

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Л.С. ЗЕЛЕНЦОВА, Л.В. ДОКАШЕНКО

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ЯПОНСКИЙ ОПЫТ

Рекомендовано к изданию Ученым советом
государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»
в качестве учебного пособия для студентов
экономических специальностей

Оренбург 2007

УДК 005.95(520) (075.8)
ББК 65.291.6-21(5Япо) я 73
З-48

Рецензенты

доктор экономических наук, профессор Тяпухин А.П.
доктор экономических наук, профессор Коньшев В.А.

Зеленцова Л.С.
3-48 **Управление персоналом. Японский опыт: учебное пособие/**
Л.С. Зеленцова, Л.В. Докашенко –
Оренбург: ГОУ ВПО ОГУ, 2007. – 108 с.

ISBN

В учебном пособии рассматриваются особенности, принципы и методы управления персоналом в компаниях Японии, философия японского менеджмента. Отличительная черта данного пособия заключается в том, что рассматриваются гендерные вопросы управления.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования на экономических специальностях для изучения дисциплин «Управление персоналом», «Мотивация трудовой деятельности», «Человек и его потребности», «Менеджмент», «Экономика и социология труда» и др.

ББК 65.291.6-21(5Япо) я 73

3 060501020

© Л.С. Зеленцова
© Л.В. Докашенко
© ГОУ ВПО ОГУ, 2007

ISBN.....

Содержание

Введение	4
1 Философия японского менеджмента	9
2 Принципы управления Кайдзен	22
3 Секреты эффективности японского менеджмента	27
4 Особенности управления персоналом	37
5 Методы управления качеством	55
6 Особенности управления трудом на мелких и средних предприятиях	67
7 Особенности управления персоналом на женских предприятиях	76
Заключение	85
Биографическая справка	87
Словарь основных терминов	88
Список использованных источников	92
Приложение А Принципы управления персоналом преуспевающих организаций Японии	94
Приложение Б Сравнительный анализ японского и американского стилей управления	104
Приложение В Основные отличительные характеристики японского менеджмента	107

Введение

Управление персоналом является одной из важнейших функций менеджмента, так как человек был, и остается основной производительной, творческой силой. В условиях современного сложного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Научно-технический прогресс приводит к глубоким изменениям методов труда, что, в свою очередь, требует новых форм организации и управления персоналом, направления на повышение эффективности использования людских ресурсов. Поиски соответствующих мотиваторов, которые бы стимулировали целенаправленное поведение индивидов, необходимые для успешного функционирования организации, превращаются в задачу первостепенной важности. В разных странах эта задача решается, исходя из особенностей исторического, социально-политического, научно-технического развития этих стран, а также психологических, морально-этических норм и стилей поведения людей, а также их воспитания, традиций и устоев.

Общей теории менеджмента, пригодной для всех времен и народов, не существует - есть только общие принципы управления, которые порождают японскую, американскую, французскую или немецкую системы менеджмента со своими неповторимыми особенностями, поскольку учитывают определенные национальные ценности, особенности национальной психологии, менталитета и т.д. За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и другие с учетом своих специфических особенностей. Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха - умение работать с людьми. Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, к изготовлению качественной продукции с низкими издержками. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: «наше богатство - человеческие ресурсы», в соответствии с которым создаются условия для наиболее эффективного использования этих ресурсов.

Анализ японского управления персоналом представляет особый интерес по следующим причинам. Во-первых, это та область менеджмента, где наиболее разительно проявляются отличия японского стиля от достаточно хорошо 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 американских. 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.

В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, так как быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире. Япония является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей; доминирует в производстве почти всех категорий массовых полупроводниковых микросхем; признана самой конкурентоспособной страной в мире; занимает лидирующие позиции в обеспечении грамотности, социальной политики, качества жизни. Эти и другие успехи во многом обусловлены высоким уровнем менеджмента, основателями которого были Мацусита, Курата, Исизака, Хонда, Морита, Ибука и др.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично - вследствие американской оккупации после второй мировой войны, частично как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

История развития как самой японской практики управления, так и ее теоретического осмысления восходит к рубежу XIX-XX вв. и теснейшим образом связана с влиянием, которое Япония в то время испытывала со стороны Запада. Особенно быстро интерес к западной системе управления начал расти в Японии после русско-японской войны. К тому времени в стране уже в течение четырех десятилетий шел процесс модернизации, толчок которому дали прекращение под внешним давлением политики самоизоляции от остального мира, а затем драматические события 1867-1868 гг., связанные с крушением сёгуната Токугава и реставрацией императорской власти (так называемое обновление Мэйдзи - Мэйдзи исин). В результате произошла весьма решительная переориентация страны на развитие капиталистических отношений.

С того времени в Японии начались интенсивные поиски источников развития, что проявлялось в активном заимствовании у Запада последних технических и технологических новшеств. Лихорадочные усилия как можно точнее скопировать западные образцы наблюдались в области, как организации производства, так и управления им. Постепенно западные концепции управления превратились в Японии в часть ее общего движения в сторону индустриализации. При этом интерес японцев к американским подходам в управлении, которым была подчинена вся теория научного менеджмента, отнюдь не ограничивался академическими занятиями ученых. Теорию научного менеджмента стремились опробовать на практике в японских условиях.

Попытки применить необычные для себя американские подходы к управлению отразили довольно сложное положение японских компаний, нередко нуждавшихся в современных управленческих технологиях не менее остро, чем в современных средствах производства. Вместе с тем необходимо

отметить, что это не является слепым копированием новейших западных образцов как единственного направления развития практики управления в Японии.

Следует подчеркнуть, что в конце XIX - начале XX в. японские компании в своем большинстве ориентировались на совершенно иные принципы взаимоотношений с персоналом, проводя политику патернализма и делая акцент на роли компании как своего рода семьи. Сторонники патернализма оказывали серьезное противодействие внедрению новых методов управления, в которых они видели источник проникновения с Запада конфликтных взаимоотношений с персоналом. Длительное время японские предприятия и их деятельность в период зарождения современной системы управления не рассматривались в качестве самостоятельного предмета исследования. В лучшем случае вопрос об управлении компаниями изучался лишь в контексте общественной и экономической ситуации в целом. При этом типичным подходом было исследование отличительных черт японского общества и культуры с последующим распространением некоторых результатов наблюдений на японские предприятия и управление ими.

Начиная с 1930-х годов на Западе стали появляться многочисленные работы, авторы которых фокусировали свое внимание на "японской опасности" - нарастающей тогда экономической и военной угрозе со стороны Японии. В этих исследованиях, посвященных в основном японскому производству и его военному потенциалу и превратившихся в своеобразный исследовательский жанр, проблемам управления и внутренней организации японских компаний в лучшем случае уделялось лишь самое незначительное внимание [10].

Вплоть до окончания второй мировой войны система управления в японских фирмах развивалась с преобладанием практики патернализма, что свидетельствовало не столько о японской уникальности, сколько о большей увлеченности японского предпринимательства идеями, которые в других странах были быстро отвергнуты. После войны Японии пришлось осваивать значительную часть зарубежного опыта «задним числом», поскольку с 30-х годов, когда начались масштабные военные действия на Дальнем Востоке, теория и практика менеджмента на Западе ушли далеко вперед. Сначала увлечение тейлоризмом уступило место надеждам на многочисленные новые управленческие концепции, которые объединялись под общим названием "теория человеческих отношений". Затем успехи военных специалистов США и Англии в области снабжения тыла, а также появление кибернетики привели к зарождению и быстрому развитию новой управленческой теории, известной как «системный рационализм», которая в 50-е годы стала вытеснять со сцены бихевиоризм и другие направления «теории человеческих отношений».

С точки зрения воплощения в жизнь теорий управления Япония в тот период оказалась в более выгодном положении, чем страны, где эти теории возникли. Имея возможность оценить их достоинства и недостатки на чужом опыте, японские предприниматели с большей уверенностью выбирали наиболее

перспективные направления и избегали тупиковых подходов. Известны успехи японских компаний даже в тех областях импортированных управленческих технологий, в которых страны-экспортеры потерпели фиаско. Классическим примером такого рода является управление качеством с помощью «малых групп участия работников», или так называемых «кружков качества», идея которых пришла в Японию из США вместе со статистическими методами контроля качества. Другим ярким доказательством эффективности японского подхода к управлению служат результаты, достигнутые в области так называемого гибкого производства, которое хотя и восходит к методам Тэйлора, но уже существенно отличается от них. Японская модель управления производством сформировалась с некоторым запозданием и в других условиях по сравнению с западной моделью управления. Большое значение для ее успешного развития, в том числе с использованием иностранных технологий, имел собственный опыт японских компаний.

Западная управленческая модель в своих типических чертах оформилась одновременно с «классической» системой производства и распределения массового типа. На этой основе был выработан особый механизм классового компромисса, который срабатывал в результате строгого юридического оформления отношений между субъектами рынка труда. В рамках этой модели жесткая организация труда, основанная на методах «научного управления» Ф. Тэйлора, предлагалась «в одном пакете» с фордистским типом производства; со своей стороны, работники получали заработную плату, соответствующую производительности их труда.

В Японии нехватка средств, необходимых для масштабных вложений в основной капитал, а также относительная узость внутреннего потребительского рынка, с одной стороны, долгое время сдерживали развитие производственно-потребительской модели массового типа, а с другой - привели к использованию человеческих ресурсов (единственного, чем страна располагала в избытке) в качестве главного источника этого развития. Жесткость ситуации толкала руководство компаний к поиску путей рационального использования этого источника, что в результате привело к утверждению «кооперативной» системы трудовых отношений, которые строились на долговременной основе и не предполагали предъявления сиюминутных требований сторон друг к другу. В эту систему укладывались такие широко известные «сугубо японские» (и нередко называемые «иррациональным») признаки, как долговременный («пожизненный») наем персонала, уменьшавший потери от текучести кадров, и снижавшая остроту социальных конфликтов практика создания пофирменных (а не отраслевых) профсоюзов, и система старшинства, экономически эффективная в условиях экстенсивной модели производства и благоприятной демографической ситуации.

