выясняются достоинства и недостатки вносимых предложений.

Возможность задавать вопросы и получать на них ответы делает предложения понятными и близкими каждому, создавая впечатление коллективного авторства. Итог собрания, как общую групповую идею записывают в резолюцию собрания. Зачастую в уточнении технических деталей проекта требуется помощь администрации. Как правило, администрация в таком содействии никогда не отказывает.

Вопросы, обсуждаемые в кружках контроля качества, не обязательно связаны с качеством. В "Ниссан", например лишь 22% кружков занимаются вопросами качества. 29% - ищут пути снижения себестоимости продукции или повышения эффективности производства на своих участках, 26% - думают над дополнительными способами более рационального использования оборудования²¹. В "Мацусита дэнки" половина тем, взятых кружками для разработки, охватывает вопросы обеспечения качества, а 40% - повышения производительности труда²². В других фирмах кружки борются за снижение издержек производства, усовершенствование инструмента и оборудования, улучшение технологического процесса. Иными словами, кружки контроля качества стали средством развития и использования творческой энергии и инициативы работников.

Большинство компаний имеет специальные организации для содействия кружкам качества. С целью координации работы кружков компании организуют отчетные семинары на уровне цеха или завода, а также на уровне всей фирмы, на которых участники кружков обмениваются

²¹ http://www.cecsi.ru/coach/cultures_japanese_mgmt_features.html

²² Мацусита К. Миссия бизнеса. - М.: Альпина Паблишер, 2011.

информацией о результатах работы. Группы, представившие наилучшие предложения, компания награждает премией.

В японских компаниях используются меры преимущественно морального поощрения активности работников в кружках контроля качества: особо отличившимся работникам вручаются почетные знаки и медали, авторам наилучших проектов предоставляется возможность выступить со своими предложениями на региональной конференции.

Важной функцией кружков качества является обучение рабочих: бригадир или квалифицированный рабочий, изучивший новую технологию, обучает других членов кружка. Участвуя в обсуждении, члены кружка получают возможность повысить свой профессиональный уровень. Таким образом, кружки качества играют важную роль в развитии профессиональных навыков работников.

На собраниях кружков качества вырабатывается также большое количество предложений по улучшению производства, которые в итоге позволяют значительно увеличить производительность²³.

Программа «Пяти нулей». Японская система управления качеством на производстве ориентирована на предотвращение возможности допущения дефектов. На японских предприятиях большую популярность завоевала программа «пяти нулей», суть которой сводится к тому, что каждый рабочий НЕ ДОЛЖЕН делать следующее:

- принимать дефектную продукцию с предыдущей операции;
- создавать условия для появления дефектов;
- передавать дефектную продукцию на следующую операцию;
- вносить изменения в технологию;
- повторять ошибки.

Система JIT. Программу «пяти нулей» невозможно было реализовать без максимального использования человеческих ресурсов. И это первым доказал на практике вице-президент фирмы «Тойота» по производству Таичи

²³ Цветов В. «Пятнадцатый камень сада Роандзи», М., 2000г. – С. 236.

Охно, создавший концепцию Just-In-Time (JIT) -«делать все вовремя», которая обеспечивает «пять нулей» (ноль запасов, ноль отказов, ноль дефектов) в организации производства и позволяет сократить время от момента получения заказа до момента поставки готового продукта потребителю. Именно совместная оптимизация качества, издержек производства, пунктуальность и тщательность выполнения работ позволяют, в конечном счете, увеличить долю рынка, производительность и прибыльность производства.

Система JIT ведет к эффективным действиям по доставке только требуемых товаров или услуг в «правильном» количестве, в «правильное» время и место. При этом под «правильными» понимаются характеристики, которые ожидают как внутренние, так и внешние потребители. Каждая фаза производства в системе JIT заканчивается изготовлением нужной («правильной») детали именно в тот момент, когда она требуется для последующей операции. Если изготавливаемая деталь будет нужна через час, то она и должна быть изготовлена не раньше, чем через час. Все неиспользуемые какое-то время запасы являются непроизводительными расходами и составляют издержки производителя. Складирование впрок - это выброшенные деньги, время и нерациональное использование площади: таков принцип «Тойоты».

В этом суть концепции JIT, означающей все делать только в том количестве, с тем качеством и в то время, которое требуется непосредственно потребителям (внутренним и внешним).