Начиная с середины 50-х годов характер экономического развития Японии показал, что сложившееся мнение о том, что страна никогда не будет оказывать существенное влияние на мировую экономику, оказалось ошибочным. Японская экономика не только быстро восстановилась, но и

продемонстрировала вскоре самые высокие в мире темпы развития, чем привлекла внимание западных ученых, пытавшихся объяснить "японский феномен". В общий поток исследований, рассматривающих факторы экономического роста Японии, включились и работы, посвященные вопросам управления японскими фирмами.

Таким образом, в настоящее время исследование современного японского опыта необходимо не только в рамках его применения, обеспечивающего повышение эффективности управления, но и рассмотрения основных тенденций изменения общей философии японского управления, таких как кризис пожизненного найма, когда основные принципы кадрового менеджмента все в большей степени ориентируются на западные и американские принципы. Основной целью данной работы является рассмотрение особенностей управления персоналом в японских компаниях и исследование современных тенденций его изменения.

1 Философия японского менеджмента

Тот, кто, обращаясь к старому, способен открывать новое, достоин, быть учителем.

Конфуций

Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров - установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры - одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Опросы работников всемирно известной фирмы «Сони Корпорэйшн» показали, что 75-85 % опрошенных считают себя одной «командой», усиленные совместные действия которой принесут всем ее членам пользу. Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя — невозможно лишь изменить фирме.

Практика показывает, что работники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования. Управление при этом носит в основном рекомендательный характер - в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что каждый готов делать то, что необходимо. В любом коллективе существует четкая и всем понятная цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллектив единомышленников, настроенных на решение центральной задачи, достижение цели, которой подчинено все.

Каждый японский служащий весьма тесно отождествляет себя с фирмой, в которой работает, и убежден в собственной значимости и незаменимости для своей компании. Не случайно для японцев слово «профессия» отождествляется с работой, а практически означает организацию (фирму), где они работают: японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает.

Японская система управления стремится усилить отождествление работника с фирмой, доводя его до степени жертвенности во имя интересов фирмы: служащие японских компаний редко пользуются днем отдыха или выходным днем, безоговорочно выполняют сверхурочную работу, не используют полностью оплачиваемый отпуск, полагая, что в противном случае они будут демонстрировать недостаточную преданность компании.

Связанный различными обязательствами по отношению к фирме и учитывая разнообразные материальные стимулы, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, или снизить интенсивность труда из опасения быть обойденным другими, переведенным на менее престижную работу и т.д.

В результате на японских фирмах почти не наблюдается текучести кадров и, судя по статистике, на 1000 рабочих автомобилестроительной промышленности приходится всего 25 дней прогулов (в США - 343 дня, т.е. в 14 раз больше).

Постоянно внушая каждому работнику, что его личное благополучие зависит от результатов деятельности фирмы, используя материальные и духовные стимулы, в том числе немалые выплаты работникам на социальные цели, японский менеджмент добивается высокой интенсивности и производительности труда.

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций, исходя из чего для исследования природы современной управленческой мысли Японии, необходимо коснуться некоторых черт традиционной культуры и философии этой страны. В используемых в Японии методах организации управленческой деятельности в условиях научно-технического прогресса, тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы управления и организации труда. Чтобы понять особенности утвердившихся форм совместной деятельности необходимо обратиться не только к общим принципам управления, к закономерностям развития крупного общественного производства и научно технического прогресса, но и к историко-культурным и этническим истокам, наложившим существенный отпечаток на характер и формы организации управленческой деятельности.

В этой связи, многие авторы, в том числе один из крупнейших исследователей в области японского менеджмента У. Оучи, обращают внимание на то, что японцы представляют собой крупную этническую однородность, выражающуюся в общности языка, литературы, истории, традиций, системы целостных ориентаций, верований [7]. Применительно к различным видам деятельности, в Японии преимущественно сложилось предпочтение групповых ценностей перед индивидуальными, отождествление интересов индивидуума с интересами группы; предпочтение гармонии и компромисса перед разрешением противоречий через конфликт; принцип самосовершенствования и долга, почтение к старшим, необходимость трудиться с полной отдачей сил и способностей. Именно эти черты как утверждается, стали истоками таких важнейших элементов управления как, система японского патернализма, системы пожизненного найма, системы коллективного принятия решений. Предпочтение групповых интересов перед индивидуальными являются составной частью традиций большой семьи (иэ) и клана (ба). В Японии большая семья является особым социальным инструментом, некоторые ученые характеризуют (иэ) как домохозяйство, составляющее наименьшую экономическую единицу. В основе отношений, внутри большой семьи, лежат традиционные конфуцианские догмы. На практике можно увидеть прямое воплощение конфуцианских традиций в управлении предприятием: это корпоративное сознание, идея «фирма – одна

семья», совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа.

Зарубежные исследователи системы японского управления считают, что теоретическая концепция управления японскими предприятиями базируется на некоторых религиозных принципах, которые были заимствованы из различных религий, распространённых на Японских островах (Конфуцианство, Дзэн). Считается, что из Конфуцианства была заимствована концепция, по которой, при управлении трудовыми ресурсами необходимо использовать в определённых пропорциях гуманизм и авторитаризм, и строить принципы управления по образу идеальной конфуцианской семьи, следующей пяти принципам: почтительность детей к родным, верность, повиновение, доброта, преданность своему хозяину. Конфуцианство строго определило рамки политической и экономической деятельности. Оно требовало неукоснительного выполнения определённых правил, регламентирующих сферу общественной жизни и поведения людей. Основой во взаимоотношениях людей и целью нравственного самосовершенствования, являлось понятие «жень» (гуманность) и «сяо» (сыновья почтительность). «Жень» и «Сяо» требовали соблюдения определённых морально-этических норм: беспрекословного подчинения старшим по возрасту и положению, почитание предков, строгого соблюдения семейных и прочих традиций. Чётко регламентированные правила определяли отношения между хозяином и слугой, отцом и детьми, старшими и младшими и между друзьями. Кроме того, правилами определялись взаимоотношения внутри и между различными группами, социальной и экономической общностью, государством. Существует мнение, что когда японцы заимствовали конфуцианство из Китая, они изменили порядок принципов, так преданность хозяину переместилась на первое место. Отсюда исследователи делают вывод о том, что этот принцип лежит в основе и пожизненного найма, и стремлении трудиться с полной отдачей сил. На протяжении многих столетий две религии - синтоизм и буддизм, дополняя друг друга, и в настоящее время служат основой социальной жизни в Японии. Правила поведения многие столетия строились на жесткой системе подчинения. Господина почитали больше семьи, родителей - больше остальных членов семьи, в том числе детей. Здравый смысл и умеренность во всем полагались наилучшими качествами, в то время как проявление любой экстравагантности осуждалось. Труд всегда считался нормой жизни, а трудолюбие – благом

Исследуя источники японской философии менеджмента, необходимо обратиться к эре Токугавы, когда японская культура после продолжительного процесса ассимиляции китайских традиций достигла, наконец, своего классического выражения. Современные исследования уже начали освещать это обильное наследие. Например, Ситеи Ямамото в книге «Дух японского капитализма» (1984г.) обратился к личности Сойза-на Судзуки, дзенского философа, одного из тех теоретиков, влияние идей которых обнаруживается и в современной управленческой мысли. Все учение Судзуки направлено на разрешение конфликтных ситуаций, с которыми сталкиваются крестьяне, ремесленники в повседневной жизни. Его знаменитый афоризм переводится

приблизительно так: «Когда мы втягиваемся в мирские дела, мы продолжаем придерживаться религиозных обычаев». Его учение, отражающее лучшие традиции дзен-буддизма, до сих пор сохраняется в сознании японца. С. Ямамото указывает, что, хотя Судзуки и был провозвестником индустриальной Японии, необходимо интерпретировать и усовершенствовать его идеи в соответствии с потребностями промышленного развития.

Эти Сибусана и другие исследователи выполнили эту задачу. В эру Мэйдзи они разработали новые общественные теории, применимые к современности, но сохраняющие существовавшие традиции. А. Йосино отмечает: «Эра Токугавы завещала современной Японии как способность быстрых преобразований, так и дисциплину и порядок в неизменном движении по пути совершенствования. Однако между эрой Токугавы и современной Японией было связующее звено - эра Мэйдзи, когда систематически и последовательно обращались к традиционной философии и ценностям, для того чтобы принять вызов времени и противостоять проблемам новой эпохи. Сознательное обращение политической верхушки к отдельным элементам феодального наследия при решении новых проблем часто оценивается как ключевой фактор современного развития Японии, когда в сравнительно короткий период быстро и относительно безболезненно был совершен переход от отсталой аграрной страны к ведущей промышленной державе мира» [14].

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность. Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров - установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры – одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Опросы работников всемирно известной фирмы «Сони Корпорэйшн» показали, что 75-85 % опрошенных считают себя одной «командой», усиленные совместные действия которой принесут всем ее членам пользу. Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут.

Нет для японца более жесткой кары, чем оказаться выброшенным из общины в чужой мир, простирающейся за ее границами. Самое страшное наказание - изгнание из группы, которое может состояться не только, скажем, за кражу или хулиганство, но и поступок, который представляет собой измену и попрание интересов группы.

В концерне «Мацусита дэнки» рабочего уволили за коммунистическую пропаганду. Рабочий обжаловал в суд решение администрации. В защиту рабочего выступили коммунисты и профсоюзы - это сыграло роль и суд восстановил рабочего на работе. Но руководство концерна решением суда осталось недовольно и решило подвергнуть рабочего типично общинному наказанию. Страшнее для японца ничего быть не могло. У проходной завода построили большую собачью будку. А строптивому рабочему сказали, что теперь его работа будет заключаться в том, что он должен приходить в эту будку и сидеть там весь рабочий день. Заработную плату ему сохранили. Через месяц рабочий попал в психиатрическую больницу. Концерн подверг рабочего двойному наказанию. Во-первых, рабочий был обречен на безделье. Во-вторых, он был оторван от своей группы, частью которой он себя считал. Концерн лишил рабочего возможности считать себя такой частью, причем сделал это публично, вызвал у рабочего психическое расстройство.

Изменение философии управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются. Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из виднейших предпринимателей Японии С.Хонды: "Тот, кто является руководителем организации, должен, прежде всего, сделать свое управление всесторонне обоснованным. Это значит, что он должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновывать ее политику и создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Для того, чтобы выработать такой образ мышления, который бы подталкивал подчиненных к достижению поставленных целей в любых условиях, лидер должен обладать теоретически сильной и практически применимой концепцией" [12].

Другой немаловажной особенностью философии японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение, они восприимчивы к новым идеям, любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Японцы внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического

прогресса. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

Описанные выше представления были важны для подготовки изменений в японской стратегии управления и стиле руководства, а также для структурной перестройки отдельных предприятий и экономической системы в целом. Стержнем новых концепций стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих. В 1947 году предприниматель, один из основателей компании "Панасоник" И. Мацусита основывает творческую лабораторию "Дойкай" для исследования новых управленческих решений. В одном из первых трудов этой лаборатории господин Мацусита отмечает: «Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан 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».

Эта же идея выражена в документе, опубликованном в 1956 году «Действия управляющего в современной корпорации выходят далеко за рамки извлечения прибыли. Как с нравственной, так и с практической точки зрения жизненно необходимо, чтобы управляющие стремились к производству продукции наивысшего качества при наименьших ценах посредством использования производственного потенциала в соответствии с общими интересами экономики и в целях повышения благосостояния всего общества. Несомненно, что ответственность управляющего перед обществом является важным рычагом, развивающим систему управления в направлении поставленных целей». На основе большой практики К. Мацусита пришел к выводу, что секретом успеха в бизнесе является умение «воспитывать» человека и работать с ним. Приведем некоторые положения его философии:

- прежде всего, нужно ясно сформулировать деловую идеологию и миссию данной фирмы;
- необходимо твердо верить, что все, что начинается, должно развиваться;
- во всех случаях жизни необходимо обладать человечностью;
- хорошо знать призвание каждого подчиненного;
- не забывая, что человек - частица природы, нужно подчиняться ее законам;
- не забывать, что доходы фирмы - источники вознаграждения сотрудника;
- стремление к совместному процветанию - до сердца каждого сотрудника должна доходить мысль о необходимости совместного процветания;
- верить в справедливость общества;
- верить, что успех придет обязательно, как бы ни было трудно;

- чаще советоваться с коллективом;
- стараться, чтобы быть готовым в любое время перейти к самостоятельной работе;
- понимать важную роль специализации;
- умело воспитывать человека;
- от противостояния - к согласию;
- бизнес - творчество;
- соответствовать во всем переменам времени;
- проявлять интерес к политике;
- душа должна быть прямой и открытой.

Таким образом, современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем.

Японская модель управления это не просто набор приемов и управленческих технологий, это, прежде всего, мировоззрение и философия. Социокультурные традиции всегда ориентировали японцев на отождествление личности с группой, на поддержание тесных межличностных отношений. Такой подход сохранился здесь до сих пор, на его базе строятся все социально-производственные отношения. Под влиянием исторических, географических и социальных факторов сформировалась культура, рассматривающая не только отдельный коллектив, но и в целом японское общество как большую семью, точнее, как мозаику, сложенную из множества маленьких семей различного типа. Для жителей этой страны любая организация - семья: отношения, типичные для японской семьи-клана, отличают и сферу производства.

Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя - невозможно лишь изменить фирме. Практика показывает, что работники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования. Управление при этом носит, в основном рекомендательный характер - в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что каждый готов делать то, что необходимо. В любом коллективе существует четкая и всем понятная цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллектив единомышленников, настроенных на решение центральной задачи, достижение цели, которой подчинено все. Каждый японский служащий глубоко отождествляет себя с фирмой, в которой работает, и убежден в собственной значимости и незаменимости для своей компании. Не случайно для японцев слово «профессия» отождествляется с работой, а практически означает организацию, где они работают: японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает.

Таким образом, японская компания, или кайся - не только экономическая, но и социальная организация. Иероглиф «ся» имеет значения «храм», «организация», «сообщество», «кай» - «собрание», «заседание». Иначе говоря, компания типа кайся - это коллектив общинного типа, состоящий из нескольких лиц - членов сообщества, предоставивших средства или свой труд

для ее организации. То есть людей связывают не только деловые контакты, но коллективная ответственность и общая судьба. Компания становится высшей ценностью, местом, где человеку предоставляется возможность самореализоваться и выполнить свой долг перед теми, кто помогает ему обеспечивать собственное существование. В традиционной японской организации господствовало патерналистское покровительство со стороны лидера, что ориентировало ее на особые ценности, создавало атмосферу солидарности и семейных отношений. Глава - лидер выступает защитником интересов группы, его роль сходна с ролью отца и главы семьи, патриарха, покровителя.

Преклонение перед авторитетом лидера происходит в силу занимаемой им ступени иерархической лестницы, а не из-за предоставленных ему полномочий. Все остальные члены группы находятся между собой в отношениях, подобных отношениям младших и старших братьев в семье. Они должны беспрекословно слушаться лидера в интересах стабильности объединения и, следовательно, жизненного благополучия каждого его члена. Важной чертой японской семейно-клановой психологии является стремление всех членов организации к тому, чтобы обеспечить непрерывность группового существования и функционирования, чтобы создать ей условия общего процветания. Это отражается на принципах построения долгосрочных стратегий современных японских компаний. Стратегии ориентированы на достижение перспективных целей, которые заключаются не столько в получении прибыли, сколько в определении места компании в обществе и ее роли.

Стратегия компании предусматривает стабильный рост и повышение конкурентоспособности за счет расширения деловой активности и занимаемой рыночной ниши. При этом не следует стремиться к получению кратковременных выгод. Считается, что постепенное поступательное расширение сферы деятельности компании повышает стабильность ее работы, создает, образно говоря, корневую систему, обеспечивающую долгий рост не только стволу, но и веткам, развивая крону и давая возможность всем в равной мере пользоваться плодами совместного труда. Стратегию вырабатывают таким образом, что внимание концентрируется на внутренних источниках развития, на тщательном учете прежде всего человеческого фактора в деятельности корпорации. В Японии сам факт приема на работу человек рассматривает как признание его достоинств и способностей. За это он проникается к нанявшей его фирме благодарностью и зачисляет себя в ее вечные должники. Такое чувство является для японцев сильным мотивационным фактором. Главное, в чем заинтересованы японские компании, - это моральные качества человека, его желание и готовность трудиться с полной отдачей, умение работать в коллективе. Общий образовательный уровень также имеет большое значение. Причем нужны работники, обладающие не просто набором знаний, а желанием учиться, способные совмещать разные виды занятий, решать разнообразные проблемы. Качество рабочей силы - это квалификация, накопленная с опытом. В японских компаниях сильны коллективистские традиции, и потому достаточно активно практикуется передача опыта от старшего к младшему и

между коллегами. В условиях быстро меняющегося производства, бурного роста новых технологий и сфер деятельности подобный подход к образованию представляется вполне обоснованным, так как человеку, обладающему внутренней готовностью к переменам и широким кругозором, легче сменить занятие, найти свое место в новых производственных реалиях. Каждая компания стремится создать у своих сотрудников позитивный настрой, причем делается это различными путями. Кадровая работа направлена на согласование интересов фирмы и ее персонала, на поддержание в коллективе благоприятного морального климата. При этом корпоративный дух выступает и как цель, и как средство управления. В японских организациях смягчены отношения собственности, господства и подчинения, отсутствует жесткая регламентация действий. Внутри компании ведется активный обмен информацией, принятие решений происходит на основе консенсуса, с предварительным подробным обсуждением проблемы. «Успех группы - твой успех» такая философия создавалась веками. Именно в группе формируются основы производственной дисциплины и условия для максимального раскрытия возможностей сотрудников. Групповая атмосфера унифицирует поведение людей, нацеливает их на решение стоящих перед фирмой задач. Одной из форм групповой работы являются так называемые кружки контроля качества, которые на самом деле занимаются рационализацией производственного процесса. Японская компания сформирована из множества групп, структурно представляя собой пирамиду. Всюду есть старшие и младшие, ведущие и ведомые. В результате складывается довольно монолитная статусно - ролевая норма поведения. Большое значение имеют социальные регуляторы поведения, например связанные с чувством обязанности, благодарности ко всем тем, кто когда-то оказывал содействие, в чем-то помогал. Эти социальные нормы предписывают старшему быть любезным с подчиненными, а подчиненному - умерять свой пыл и чаще благодарить старшего. Таким образом, в системе взаимоотношений по вертикали (шеф - подчиненный) в Японии пересекаются две формы - официальная и межличностная. В результате все производственные отношения регулируются социальными нормами. Задача начальника - не руководить работой, которую выполняют другие, а способствовать взаимодействию сотрудников, оказывать им необходимую помощь, формировать гармоничные отношения в группе. Кадровая работа может строиться на принципе «больших затрат» или на малозатратной основе. В первом случае персоналу гарантированы пожизненная занятость, оплата по старшинству в зависимости от стажа, организация общественных фондов и социальное обеспечение со стороны компании. Взамен от сотрудников требуется преданность компании и жесткое соблюдение корпоративных норм. Кадровой системой, действующей по такому принципу, охвачено около 20-25 % работающего населения. Малозатратная практика предполагает невысокий заработок, а компенсацией являются ротация, карьерный рост, деятельность в малых группах, гибкость в определении рабочих функций, открытость для коммуникаций. Оба принципа кадровой работы комбинируются не только внутри крупных корпораций, но используются и в дочерних компаниях. Возможность чередовать эти методы

позволяет фирме быть более гибкой. Потеря работы в Японии рассматривается как личная катастрофа, не только наносящая работнику экономический ущерб, но и унижающая его в социальном плане. В качестве основных форм регулирования занятости применяются следующие меры: снижение числа нанимаемых выпускников школ и людей, достигших середины карьеры; ограничение времени сверхурочных работ; снижение размера премий; перевод на дочерние предприятия или в родственные компании; ротация в рамках данной организации или предпринимательской группы; повторный найм с изменением статуса и переобучение персонала. Национальный характер японского предприятия отражается и на структуре его финансовой политики, и на финансовых взаимоотношениях с работниками. На первое место выходит принцип «Благополучие компании - благополучие всех». Краткосрочные интересы, связанные с ростом уровня дивидендов, традиционно не являются главными. Относительно небольшая величина дивидендов позволяет расходовать основную часть прибыли на нужды самой фирмы, на постоянное совершенствование производственного процесса. Концепцию деятельности компании можно определить как постоянный поиск равновесия между удовлетворением требований клиентов и сотрудников и повышением ее прибыльности. Чем богаче станет организация, тем комфортнее будут себя чувствовать в ее стенах работники. Практикуемая в Японии система оплаты труда базируется на принципах оплаты за выслугу лет. Еще одна характерная черта организации заработной платы в японских компаниях - незначительные различия в структуре зарплаток разных категорий персонала, в частности управляющих и рабочих. Акционеры рассматриваются не только как собственники компании, пользующиеся результатами своих вложений, но и как лица, содействующие ее долгосрочному успеху. Хозяйственные взаимоотношения, складывающиеся между фирмами, формируют круговую систему собственности, при которой каждое предприятие имеет акции своих партнеров. В результате фирмы перекрестно контролируют друг друга. Японская концепция перекрестной акционерной собственности предполагает небольшое число акционеров, владеющих крупными пакетами акций. Это позволяет установить контроль за деятельностью компаний, подобный существующему на семейных предприятиях, где власть принадлежит руководителям по праву собственности. Таких «самоконтролирующихся» фирм в Японии большинство.