Система Канбан. Практически все перечисленные выше принципы управления качеством были воплощены в микрологистической системе корпоративного управления производством и снабжением КАНБАН (KANBAN), внедренной в корпорации Toyota Motors и позволившей сократить производственные запасы на 50 % , а товарные -- на 8%.

Система КАНБАН начинает изготавливать конкретный образец продукции только тогда, когда на нее есть определенный заказчик (потребитель). Эта система базируется на следующих принципах:

- усиленный контроль качества;
- поставка продукции заказчику точно в срок;
- наладка оборудования, исключая брак;
- сокращение числа поставщиков комплектующих;
- максимальное приближение смежников к головному (как правило, сборочному) заводу.

Основная задача системы заключается в уменьшении уровня запасов организации до нулевой отметки. Такие системы называют системами без склада, системами нулевых запасов, или системами Канбан. Каждая такая система основывается на принципе, в соответствии с которым поставщики доставляют материалы точно в тот момент, когда в них возникает необходимость, в результате чего их запасы уменьшаются до нуля. Кроме того, на минимальном уровне поддерживается и незавершенное производство, поскольку соответствующие изделия производятся только по мере необходимости обслуживания следующей стадии производства. Запасы готовых товаров минимизируются до их точного соответствия заказам торговли.

Концепция Канбан предполагает простую, хорошо скоординированную производственную систему, когда продукция проходит определенные стадии обработки только в соответствии с планом. Применение этой системы позволяет добиться уменьшения объема запасов, повышения качества и усиления ответственности, но она требует совершенной координации операций всех производственных участков.

2.2. Японская система менеджмента как фактор обеспечения конкурентоспособности японских компаний

Современное состояние экономического развития стран и необратимость происходящих глобальных процессов обусловили необходимость изменений в представлениях о значении обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Возникли предпосылки для выявления факторов, определяющих конкурентоспособность товаропроизводителей, функционирующих в отечественной хозяйственной системе. Конкурентные преимущества получают те предприятия, которые обеспечивают более эффективную систему управления, высокую производительность труда, лучшее качество продукта, растущую эффективность производства. Одним из важнейших факторов роста конкурентоспособности является улучшение качества продукции. В условиях насыщенности рынка повышение качества продукции расценивается как решающее условие её конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Конкурентоспособность продукции во многом определяет престиж страны и является важным свойством увеличения её национального богатства. Качество является неотъемлемым свойством товаров, оно занимает особое место в конкурентных преимуществах²⁴.

В сегодняшней экономической ситуации становления и развития рыночной экономики улучшение качества продукции является важнейшим направлением интенсивного развития экономики, источником экономического роста, условием повышения эффективности общественного производства. Возрастает значение категории качества продукции как фактора конкурентоспособности и эффективности производства.

Менеджмент стал системой обеспечения устойчивой конкурентоспособности управляемых объектов. В повышении конкурентоспособности в международном бизнесе должны предусматриваться следующие важные взаимосвязи: развитие системы

²⁴ Портер М, Конкуренция. М.: Изд. дом «Вильямс», 2003.

лидерования с позитивным влиянием на затраты человеческих и ресурсов, и формирование корпоративной стратегии и политики.

Менеджмент, как известно, в большей степени относится к микроэкономическому уровню в экономике, однако в современных условиях менеджмент становится конкурентным преимуществом той или другой страны, что делает его составной частью макроэкономики. Более того, глобализация экономических процессов и практика транснациональных компаний превращают менеджмент в весьма важный элемент мировой экономики²⁵.

Оказавшись после Второй мировой войны на грани полного разорения, Япония сумела возродить свою экономику. И этому способствовала в большей степени специфика японского менеджмента. Благодаря особенному подходу к управлению производством и рабочим процессом стал возможным выход Японии на мировой рынок²⁶. Японская система менеджмента, признанная одной из самых эффективных систем менеджмента во всем мире, во многом способствовала успеху японской экономики, резкому взлету японской промышленности, достигшей высот в производстве высококачественных изделий, и привлекла широкое внимание к методам управления в японской промышленности.

Особую роль в высокой производительности предприятий Японии, специализирующихся на сборке различной техники, в частности автомобилей, играет отсутствие центральной администрации, отвечающей за контроль и перераспределение потока материалов. Вместо нее используется система «канбан», которая до сих пор успешно применяется фирмой «Тойота», плановый отдел которой каждые две недели или же раз в месяц разрабатывает график выпуска новой продукции, который тем не менее не является фактическим графиком производства для каждого цеха. Оперативный график, разрабатываемый ежедневно, регулирует работу

²⁵ Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. М.: Познавательная книга плюс, 2009.