Когда речь заходит о японской фирме, то нам сразу же представляется крупная, оснащенная по последнему слову техники компания, занятая разработкой и выпуском новейшей продукции. Действительно, крупные компании держат ведущие позиции в японской экономике, но их не так уж и много: на этих предприятиях работает около 13 % населения. «Хребтом» японской промышленности является мелкий и средний бизнес. В нем в основном заняты бывшие сотрудники крупных предприятий, не имеющие пока права на пенсию по возрасту, молодежь, не нашедшая еще своей дороги в крупном бизнесе. Выбор в пользу мелкого и среднего бизнеса делают и те, кого не удовлетворяют строгие рамки реализации способностей в системе

корпораций. Стратегия управления крупной компанией строится на принципах долгосрочного сотрудничества, на расширении контролируемых долей рынков сбыта, увеличении объема продаж. Между поставщиками и заказчиками формируется система долговременных отношений, создающая взаимозависимость партнеров и заинтересованность сторон в успешной деятельности друг друга. Данная система хозяйственно-производственных отношений носит название «кэйрэцу», по сути это вертикальная связь между крупными, средними и мелкими компаниями, взаимоотношения которых характеризуются как взаимоотношения центр - периферия (ведущий - ведомый). И опять-таки она напоминает японскую семейно-клановую структуру. Подчиняясь ведущей компании, выходя на орбиту возглавляемого ею объединения кэйрэцу, мелкие фирмы сохраняют свою автономность. Мощная организация опекает мелкую, направляет ее, помогает капиталом, технологиями, предоставляя в случае необходимости специалистов. Причем главенствующее предприятие в кэйрэцу не только опекает мелкие и средние фирмы, созданные без ее участия, но и расширяет сеть, «отпочковывая» собственные дочерние компании. Главное - сформировать устойчивую, постоянно растущую сеть, способствовать подтягиванию ее периферийных участков, с тем, чтобы обеспечить благополучие кэйрэцу. В начале 90-х годов в Японии произошло падение темпов экономического роста, начался затяжной структурный кризис. В связи с этим в последнее время все чаще высказывается мнение, что та модель управления, которая была эффективна после войны, уже не подходит для современной Японии. Сегодня приоритеты глобальной экономики меняются: на первое место выходят прибыль и затраты здесь и сейчас, потеснившие долговременные планы и стабильные связи. Философия японского менеджмента складывается из ряда следующих исходных постулатов:

- деятельность, которую мы называем управлением, требует полной отдачи, в ней сконцентрирован человеческий интеллект и опыт. Человек, посвятивший себя управлению, занимает весьма почетное и вместе с тем ответственное положение, требующее полной самоотдачи и готовности пойти на самопожертвование. Социальная значимость роли менеджера велика;

- менеджер должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновывать ее политику и создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Дух открытости, способность быстрых преобразований, дисциплина и порядок в неизменном движении по пути совершенствования;

- важнейшей задачей менеджеров является реализация ответственности, возложенной обществом на современные корпорации. Для этого им приходится объединять различные, а иногда и противоположные интересы в одно целое.

Влияние менеджера распространяется непосредственно или опосредованно на все общество. По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, можно выделить следующие основополагающие признаки японского управления представленные на рис. 1.

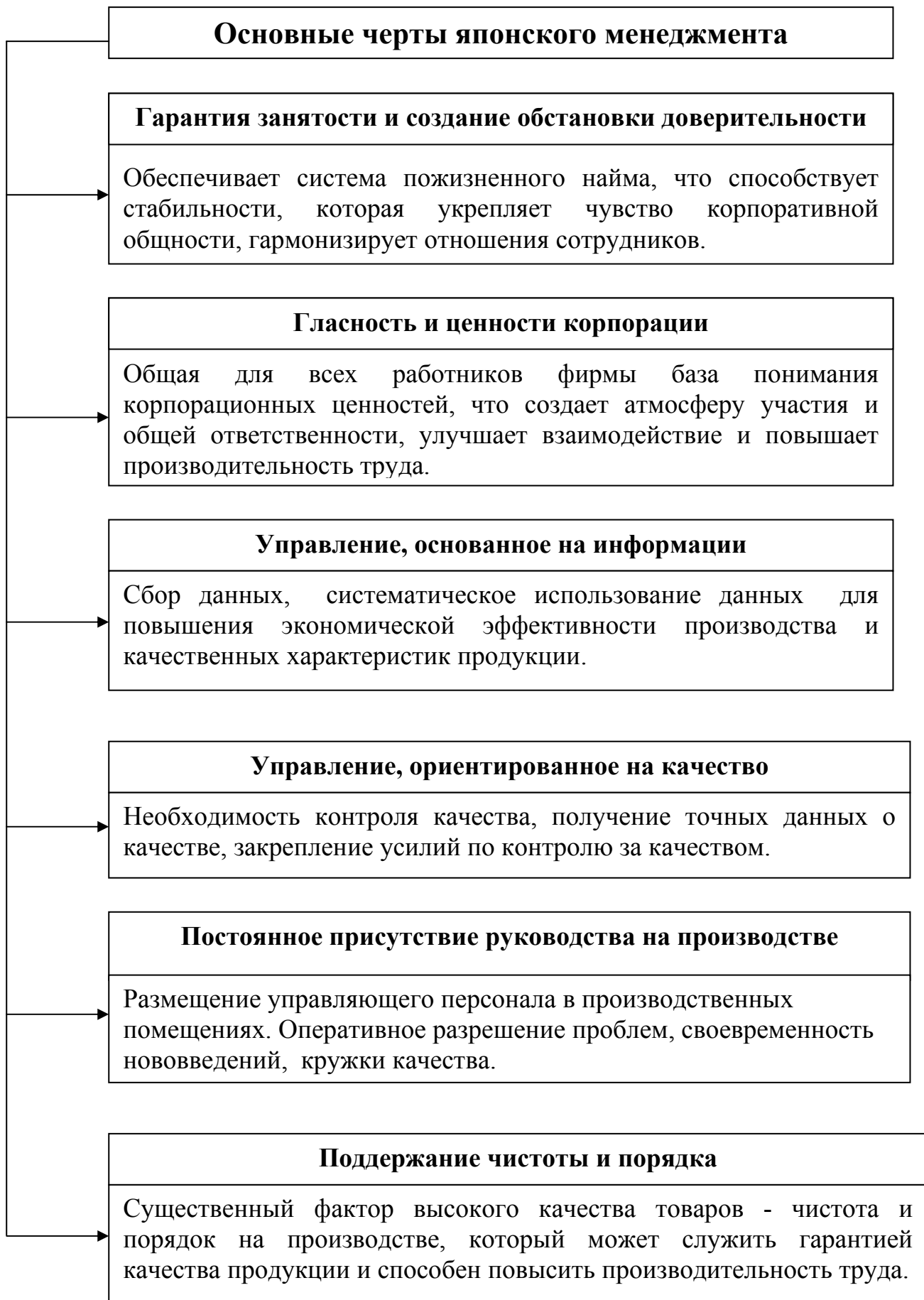


Рисунок 1 – Основные черты японского менеджмента

В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

Для понимания философии японского менеджмента важно рассмотреть поведение японцев в группе. В Японии существует понятие «гири», т.е. «долг чести», который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе.

Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую. Это может быть семья, школа, вуз, подразделения организации, в которой он работает. Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая свое, строго определенное место (что соответствует конфуцианскому принципу «каждому - свое место») и проявляя лояльность по отношению к группе, т.е. подчиняя свое поведение общественным целям. Соответственно и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы.

Групповые традиции наложили отпечаток на поведение японцев в группе и вне группы. Поведение их вне группы характеризуется замкнутостью и нежеланием контактировать, но в своей группе, в среде установившихся отношений и связей японец готов помочь любому. По данным опросов 70 % японцев считают себя обязанными принимать близкое участие в делах друзей (в США – 45 % , в Англии – 36 %, в Германии – 31 %, во Франции – 12 %, а в России - 6 %).

Главным принципом группы является «не высовывайся», т.е. будь как остальные. Группа сама может признать чей-то приоритет, но работник не должен прилагать к этому усилий. Рост трудовых показателей необходим, но если кто-то из группы добился более высоких результатов – это считается достижением группы.

Таким образом, религиозные нормы, древние традиции и их современное проявление определили сущность и философию японского менеджмента, а также основополагающие принципы и методы, обеспечивающие эффективность управления.

Однако нельзя не сказать о том, что, несмотря на все явные преимущества японской системы управления, страна столкнулась с кризисом, из которого пытается найти выход.

Вопросы для повторения

- 1 В чем заключается влияние этнической однородности японской нации на управление персоналом организации?
- 2 Назовите основные черты японского менеджмента?
- 3 Какие религиозные принципы легли в основу теоретической концепции управления предприятием в Японии?

4 Какой принцип лежит в основе пожизненного найма и стремлении работника трудиться на одном предприятии?