²⁶ <http://www.top-personal.ru/issue.html?2101>

только главного конвейера. Остальные цеха сообщаются посредством системы «канбан».

Японский менеджмент учитывает потребности общества и в отличие от американского менеджмента, всегда старается определить нужды потребителей. Правда, практика манипулирования и уговоров перспективного покупателя посредством рекламы, распространенная в Европе и Америке, начинает все чаще применяться и в Японии, но все же она носит несколько иной характер, нежели на Западе. Так, в компании Sony приоритет отдается производству новой продукции, которая будет, безусловно, интересна потребителю. При таком подходе покупатель становится ведомым, а компания Sony — ведущим²⁷. Сегодня в мировой практике большое значение в развитии компаний имеет четко разработанный план действий. И японцы здесь занимают лидирующее место. Они как нельзя лучше научились продумывать все возможные пути развития и успешно применяют данное умение на практике²⁸.

Хотелось бы подчеркнуть, что в современном японском менеджменте сочетаются традиционные и инновационные черты, что позволило японской экономике включиться в процесс мирового экономического сотрудничества и развития. Но, несмотря на активное внедрение элементов европейского менеджмента, использование также и традиционных методов управления позволили Японии выйти из кризиса на современный экономический уровень. Основное отличие японского менеджмента от западного заключается в том, что японцы используют систему гласности и контроля качества продукции. Они не пытаются повысить доход путем увеличения объемов производства. Наоборот, стараются отдавать приоритет отслеживанию качества, нежели сверхпроизводству. Практика открытого обсуждения планов развития компании позволяет внедрять новые методы управления и производства без

²⁷ The Global Competitiveness Report 2003—2007. World Economic Forum. Geneva. Switzerland. - http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/world_econom/10.php

²⁸ <http://www.top-personal.ru/issue.html?2101>

сопротивления со стороны сотрудников. Ведь они уже осведомлены о грядущих переменах и морально к ним готовы. Такой метод управления крайне отличается от западного, где руководство предпочитает ставить работников перед фактом внедрения изменений. Вообще в Японии человек с его потребностями и особенностями стоит в центре управленческой концепции. Еще К. Мацусита отмечал необходимость правильной оценки потенциала человека и создания условий для его продуктивного роста²⁹. Именно поэтому в Японии приоритет отдается трем элементам производственного процесса — человеку, финансам и технологии³⁰.

2.3. Возможные направления применения японского менеджмента в условиях Республики Узбекистан

В настоящее время стиль управления в нашей стране находится на этапе формирования. Поэтому сегодня важнейшей задачей является разработка его методологических и теоретических основ, учитывая при этом национальные особенности, исторический опыт Узбекистана и зарубежные достижения. Необходимо сравнить особенности организационной культуры Узбекистана и Японии и выявить на этой основе те методы японского управления, которые могли бы оказаться полезными в Узбекистане.

Важнейшим фактором, влияющим на специфику организационной культуры и поведения, является менталитет нации. Узбекская национальная специфика имеет много общего с японской. Кроме того, построенная ими система внутриорганизационных отношений и корпоративная культура имеет огромную эффективность для компании. Таким образом, использование в Узбекистане японского управленческого опыта, приспособленного к нашим национальным особенностям, имеет смысл и реальные возможности.

²⁹Мацусита К. Миссия бизнеса. - М.:Альпина Паблишер, 2011.

³⁰ <http://www.top-personal.ru/issue.html?2101>

У Узбекистана и Японии можно выделить следующие общие национальные черты организационного поведения:

1. Группизм. Японские управленцы активно используют эту особенность своей нации для более эффективной организации производства. Применительно к отечественным организациям можно перенять такие методы, как организация группы и создание корпоративного духа.

Организация группы. На японских предприятиях функционируют группы по 4-6 человек и более. Оптимальной считается группа 10-20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Японские менеджеры с неохотой допускают существование более крупных групп, т.к. считают, что это приводит к расщеплению единой устремленности группы, ослабляет ее сплоченность.

Создание корпоративного духа. Главное его составляющей является преданность идеалам, которая воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам, миссии и т.д. В Японии с этой целью широко используются самые разнообразные методы и приемы. Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. В каждой компании постоянно практикуются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Видную социально-организационную функцию выполняют в фирмах ветераны. Все это дает большой идеологический эффект³¹.