5 Кто из японских философов оказал влияние на развитие современного управления?

6 Назовите руководящий принцип японского менеджмента?

7 Чем характеризуется изменение философии управления на современном этапе развития экономики Японии?

8 В чем состоит суть концепции непрерывного обучения персонала предприятия?

9 Может ли в Японии кто-либо со стороны быть принятым на руководящую должность?

10 Назовите основные исходные постулаты и признаки японского менеджмента?

2 Принципы управления Кайдзен

*Организации существуют по одной причине:
чтобы помочь людям сделать то,
что в одиночку каждому было бы не под силу.*

Японский афоризм

Принципы Кайдзен называют наиболее сильной философией японского менеджмента. Кайдзен - это концепция бизнеса, которая развивалась в Японии после второй мировой войны и считается ключом к успеху, которого удалось достичь многим отраслям этой страны.

"Кайдзен" (кайцен) переводится как "улучшение" (от "кай" - "изменение" и "дзен" (цен) - "хорошо"). Применительно к процессу управления и культуре бизнеса он традиционно означает процесс непрерывного и постепенного совершенствования, который становится возможным благодаря активному участию всех сотрудников компании в том, что она делает, и в том, как она это делает. Однако кайдзен не означает лишь «делать лучше»; он также подразумевает достижение таких конкретных целей, как устранение потерь (времени, денег, материалов, усилий), повышение качества (товаров, услуг, взаимоотношений, личного поведения, развития сотрудников), снижение издержек на разработку, производство, содержание запасов и распространение и в конечном итоге повышение степени удовлетворенности потребителей.

Кайдзен, возможно, стал первым целостным «движением» в бизнесе, поскольку в Японии, в компании, использующей кайдзен, сотрудник принимается и развивается как «целая личность», а не просто как «трудовой ресурс». Отличительными особенностями подхода кайдзен является признание важности сотрудников и команд, их знаний и участия во всех аспектах жизни компании, вклада, который может - и, на самом деле, должен - вносить каждый сотрудник, чтобы улучшить свое рабочее место и то, что он производит; а также фокус на качестве и на клиентах. Все это позволяет вдохновлять,

мотивировать и направлять усилия людей, которые непрерывно стремятся к достижению общих целей и обеспечивает результаты, которые повышают сумму отдельных вкладов сотрудников.

Кайдзен - это стиль мышления и поведения. Он направляет индивидуумов и команды в «компании-семье», позволяет ориентировать их усилия на обеспечение прибыли в долгосрочном периоде за счет повышения качества продуктов и процессов, что должно повысить степень удовлетворенности потребителей. (Следует отметить, что термины «продукты», «процессы» и «клиенты» были намеренно использованы именно в таком порядке: японские рынки традиционно предполагали ориентацию на продукт, а не на клиента; кайдзен ориентируется скорее на качество продукта, которое затем отражает качество заботы о клиенте.)

Процесс совершенствования в компании, использующей кайдзен - это предмет заботы каждого. Каждый сотрудник может свободно рассматривать любую инициативу, которая способствует улучшению продукта, дальнейшему сокращению потерь или издержек. Следовательно, группа, работа которой основана на принципах кайдзен, в меньшей степени ограничена, нежели, например, группа, отвечающая за какой-либо проект или за контроль качества, или просто отдельно взятый сотрудник в традиционной западной компании, где их могут упрекнуть, если они работают в функциональной области, выходящей за рамки компетенции их собственного департамента.

Ключевая концепция подхода кайдзен состоит в том, что изменения являются всеохватывающими: ничто не является статичным, статус-кво отсутствует. Все должно подвергаться постоянному пересмотру. Следствием этого является то, что изменения не должны быть масштабными - другими словами, они могут сводиться к небольшим, постепенным модификациям, что позволит гарантировать, что компания использует самые современные методы и обеспечивает наилучшее возможное качество. В течение последних пятидесяти лет подобные последовательные, небольшие, эволюционные изменения позволили преобразовать экономику Японии и предоставлять потребителям по всему миру продукты, которые постоянно устанавливают все новые стандарты. Сегодня во многих секторах японской экономики редко можно встретить ситуацию, когда японской компании необходимо совершить "квантовый скачок" для того, чтобы опередить западного конкурента или восстановить свою рыночную позицию.

Необходимо отметить, что кайдзен в своей классической форме не является полностью приемлемым для западного менталитета, как не является и полностью желательным для сотрудников. На самом деле, даже сами японские компании в настоящее время внедряют западную психологию и способы ведения бизнеса для того, чтобы в компании, использующей кайдзен, создать в меньшей степени ориентированную на группы и отрицающую индивидуализм среду; цель этого - предоставить больше личной свободы, стимулировать личную инициативу и инновационный процесс, внедрить новые системы измерения и вознаграждения качества работы отдельного сотрудника - другими словами, создать в большей степени сбалансированную среду, которая была бы

сочетанием восточного и западного. Основные принципы Кайдзен заключаются в следующем:

1) концентрация на клиентах. В основе кайдзен лежит концентрация на потребностях клиентов. Для компании, использующей кайдзен, критически важно, чтобы все действия в конечном итоге приводили к более высокой степени удовлетворенности ее потребителей. Кайдзен не допускает компромиссов: компания либо предоставляет качественные продукты и, следовательно, удовлетворение, которое не может предоставить никто другой, либо - нет. В компании, использующей кайдзен, личной ответственностью каждого является следить за тем, чтобы ее продукты (и услуги, которые требуются для того, чтобы эти продукты были поставлены клиентам) соответствовали потребностям потребителя. (Следует отметить, что хотя основной фокус кайдзен сконцентрирован на качестве продукта, различия между производством качественных продуктов и удовлетворением потребностей клиентов не проводится - качество обслуживания является неотъемлемой частью цепочки «производство-сбыт»);

2) непрерывные изменения. В компании, использующей кайдзен, поиск путей совершенствования не прекращается после того, как было внедрено очередное улучшение. При этом каждое усовершенствование процессов разработки, производства или менеджмента реализуется как новый формальный стандарт. Например, если было введено усовершенствование, которое позволяет сократить время, требуемое для замены режущего инструмента на станке, оно будет прописано не только в новой инструкции как новый способ подготовки машины, но и в форме стандарта времени, по которому будет производиться оценка качества работы рабочего. Однако этот стандарт будет существовать лишь до тех пор, пока каким-либо сотрудником или командой не будет найден способ его улучшить;

3) открытое признание проблем. У любой компании есть проблемы. Компании, использующие кайдзен, не являются исключением, однако благодаря развитию культуры, для которой характерна взаимная поддержка, конструктивность, отсутствие конфронтации и склонности к взаимным обвинениям, для каждой рабочей команды становится приемлемым вынесение проблем на открытое обсуждение. Здесь они могут быть рассмотрены всеми членами команды, отдела или компании - и каждый сможет высказать свои предложения относительно их решения. Подобную открытость можно сравнить с тем, что происходит в закрытых организациях, где проблемы либо не признаются, либо скрываются. Следовательно, решение подобных проблем будет производиться "конспиративно" либо на основании мнений лишь небольшого числа представителей персонала. Это исключает возможность предложения новых свежих идей со стороны "посторонних" сотрудников;

4) пропаганда открытости. В компании, использующей кайдзен, отделы обычно в меньшей степени обособлены друг от друга, нежели в западной. Аналогично, более открыты и рабочие места: индивидуальные кабинеты имеются лишь у руководителей высшего звена, редко можно увидеть обычные

символы положения или статуса - приветствуется единство; все это делает лидерство более видимым, а процесс коммуникации - более надежным;

5) создание рабочих команд. Каждый индивидуум в компании, использующей кайдзен, принадлежит к рабочей команде, управление которой осуществляет ее лидер. Кроме того, сотрудник также входит в группу «одногодок» (состоящую из постоянных работников, поступивших на работу в компанию в одном и том же году; принадлежность к той или иной группе будет определять трудовой стаж). Индивидуум также участвует в одном или более кружке качества - постоянно действующем либо созданном для какой-либо цели, а также в межфункциональных командах, созданных для реализации отдельных проектов. Принадлежность к различным «перекрывающимся» командам - в определенном смысле, сетевая структура - вовлекает работника в жизнь компании и подкрепляет чувство коллективной ответственности и центральной роли компании;

6) управление проектами при помощи межфункциональных команд. Согласно кайдзен, ни один человек либо команда, работающая в какой-либо одной функциональной области, не будет гарантированно обладать всеми навыками, не будет в состоянии предложить самые лучшие идеи, чтобы наиболее эффективно реализовать проект — даже если последний касается их предметной области. С самого начала в команду специалистов-представителей различных областей, отвечающую за проект, должны быть включены люди из тех функциональных областей, на которые проект будет оказывать влияние в ходе его реализации. На Западе, особенно в машиностроении и авиастроении, это называется «параллельным проектированием». Таким образом, при формировании межфункциональной команды необходимо создать настолько широкую сетевую структуру. Например, при формировании, скажем, инженерной команды, в задачи которой будет входить модификация существующего продукта для его реализации в следующем году, может быть целесообразным включить в нее специалистов из отделов управления персоналом, обучения, маркетинга и сбыта. Подобная команда сможет принимать полностью обоснованные операционные решения, соответствующим образом их пересматривать по мере того, как проект развивается;

7) формирование «поддерживающих» взаимоотношений. Ключевой фактор в компании, использующей Кайдзен - это внимание к процессу управления. Компании, использующие кайдзен, как и любые другие, в той же степени стремятся к получению финансовых результатов, однако руководствуются следующим соображением: в случае, если процессы в компании проходят нормально, если они разработаны таким образом, чтобы стимулировать вовлеченность сотрудников, то желаемые результаты наступят с неизбежностью. Этот принцип также может быть описан при помощи всего одного слова, которое имеет очень высокую важность в японской культуре: гармония. Любовь к гармонии наиболее очевидно проявляется в стремлении японцев к избеганию конфронтации, внутренних («межличностных») конфликтов, открытым коммуникациям;

8) развитие самодисциплины. Наиболее очевидным свидетельством того, что корни Кайдзен лежат в культуре и религии Японии, является самодисциплина сотрудников. Самодисциплина - требование кайдзен, прежде всего не только потому, что принадлежность к команде и самостоятельный контроль собственного поведения считаются нормой, но и поскольку уважение к себе и к компании показывает внутреннюю силу и целостность, способность к гармоничному взаимодействию с коллегами и клиентами;

Этот принцип кайдзен является наиболее чуждым для представителей западной культуры, которые, в среднем, в меньшей степени готовы постоянно жертвовать своим личным временем, которое они могли бы провести с семьей или друзьями, ради своей компании. При этом достаточно очевидно, что чем больше сотрудников будут обладать чувством самодисциплины и энтузиазма, тем лучше будет для организации. Тем не менее, те представители западной культуры, которые от природы склонны к предпринимательству и творчеству, смогут лучше проявить себя, если им будет позволено действовать свободнее.