2. Отношение к старшим по возрасту и стажу. В этой сфере в Узбекистане эффективным может оказаться следующий японский опыт:

Опека младших. В Японии менеджер, те старший выступает в роли опекуна, помощника. Он не наказывает за ошибки, а помогает их исправить. Это повышает авторитет управленца, его влияние на коллектив, а также помогает адаптироваться новым членам организации.

³¹ <http://blog.review.uz/upravlenie/yaponskoe-chudo-na-uzbekistanskoj-zeml/>

Возвышение по службе. Управленец в Японии - это более опытный по стажу и старший по возрасту член группы. Это эффективнее вызывает чувство уважения подчиненных. Они чувствуют, что данная власть заслуженна и законна, поэтому охотнее ее принимают. Общечеловеческие моральные нормы эффективнее предотвращает конфронтацию по иерархии «власть-подчинение», чем официальные инструкции.

3. Отношение к риску. Здесь можно использовать японскую систему социальных гарантий для члена организации. В Узбекистане часто не оценивают вклад работника в организацию, отданные им силы и время. Необходимо укреплять систему прибавок к заработной плате за стаж работы (причем не просто в какой-либо области, а именно в конкретной фирме). Компания, в которой работает японец для него как семья. Компания ценит преданность каждого работника, поддерживает и помогает ему в трудные моменты его жизни³².

Так внедрение каких же элементов японской системы управления в российские предприятия могли бы обусловить их эффективное функционирование?

Отвечая на данный весьма сложный и требующий к себе необычайно серьезного подхода вопрос, мне бы хотелось сделать следующие предложения:

По-моему мнению, для того чтобы отечественные предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной заинтересованной занятости сотрудников. В условиях долгосрочного найма на наших предприятиях необходимо внедрять систему кадровой ротации. Работники отечественных предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном и том же рабочем месте, выполнять одну и ту же опостылевшую операцию, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации не только позволит работникам отечественных

³² <http://blog.review.uz/upravlenie/yaponskoe-chudo-na-uzbekistanskoj-zeml/>

организаций избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и поспособствует их профессиональному росту, сделает сотрудников более счастливыми, дает возможность познать различные аспекты деятельности предприятия и действовать объективно в интересах всей компании.

Для бизнес-практики японских предприятий характерна не только ротация внутри фирмы, но и обмен кадрами между компаниями, группы либо даже объединениями. Таким образом, проявляется ещё одна базовая ценность японской корпоративной модели - групповая солидарность.

Целесообразно использовать в деятельности наших компаний также элементы японской системы подготовки на рабочем месте. По нашему мнению, на многих отечественных предприятиях сегодня уделяется излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний соискателей работы и особенно наличию у них значительного опыта работы в других организациях. При этом у немногих предприятий существуют собственные программы обучения сотрудников. В японских компаниях, напротив, за редким исключением не требуют от образовательных учреждений специальной узкой подготовки и учитывают при приёме на работу главным образом общий кругозор работников и их способность вжиться в коллектив. Предприятия сами обучают сотрудников необходимым узким навыкам. На мой взгляд, современным отечественным предприятиям необходимо внедрять такую практику и одновременно создавать собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных потенциальных сотрудников, не имеющих узкоспециализированных знаний, а также обеспечивать профессиональный и человеческий рост работников.

Руководству отечественных предприятий необходимо обратить особое внимание на современную японскую систему оплаты труда. Создание мотивационной среды на японских предприятиях прежде всего заключается во внедрении стимулирующих методов оплаты труда. Сегодня в Стране

восходящего солнца уменьшается фиксированная часть заработной платы (при том, что она остается весьма высокой, чтобы быть привлекательной для завлечения работников с высоким потенциалом). Переменная же часть заработной платы опережающе возрастает и становится все важнее для удовлетворения жизненных потребностей. Гибкость оплаты позволяет вознаградить даже краткосрочную эффективность или небольшое личностное усовершенствование.

На большинстве наших предприятия оплата труда сотрудников не носит прямого мотивирующего характера. Она включает разные формы оплаты: оклад и нередко комиссионные как главные составляющие заработной платы, чаще всего небольшие премии, неэффективные формы низкодифференцированного тарифного стимулирования, особенно распространенные в государственных и муниципальных организациях. Оплата труда чаще всего отчуждена от результатов деятельности самого работника, не зависит или мало зависит от его квалификации и тем более от усилий работающего по самообразованию и самосовершенствованию, частенько игнорирует его фактический трудовой вклад и отрешена от результатов деятельности предприятия.

Нашим предприятиям пора заимствовать наиболее рациональные методы японской системы оплаты труда. К таким методам можно отнести системы «плавающих» окладов, системы распределения доходов работника на основе экспертной оценки и бестарифные системы оплаты труда.

Обобщая вышесказанное и размышляя оптимистично, можно оценить среду, в которой функционируют и при разумном менеджменте всех уровней должны будут функционировать отечественные предприятия, как адекватную для восприятия и использования большинства японских методов менеджмента.

В значительной степени обсуждение возможностей использования японского метода управления в других странах состоит в решении вопроса, что же является решающим - универсальность человеческих

взаимоотношений, составляющих основу японского менеджмента, или же национальная специфика японцев. Для экономики Узбекистана решение этого вопроса имеет важное значение, поскольку наметившийся в последние годы подъем отечественной обрабатывающей промышленности уже начинает сталкиваться с проблемами управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе в изучении особенностей японской системы менеджмента было использовано множество работ, в которых выдвигаются различные концепции, объясняющие успех японских компаний на мировых рынках; каждый исследователь пытается предложить наиболее полную теорию и вывести универсальные "рецепты" успеха, которые могут быть успешно применены не только в японских, но и в западных компаниях. Однако, в реальной жизни фирмам приходится действовать в обстановке неопределенности, когда не известен полный объем информации, необходимой для принятия решения; поэтому теории, предлагаемые различными исследователями, не являются универсальными. Кроме того, при изучении многих аспектов экономической жизни Японии приходится учитывать огромное влияние японской культуры и традиций, которые формировались на протяжении веков и долгое время не подвергались внешнему воздействию (вследствие изолированности Японии в политико-экономическом и географическом планах) - эти традиции являются важным средством управления в японских компаниях, однако, их использование не всегда возможно в зарубежных предприятиях.

Сказанное выше не означает, однако, что теория в области управления и исследование японского управленческого опыта бесполезны; необходимо лишь признать некоторую ограниченность научной теории и результатов научных исследований и применять их только там, где это уместно - в таких случаях использование теории и выводов из нее повышает вероятность принятия правильного решения и позволяет избежать многих ошибок.

В результате изучения японской системы менеджмента, можно выделить следующие особенности менеджмента, способствующие успеху японских фирм на мировых рынках:

1. Формулирование философии фирмы, воспитание корпоративного духа, действие социальных норм и других элементов организационной

культуры имеют для деятельности японских компаний большое значение, поскольку обеспечение организационного единства, эффективной координации деятельности отдельных частей организации и ее взаимодействия с внешней средой являются решающими факторами для выживания организации.

2. Информация является важнейшим ресурсом, необходимым для создания конкурентоспособных товаров и услуг. Осознание этого факта заложено в японской культуре и является одной из важнейших основ деятельности японских фирм.

3. Управление персоналом занимает центральное место в системе управления японских фирм. Человек является основным объектом управления, поскольку от степени эффективности действий каждого члена организации зависит эффективность и в конечном итоге выживание фирмы в целом, что и объясняет активное использование системы «пожизненного найма» в управлении.

4. Контроль качества, как было видно в работе уделено немало внимания на предприятиях Японии. Следует также отметить, что социально-культурные условия в народном хозяйстве Узбекистана приспособлены к восприятию японских методов и подходов в не меньшей степени, чем западных (в частности, американских): организация групповой работы, коллективизм, более внимательное отношение к работникам присущи и белорусскому опыту хозяйствования и являются для белорусских работников не менее важными, чем нацеленность на личную карьеру, индивидуализм, присущий западным методам управления.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что долгое время японская система управления демонстрировала свою высокую эффективность и рассматривалась как западными, так и японскими специалистами как один из основных факторов экономических успехов страны. Однако ухудшение экономической ситуации после мирового финансово-экономического кризиса 2008 г. подвергло ее серьезным