9) информирование каждого сотрудника. Кайдзен требует, чтобы весь персонал был полностью информирован о своей компании (как в период введения в должность, который в японских компаниях является критически важным, формальным, подробным и длительным процессом, так и в течение своей дальнейшей работы). Идея состоит в том, что правильное отношение и поведение будут зависеть от полного понимания и принятия миссии компании, ее культуры, ценностей, планов и опыта работы;

10) делегирование полномочий каждому сотруднику. Под «делегированием полномочий» подразумевается, что каждому сотруднику даются навыки и возможность действовать в соответствии с предоставленной ему информацией. В компании, использующей кайдзен, работники могут оказывать реальное воздействие на ее дела благодаря обучению по нескольким специальностям, стимулированию, полномочиям по принятию решений, доступу к информации и бюджетам, системам обратной связи и системам поощрений;

Более половины этих принципов имеют отношение к обучению и развитию людей, и именно их проще всего перенести в традиционную западную или российскую компанию. Они охватывают энергию, стремление и энтузиазм сотрудников, они помогут сформировать чувство общности всех, работающих в компании вместе ради достижения более высокой степени удовлетворенности потребителей.

Понятно, что делегирование полномочий сотрудникам без внедрения средств контроля, которые позволят предотвратить возможные злоупотребления этими полномочиями, может привести к катастрофическим результатам. Следовательно, сфера влияния каждого индивидуума или команды в компании, использующей кайдзен, строго ограничена культурными, поведенческими и дисциплинарными стандартами, которые будут указывать сотрудникам, куда направлять их инициативу и совместные усилия. Использование выделенных принципов в зарубежных компаниях должно

базироваться на преемственности применяющихся принципов управления и принятии генеральной философии.

Вопросы для повторения.

1 Назовите и охарактеризуйте наиболее общие принципы Кайдзен?

2 В чем заключается отличительная особенность подхода Кайдзен к управлению персоналом?

3 Какова основная ориентация японских рынков? В чем состоит особенность принципов Кайдзен по отношению к потребителю товаров?

4 Что позволило преобразовать экономику Японии в процессе использования принципов Кайдзен?

5 В чем состоит конкурентное преимущество группы сотрудников предприятия, трудовая деятельность которых основана на принципах Кайдзен?

6 Назовите основные принципы Кайдзен?

7 Каким образом принципы Кайдзен оказывают влияние на развитие личностных качеств сотрудников предприятия?

8 Какие из принципов Кайдзен ориентированы на обучение и развитие персонала организации?

3 Секреты эффективности японского менеджмента

*В практике управления традиционно считается,
что цель почти всегда очевидна и усилия надо
сосредоточивать на поисках средств и путей
ее достижения
В. Рапопорт*

Покупая камеры Кэнон, джипы Тойота и духи Шизайдо, поглощая суши и саке, читая Акутагаву и Мисиму, весь мир уже не первое десятилетие поддерживает самый раскрученный из японских брэндов - Made in Japan. Словосочетание «Made in Japan» стало знаменитым только во второй половине XX века. Сегодня само название товара, в котором угадываются японские истоки, будь то автомобиль, плеер или крем для лица, вызывает абсолютное доверие покупателя. Еще в середине XX века этот брэнд ассоциировался с дешевыми и некачественными вещами. Но вскоре все японское стало восприниматься сначала как дешевое, но хорошее, потом как просто очень хорошее, и, наконец, всякое «Made in Japan» превратилось в образец высшего качества. Все это во многом определяет эффективность японского менеджмента.

Эффективность японского менеджмента трудно подвергнуть сомнению. Считается, что он может использоваться только на японских предприятиях, поскольку в Японии самобытные культурные и национальные традиции. Однако это не так. Один из примеров - использование приемов японского менеджмента в Индии. В условиях кризиса в автомобильной промышленности Индии в 80-х гг. (низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие "Марути Лтд", перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономичных современных автомобилей по доступным ценам.

Производство продукции ориентировалось на кооперацию с ведущими компаниями развитых стран: США, Франции, ФРГ и др. В результате совместной деятельности со специалистами японской компании "Сузуки", использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы индийского предприятия "Марути Лтд" и характера взаимоотношений между людьми индийским менеджерам удалось разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему.

1) менеджер является воплощением культуры организации. Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области;

2) условие творческого, заинтересованного отношения работников к труду, прежде всего соблюдение принципа равенства в коллективе. Для этого менеджерам и сотрудникам целесообразно на предприятии носить одинаковую униформу, питаться в общей закусочной, пользоваться служебными автомобилями, работать в общем помещении (без отдельных кабинетов) и т. д.;

3) для постоянного обмена информацией (мнениями) и обсуждения возникающих проблем создается постоянно действующий комитет, включающий представителей всех входящих в структуру предприятия подразделений и служб. Выработанные в результате свободного обмена мнениями рекомендации реализуются руководством;

4) работники вовлекаются в изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Для этого создаются кружки качества. Все поступающие предложения регистрируются и либо внедряются в производство, либо отклоняются; причины отклонения обязательно сообщаются автору. Рационализаторов и изобретателей поощряют морально и материально;

В результате соблюдение приведенных основных положений организации и управления производством предприятию "Марути Лтд" удалось менее чем через два года выпустить первые автомобили марки "Марути-Сузуки", а через четыре года - контролировать 60 % национального автомобильного рынка и

экспортировать продукцию в ряд стран, несмотря на высокий уровень конкуренции на мировом автомобильном рынке.

Одно из центральных мест в деятельности руководителей занимает процесс принятия решений. Руководство любой целенаправленной, сознательной и организованной деятельностью, в конечном счете, сводится к подготовке, выработке и реализации решений. В частном случае принятые решения реализуются как управляющие, корректирующие воздействия, посредством которых и реализуется управление в узком смысле этого слова. Но если рассматривать руководство организации, фирмами в более широком аспекте, то нетрудно заметить, что принятие решений - неотъемлемый и доминирующий процесс при осуществлении любой из отдельных функций управления.

В основе традиционной японской методологии принятия решений лежит система «ринги». Буквально перевести этот термин можно как «получение согласия на решение путем опроса (без созыва совещания или заседания)». В японской организации можно выделить три основных уровня управления:

1) кэйэй (руководство) - высший стратегический уровень управления. К нему относятся должности председателя и членов совета директоров, президента, вице-президентов и руководителей центральных служб. На этом уровне определяются стратегические цели и политика компании;

2) канри (администрация) - средний тактический уровень. К нему относятся должности руководителей отделений фирмы и начальников отделов;

3) иппан (рядовой состав) - оперативный уровень управления. К этому уровню относятся должности линейных управляющих: руководители групп, начальники смен, участков, а также мастера и бригадиры;

Необходимо отметить, что «кэйэй», «канри», «иппан» трудно назвать уровнем управления в общепринятом смысле, т. е. когда каждый из них характеризуется определенной властью и ответственностью. Отличительной особенностью японской организации является то, что в ней, как правило, не существует достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности.

Наиболее ярко особенность проявляется в традиционной форме процедуры принятия решений. При этом должна быть соблюдена определенная формальная процедура. Управляющий, от которого исходит инициатива о принятии решения, составляет специальный документ, известный под названием «рингисе». В этом документе всесторонне описывается проблема и предлагаются рекомендации по её решению. После этого «рингисе» передается на рассмотрение в те подразделения, деятельность которых хотя бы в какой-то мере затрагивается выдвинутой проблемой. После того как «рингисе» обойдет всех заинтересованных управляющих того уровня, на котором оно составлено, документ передается на следующий, более высокий уровень управления. После того как высший руководитель одобрит документ, решение считается принятым и приобретает характер директивы.

Существенной чертой в системе «ринги» является то, что она предполагает сознательное использование косвенных методов управления. Выяснение

мнения большого числа людей - участников процесса принятия решений расширяет понимание проблемы в целом и позволяет определить её значение и влияние на деятельность фирмы. Решение поэтому является в значительной степени выражением коллективного мнения, разработанного внутри группы, а не привнесенного извне, и это обстоятельство приобретает большое положительное значение на этапе реализации. Групповой метод принятия решений при этом становится в известной степени стимулятором их выполнения и развития групповой мотивации. Этот метод повышает качество принимаемых решений. Обмен мнениями стимулирует появление совершенно новых идей.

Ещё одной особенностью японского управления является то, что это в высшей степени идеологизированное управление. Механизм идеологизации является сердцевинной японского управления, так как, с одной стороны, именно он прежде всего служит той силой, которая поддерживает и воспроизводит японский тип управления, и, с другой стороны, именно он придает японскому управлению ту жизненность и ту силу, которые делают японское управление весьма эффективным. Главная цель идеологического воздействия на работника - выработка у него отношения к организации, в которой он трудится, как в единой семье. Также направлением идеологической работы является воспитание у работников японской фирмы чувства патриотизма по отношению к своей организации, чувства гордости за неё.

Еще одним направлением повышения эффективности управления в Японии являются устойчивые объединения крупных фирм со средними и мелкими предприятиями, которые получили в японской литературе название кэйрэцу. Их наиболее распространенной формой являются вертикальные по типу объединения предприятий в сборочных производствах обрабатывающей промышленности, контуры которых напоминают пирамиду. Головная фирма является при этом вершиной пирамиды, а субподрядные предприятия располагаются на различных ее «этажах», причем пирамида устроена таким образом, что по мере приближения к ее основанию размеры предприятий уменьшаются, а их количество возрастает.