испытаниям. Стали нарастать тенденции к кардинальной трансформации сложившейся в стране системы управления, прежде всего области кадрового менеджмента и таких связанных с ним систем, как пожизненный найм, система должностного продвижения по старшинству, повозрастная оплата труда и т.д. В практику управления персоналом в японских фирмах начали активно внедряться технологии, более свойственные традиции Запада, и особенно США, чем Японии. Система разделения труда, его специализация делает возможным такой переход. В возрасте примерно 50 лет с работниками обсуждают дальнейшие перспективы: они могут выбрать переход в другую компанию, или оставаться в компании до достижения пенсионного возраста. Эта система основана на уважении к людям и заметно отличается от системы «нанял-уволит». Система вознаграждения меняется от принципа равного уровня для всех работников на внутреннем рынке труда с небольшими различиями в рамках статусной системы к системе, допускающей более существенные различия в соответствии с уровнем навыков и квалификацией.

Понимание японского менеджмента наверняка поможет отечественным хозяйственникам, экономистам, бизнесменам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, даст возможность к совершенствованию производства. Тем более, что предприятия, работающие «по-японски» уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Тайланде и во многих других странах. Овладение стержнем японского менеджмента – отказ от узкой специализации, универсальное развитие работника и связанные с таким развитием стабильная занятость, ротация кадров внутри фирмы, обучение в процессе работы и т.д.– необходимо каждой фирме, желающей преуспеть.

Безусловно, японское управление имеет яркий национальный колорит. Однако он вполне может быть применен и в нашей социально-экономической и социально-культурной среде, так как японский опыт управления содержит в себе много универсального ценного, в значительной мере отвечает общим, глобальным потребностям совершенствования управления, находится во многом в русле общемировых тенденций развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Нормативно-правовые документы Республики Узбекистан

1.1. Указ Президента Республики Узбекистан от 2 июля 2005 г. № УП – 4059 «О совершенствовании системы управления в сфере внешних экономических и торговых связей, привлечения иностранных инвестиций».

1.2. Указ Президента Республики Узбекистан от 24 апреля 2015 г. № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах».

1.3. Постановление Президента Республики Узбекистан от 31 марта 2015г. №ПП-2327 « О повышении эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию корпоративного управления».

Произведения Президента Республики Узбекистан

И. А. Каримова

1.4. Каримов И. А. Наша главная цель – продолжение дальнейшее развитие страны и повышение благосостояния народа. Доклад на заседании Кабинета Министров РУз, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2012 году и важнейшим приоритетам экономической программы на 2013 год.// Народное слово. 19 января 2013г.

1.5. Каримов И. А. Создание в 2015 году широких возможностей для развития частной собственности и частного предпринимательства путем осуществления коренных структурных преобразований в экономике страны, последовательного продолжения процессов модернизации и диверсификации – наша приоритетная задача. Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год.// Народное слово. 17 января 2015г.

1.6. Дальнейшая модернизация и обновление страны – требование времени. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на открытии международной конференции «Подготовка образованного и

интеллектуально развитого поколения – как важнейшее условие устойчивого развития и модернизации страны» от 14 февраля 2014г.

2. Научная литература

2.1. на узбекском и русском языках

- 2.1. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. — М.: Экономика, 2009.
- 2.2. Лебедева И. П. Японские корпорации: стратегия развития. — М.: Экономика, 2005.
- 2.3. Вахрушев В. «Принципы японского управления», М., 2002. – С. 21.
- 2.4. Пронников В.А. , Ладанов И.Д. «Японцы», М., 2006. – С. 148.
- 2.5. Матрусова Т.Н. Япония: Материальное стимулирование в фирмах. - М.: Наука. 2007.
- 2.6. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. - М.: Экономика, 2000.
- 2.7. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. М.: Познавательная книга плюс, 2009.
- 2.8. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2009.
- 2.9. Оучи У. Методы организации производства (японский и американский подходы). - М.: Экономика, 2004.
- 2.10. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- 2.11. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2007.
- 2.12. Яккока Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. — М.: Попурри, 2007.
- 2.13. Мацусита К. Миссия бизнеса. - М.: Альпина Паблишер, 2011.
- 2.14. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Экономика, 2004.
- 2.15. Зихард В. Руководить без конфликтов: Пер. с нем. — М.: Экономика, 2010.

- 2.16. Портер М, Конкуренция. М.: Изд. дом «Вильямс», 2003.
- 2.17. Ингиу Оу. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее. – М.: Управление, подбор персонала, 2007.
- 2.18. Барри Дж. Дейл. Методы менеджмента качества, выдержавшие испытание временем// Японское качество. 2006.
- 2.19. Пантелеева Е. В. Современный японский менеджмент/Управление персоналом. - 2009. - №6
- 2.20. Швец А. Новый взгляд на принципы японского менеджмента // Управление персоналом. - 2009. - № 18.
- 2.21. Цветов В. «Пятнадцатый камень сада Роандзи».М.,2000. – С. 236
- 2.22. Симхович В. Истоки современной японской системы правления// Проблемы теории и практики управления, 2002. № 6.
- 2.23. Старобинский Э. Менеджмент в Японии // Управление персоналом. - 2007. - №5.
- 2.24. Кузнецова Н.В. // Универсальность японского менеджмента // Известия Восточного института. – 2008. - №5.
- 2.25. Зайнутдинова Т.К., Зайнутдинов Р.Р МЕНЕДЖМЕНТ В БИОТЕХНОЛОГИИ // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – № 10 – С. 106-107
- 2.26. Тасканов А. Идеология Кадровой политики Узбекистана Ташкент: Узбекистон. 1995. – С 5.
- 2.27. Зайнутдинов Ш.Н. Риск менеджмента. – Ташкент: Iqtisod – Moliya, 2005.
- 2.28. Тростянский Д. Развитие предпринимательства как фактор экономического роста в Узбекистане // Общественное мнение. Права человек. – Ташкент, 2002. – № 3 (19). – С. 59-67
- 2.29. Тухлиев Н., Таксанов А. Национальная экономическая модель Узбекистана. – Ташкент: Укитувчи, 2000.

2.30. Узбекистан: десять лет по пути формирования рыночной экономики / Колл. авт.: Р.А.Алимов, А.К.Бедринцев, А.Ф.Расулев и др. // Под ред. А.Х.Хикматова. – Ташкент: Узбекистан, 2001.

2.31. Ахмедиева А.Т. Усиление организационно-экономического механизма функционирования субъектов малого бизнеса в Узбекистане (на материалах отраслей промышленности): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Ташкент: ИЭАН РУз. 2002.

2.32. Бустонов К.К. Пути повышения конкурентоспособности малого бизнеса в условиях структурных преобразований в экономике (на примере Республики Узбекистан). Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Ташкент: ИЭАН РУз. 2002.

2.33. Жуманов Э.Т. Повышение конкурентоспособности малого среднего предпринимательства в Узбекистане в условиях либерализации экономики: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Ташкент: ТГТУ. 2003.

2.34. Садыкова Р. Формирование конкурентной среды в малом бизнесе в условиях модернизации экономики Узбекистана. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Ташкент, 2008.

2.35. Рахимова Д., Бекмурадов М. Лидерлик ва ташкилот маданияти. – Тошкент: ДЖҚА, 2007; Менеджмент: назария ва амалиёт. Муаллифлар жамоаси. – Тошкент: ДЖҚА, 2008.

2.2. на английском и японском языках

2.36. Ashio Dōzan no gijutsu to keiei no rekishi (History of Technological and Administrative Development in Japan, HSDRJE-79/UNUP-417, 1983). UNU Research Paper No. HSDRJE-79J/UNUP-403. Tokyo, United Nations University Press.

2.37. W. Mark Fruin. The Japanese Enterprise System, Oxford University Press, 1992, ISBN : 0198288980

2.38. Parissa Haghirian. Understanding Japanese management practices. – International Business Collection. – 2010.

2.39. Abanathy, W.J., Clark, K. B., Kantrow, A. M. (日本興業銀行調査部訳), *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America* (『インダストリアル：ルネサンス：脱成熟化時代へ』), Basic Books (TBSブリタニカ), 2003.

2.40. 田中博秀, 雇用慣行の日米比較, 『日本労働協会雑誌』第229号, 2008

2.41. 増島勝, 品質を上げればコストは下がる：TDK式「新・源流管理」, ダイヤモンド社, 2012.

2.42. 松下 幸之助 「リーダーになる人を知っておいてほしいこと」
2009

2.43. 松下 幸之助 「商売心得帖」2001

3. Интернет-сайты

3.1. <http://www.top-personal.ru/issue.html>

3.2. <http://blog.review.uz/yaponskoe-chudo-na-uzbekistanskoj-zeml/>

3.3. http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/world_econom/10.php

3.4. http://www.cecsi.ru/coach/cultures_japanese_mgmt_features.html

3.5. <http://www.toyota.ru/about/index.aspx>.