Производственные связи между предприятиями в рамках кэйрэцу обычно дополняются и другими видами зависимости, главным из которых является участие головной фирмы в капитале субподрядчиков. Предприятия, связанные с головной (материнской) фирмой по линии участия в капитале и являющиеся ее дочерними или зависимыми компаниями, получают статус группированных компаний. Как правило, они являются субподрядчиками первого уровня, т.е. располагаются на ближайших к сборочному производству «этажах» пирамиды. Вместе с головной фирмой они функционируют как целостный, органически взаимосвязанный производственный комплекс или единая предпринимательская структура.

Предприятия, не связанные с головной фирмой по линии участия в капитале, но выполняющие для нее или ее группированных компаний определенные виды работ по контрактам (производство тех или иных деталей и

узлов, различные виды обработки изделий, ремонт и т.д.), относятся к категории обычных субподрядных предприятий. Однако они также являются неотъемлемой частью кэйрэцу головной фирмы, а отношения между ними и головной фирмой или группой отличаются высокой устойчивостью и долговременным характером. Отсутствие связей по линии участия в капитале здесь обычно компенсируется другими видами отношений (предоставлением заказчиком финансовой и технической помощи субподрядчикам, передачей им технологии, оказанием различного рода консультационных услуг и т.д.). При этом нередки случаи, когда в силу различных обстоятельств (особой заинтересованности головной фирмы, сложного финансового положения субподрядчика и т.д.) некоторые обычные субподрядные предприятия переходят в категорию группированных.

Иными словами, кэйрэцу крупных компаний обрабатывающей промышленности Японии представляют собой многослойные или многоуровневые объединения предприятий, ориентированные на обслуживание производственных нужд головной фирмы и скрепляемые связями различного вида (производственными, технологическими, по линии владения акциями, командирования персонала и т.д.) и различной степени интенсивности (от крайне жестких до весьма слабых).

Японцам удалось найти удачное и эффективное сочетание организующей роли плановых начал с преимуществами рыночной экономики. На разных этапах послевоенного развития Японии дозировка этих двух компонентов была различной, что позволило проводить наиболее оптимальную и эффективную экономическую политику, включающую рационализацию производства на уровне отдельных предприятий путем всемерного содействия внедрению новейших достижений науки и техники, технологии и менеджмента и структурную перестройку промышленности.

Японцы внесли много нового в методику планирования, в частности системный и ситуационный анализ с применением математических расчетов, гибкость в своевременной корректировке планов не для того, чтобы покрыть их невыполнение, а с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Возникает естественный вопрос, насколько эффективны и применимы вне пределов Японии методы японского менеджмента, которые позитивно сказались на эффективности японских фирм и экономики в целом? Ведь специфика историко – географического и социально – культурного положения Японии настолько очевидна, многие жизненные устои и принципы по своей сути антогоничны устоям и принципам, бытующих в Европе и Америке. Результаты сравнительного анализа управления Японии, Америке и Европе представлены в таблице 1.

Положительный ответ на этот вопрос дает опыт внедрения элементов японского менеджмента фирмами других стран и рост числа филиалов японских фирм в других странах мира.

Таблица 1 - Результаты сравнительного анализа особенностей стиля управления в Японии, Америке и Европе

Основные факторы	Социально – культурные особенности	
	Америка и Европа	Япония
Физико - географические условия	Материковые государства господство человека над природой стабильный климат с устойчивой погодой	Островное государство господство природы над человеком изменчивый климат с большим количеством осадков
Этнические особенности	Смешанная кровь кочевой образ жизни, основной продукт питания - мясо культивирование идеи подчинения, институт рабства	Однородная нация оседлый образ жизни (крестьяне), основные продукты питания - продукты растительного происхождения культивирование идеи взаимопомощи, коллективного труда
Религия	Монотеизм влияние христианства	Политеизм влияние буддизма влияние синтоизма влияние конфуцианства
Социальные особенности	Культивирование идеи личной выгоды, утилитарное общество индивидуализм контрактные отношения, институт права открытое общество, активные международные контакты	Культивирование идеи взаимопомощи, коллективизм кровное родство, доверительные отношения, культивирование чувства долга и благодарности замкнутость
Культурные особенности	Культура «наказания» и неформальных отношений, почитание отцовства, культ мужественности, нетерпимость, непримиримость самостоятельность, независимость	Культура «стыда» культура формальных отношений почитание материнства, стремление к добрососедству, миролюбивый характер, терпимость, снисходительность

Среди неамериканских фирм, заимствовавших многое из японского управления персоналом и качеством, например, компания Ксерокс, которую в середине 70-х годов побудила к этому конкуренция с вышедшей на американские рынки японской фирмой Кэнон. Применимость японского опыта управления в чуждой культурной среде одной из первых доказала Хонда, открывшая в 70-е годы завод в штате Огайо в США. Что касается, например, компании Сони, то около половины ее предприятий уже давно находятся за пределами Японии.

Действуя в чужеродной социо - культурной и управленческой среде филиалы японских фирм продолжают оставаться японскими по стилю управления, хотя, естественно, определенное приспособление к стране пребывания происходит.

Соответственно эти различия порождают несходство основных жизненных ценностей. Так, если в Японии преобладают приоритеты общественных интересов, то в Европе и Америке – это интересы семьи и личные интересы.

В таблице 2 представлено, то каким образом преломляются основные ценности в рамках базовых социальных категорий.

Таблица 2 – Различия основных ценностей в отношениях между людьми.

Основные ценности	Различия основных ценностей	
	Америка, Европа	Япония
1	2	3
Индивидуальные ценности	<p>Приоритет личных интересов, интересов собственной семьи «Любовь», «семья», «удовольствие» - как основные ценности Постоянное стремление к повышению своего материального благосостояния</p>	<p>Приоритет общественных интересов, самоотдача на работе (феномен «смерть от переутомления на работе») «Усердие», «совершенствование характера», «благодарность» - как основные ценности Постоянное стремление к духовному самосовершенствованию</p>
Общественные ценности	<p>«Компания», как «место работы» Неверность, низкая степень лояльности Слабая связь с обществом</p>	<p>«Компания», как «дом, семья, коллектив единомышленников» Верность, высокая степень лояльности Сильная связь с обществом</p>

Продолжение таблицы 2

1	2	3
<p>Отношение к работе</p>	<p>Выполнение только своих прямых обязанностей Не обязательно сильное чувство ответственности Частое несоблюдение правил, принятых в компании Слабое стремление к самообразованию</p>	<p>Отношения не ограничиваются профессиональным общением, активное участие в жизни коллектива Сильное чувство ответственности Строгое соблюдение правил, принятых в компании Постоянное стремление к самообразованию</p>
<p>Процесс принятия решения Лидерство</p>	<p>Заключение контракта, выполнение взятых обязательств Предложение альтернативных проектов, выбор одного из двух предложенных вариантов Логика, рационализм, объективная оценка Все решения принимаются начальником Директивный характер указаний «сверху вниз» В большей степени специфика занимаемой должности, а не особенность характера работника Несоблюдение отношений «младшие - старшие» Односторонний характер отношений «сверху вниз» Конкретное указание, конкретный отчет</p>	<p>Проведение всестороннего (на всех уровнях) обсуждения проекта решения (длительный и сложный процесс принятия решения) Поиск компромиссного решения, учитывающего интересы всех сторон Коллективизм, эмоциональность, субъективная оценка Согласование решения со всеми работниками Поощрение инициативы рядовых идей Особенность характера работника, а не специфика занимаемой им должности Строгое соблюдение отношений «младшие - старшие» Двусторонний обмен мнениями Неконкретное указание, неконкретный отчет Терпимость и готовность к сотрудничеству</p>

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Общение и взаимодействие	<p>Ценится индивидуальность и оригинальность мышления</p> <p>Общение с «нужными» людьми Говорят прямо то, что думают (существует только понятие «истинные намерения»)</p> <p>Язык - основное средство коммуникации</p> <p>Постоянно говорят, испытывают дискомфорт в молчаливой обстановке</p> <p>Прямо говорят «нет»</p>	<p>Ценится готовность к сотрудничеству и миролюбивость</p> <p>Широкий круг общения</p> <p>Стараются скрыть истинные намерения (существует как понятие «истинные намерения», так и понятие «скрытые намерения»)</p> <p>Часто помимо языка используют невербальные средства коммуникации (влияние сильной личности и т.д.)</p> <p>Общение без слов</p> <p>Стараются по возможности не говорить «нет»</p>

Что касается отношения к труду и соответственно качества выполняемой работы, и здесь очевидны серьезные различия, которые показаны в таблице 3.

Таблица 3 - Основные качественные характеристики реализации производства и управления производством.

Основные характеристики	Основные различия в отношении к труду	
	Америка, Европа	Япония
1	2	3
Основы управления	<p>Относительная гарантия качества товаров и услуг</p> <p>Приоритет интересов акционеров</p> <p>Ориентация на прибыль</p>	<p>Стремление производить только высококачественные товары и услуги</p> <p>Приоритет интересов клиента</p> <p>Ориентация на развитие компании</p>
Улучшение производственного процесса	<p>Планирование. Несовпадение личных интересов работников с планами развития компании</p> <p>Стремление удачно «сыграть», чтобы разом достичь своей цели</p>	<p>Отождествление личных интересов каждого работника с планами развития компании</p>

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Управление персоналом	<p>Четкое определение служебных обязанностей</p> <p>Повышение квалификации в процессе смены места работы (индивидуальные знания и профессиональные навыки)</p> <p>Ценится способность работника мыслить и действовать рационально</p> <p>Повышение по службе в процессе смены места работы</p> <p>Учет индивидуальных способностей и личного вклада работника при определении размера заработной платы</p> <p>Кратковременный найм</p> <p>Организация отраслевых и профессиональных рабочих союзов</p>	<p>Нечеткое определение служебных обязанностей и ответственности</p> <p>Активная организация обучения работников непосредственно в компании (длительное и обязательное)</p> <p>Ценится усердие и добросовестность</p> <p>Повышение по службе в процессе смены работы внутри компании</p> <p>Прямая зависимость (рост) размера заработной платы от количества проработанных лет</p> <p>Система пожизненного найма, продолжительный найм</p> <p>Организация профсоюзов отдельно по предприятиям</p>

Вопросы для повторения.

- 1 Назовите основные уровни управления японским предприятием?
- 2 Каковы особенности принятия решения на японском предприятии и в чем его преимущество?
- 3 В чем на Ваш взгляд выражаются достоинства и недостатки «Рингисе»?
- 4 Почему японское управление называют идеологизированным?
5. Назовите главную цель идеологического воздействия на работника предприятия?
- 6 В чем заключаются секреты эффективности управления в Японии?
- 7 В чем заключается положительный эффект «кэйрэцу» на экономику Японии?
- 8 Что нового внесли японцы в методiku планирования?
- 9 Насколько применимы вне пределов Японии основные принципы управления персоналом?

4 Особенности управления персоналом в Японии

Все управление, в конечном счете, сводится к стимулированию активности других людей.

Ли Якокка

Управление персоналом представляет собой целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. Оно заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Японская модель менеджмента делает акцент на политику управления персоналом, стимулирующую возникновение у сотрудника ощущения сопричастности компании, развивающую лояльность к организации и учитывающую долговременную перспективу в процессе принятия решения менеджерами. Тщательный подбор персонала с целью ограничить численность сотрудников, выплата премий по итогам работы компании, партисипативный менеджмент - все это повышает ощущение общности компании у ее сотрудников. Эту систему приняли на вооружение крупные японские корпорации в 1950 -х и 1960 -х годах прошлого столетия, а в 1970 - х она распространилась и на небольшие компании.

Основа японского менеджмента - это управление людьми, человеческими ресурсами. В противоположность широко распространенному термину «управление кадрами» японские руководители и специалисты по управлению предпочитают термин «управление людьми», подчеркивая этим необходимость всей гаммы воздействия на персонал фирмы, включая основанные на глубоком понимании человеческой психологии эффективные социально-психологические методы. Именно эффективное управление человеческими ресурсами, которые, по мнению японских специалистов, остаются единственными неисчерпаемыми ресурсами, обеспечивают достижение высокого качества и конкурентоспособности японской продукции и технологий на международном рынке.

То ключевое значение, которое придается этому направлению японского менеджмента, является признанием и осознанием факта, что именно оно является фундаментом успехов фирмы во всех остальных аспектах и направлениях управления. Более того, основной чертой и особенностью японского менеджмента является то, что управление компанией строится в зависимости от возможностей человека, а не технологических возможностей или производственных функций. Эта особенность японского управления стала основополагающей. В целом концепция управления человеческими ресурсами представлена на рисунке 2.

Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением и основополагающим принципом деятельности работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные ценности. Как порождением концепцией «человеческого потенциала» можно рассматривать систему группового принятия решений Ринги, согласно которой ответственность за принятие решения не персонифицирована.



Рисунок 2 - Концепция управления человеческими ресурсами

Сущность системы Ринги в том, что решения должны приниматься путем консенсуса, если хотя бы один из членов группы против, то предложение

возвращается к его инициатору. Этот подход все еще сохранен, хотя процедурная часть системы Ринги претерпела изменения. Каждое предложение обсуждается в неофициальных группах, а решение никогда не выносится на официальное обсуждение без неформального.

Чтобы лучше понять, какие механизмы мотивации используются в японском менеджменте, необходимо обратиться к некоторым положениям теории мотивационного управления и, прежде всего, к двухфакторной модели, разработанной американским ученым Ф. Герцбергом. В соответствии с его моделью механизм трудовой мотивации запускается в ход в два этапа, характеризующиеся воздействием на персонал двух разных групп факторов. На первом этапе люди реагируют на факторы, названные Герцбергом «гигиеническими». Они связаны не с самой трудовой деятельностью, а с окружающей ее средой. Эти факторы еще не воздействуют на мотивационную сферу человека, а как бы расчищают для этого место, «санируют» среду, в которой затем начинается процесс собственно мотивации (с чем и связано данное Герцбергом название этой группы факторов). Роль управления на предварительном этапе состоит в том, чтобы, задействовав упомянутые факторы и, устранив сопротивление труду, возникающее в результате их игнорирования, снять препятствия к собственно мотивации. В настоящее время в качестве гигиенических факторов японские фирмы используют многие направления своей кадровой политики: от создания привлекательного образа на рынке труда, организации адекватных форм труда и его психофизиологической среды до разработанных соответствующим образом систем материального стимулирования.

По Ф. Герцбергу, собственно мотивирующие факторы начинают действовать на той стадии, когда сняты внешние препятствия к труду. Эти факторы связаны с присущей человеку потребностью в труде, и поэтому механизм их действия кроется в таких внутренних мотивах его деятельности, как стремление к успеху, продвижение по службе, получение желаемых результатов труда, их признание и одобрение, осознание высокой степени ответственности, обретение возможности творческого развития и т.д. Задачи управления на этой стадии заключаются в создании и применении средств, которые способствовали бы актуализации, воплощению в действительность внутреннего трудового потенциала личности. В качестве таких средств используется все, что способствует высокой результативности труда, а также субъективной удовлетворенности людей трудовой деятельностью. Постановка сложных и творческих задач, формирование квалификации работника, соответствующая организация труда и система его надлежащей оценки, а также другие подобные направления деятельности менеджмента - неотъемлемые черты современной кадровой технологии, применяемой для этой цели.

По сложившимся в японских корпорациях правилам в период высоких темпов роста, способствовавших распространению практики длительного найма рабочей силы (так называемого пожизненного найма), определенная часть сотрудников японских фирм, нанявшихся в компанию сразу после окончания учебного заведения, работает в ней до достижения предельного

возраста. Установилась традиция, согласно которой ни сам работник, ни фирма раньше этого времени не прекращают отношений друг с другом по односторонней инициативе, если только не возникнут форс-мажорные обстоятельства. В результате у персонала формируются ощущение стабильности и уверенности в своем будущем, чувство психологической безопасности, которые мотивируют поведение, способствующее сохранению такого положения вещей. Следует сразу же заметить, что «пожизненный найм» характерен только для крупных фирм. В мелких фирмах эта система, естественно, не доминирует (по оценкам японских экономистов, данной системой найма охватывается от 22 % до 30 % наемного персонала).

Получение статуса постоянного работника, имеющего гарантию пожизненной занятости, действует в качестве «гигиенического» фактора, снимающего, согласно Герцбергу, сопротивление труду. На практике такая заинтересованность персонала в том, чтобы принадлежать фирме как можно дольше, предоставляет менеджменту большие возможности активизировать средства, относящиеся к группе факторов собственно мотивирующего характера.

Как утверждает теория, трудовая мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Согласно исследованиям американских ученых Дж. Марча и Г. Саймона, чем больше потребностей человека удовлетворяется в организации, где он работает, тем в большей степени с его помощью достигаются цели самой организации. При долговременных отношениях с персоналом японская компания способна удовлетворить практически все основные потребности работников, от физиологических (потребности в еде, жилье и т.п.) до социальных и духовных, включая потребность в самовыражении и творчестве. В результате «санирующего» действия пожизненного найма удовлетворение таких потребностей реализуется как обмен на заинтересованность работника в целях организации, внешне принимая форму его безоговорочной лояльности.

Как считают многие авторы, интеграция работников в систему компании в результате действия практики пожизненного найма создает у них эмоциональное чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки, т.е., удовлетворяет их потребность в причастности к своей референтной группе. Обращаясь к вопросу о противостоянии авторов, считающих, что поведение японского работника объясняется рациональными побуждениями, и тех ученых, которые убеждены в эмоциональной ответной реакции персонала на действия компаний, мы считаем, что в этом вопросе между взглядами одних и других нет непреодолимой пропасти. Согласно современным понятиям науки управления, рациональное поведение человека диктуется его стремлением удовлетворить некую потребность в обмен на непосредственное участие в достижении целей организации. Между тем и в основе эмоционального поведения работника, по существу, те же механизмы, которые действуют в процессе рационального поведения. Разница в том, что в обмен на участие в достижении целей организации работник удовлетворяет потребность в идентификации с организацией (потребность принадлежать ей),

которая по самой своей природе может не осознаваться им как таковая, не рефлексироваться сознанием.

Рациональное поведение не обязательно исключает эмоциональное, тем более, когда при этом менеджменту удастся, умело использовать культурную традицию нации и в первую очередь учесть значение, какое имеет в ценностной структуре национального менталитета коллективизм, основу которого составляет стремление индивидуумов принадлежать группе. Фундаментальные исследования нидерландского ученого Г. Хофштеда, положившего начало культурологической компаративистики в международном менеджменте, свидетельствуют о том, что Япония занимает одно из ведущих мест среди других стран мира по значению коллективизма в ключевых ценностях нации, играющих в управлении мотивациями главную роль.

Принципиальное значение имеет то обстоятельство, что мотивация японского работника рождается посредством действия целостной системы мер, которые не просто взаимосвязаны, но воздействие, которых дублирует и перекрывает друг друга.

Японские фирмы обычно организуют мероприятия по управлению человеческими ресурсами, создавая системы, согласующиеся с их культурой и стратегией. Именно система мероприятий, объединение управленческих технологий в блоки и связки, а не отдельные мероприятия характеризуют взаимодействие менеджмента и персонала. Фиксация внимания на роли отдельных мер по укреплению кадров, вызывающих так сказать рациональную реакцию персонала и непосредственно ведущих к повышению производительности труда, малопродуктивна и, более того, способна ввести в заблуждение, поскольку отдельному мероприятию может быть присвоен результат всей системы, на что указывают многие ученые.

Как считает американский ученый Дж. Хакман, высокая производительность труда может быть «сверхдетерминированным явлением, продуктом действия многочисленных независимых факторов, чье влияние частично зависит от того, что их (факторов) действительно много». Каждая из подсистем мероприятий также состоит из взаимозависимых, внутренне согласованных и частично совпадающих действий. Они взаимно дополняют друг друга, поскольку влияют на однотипные стороны мотивационной сферы работника и вместе с тем взаимно подкрепляют друг друга. Таким образом, японский менеджмент обращается к тем свойствам системы как таковой, которые способствуют возникновению мощной силы, обеспечивающей внутреннюю однородность, внутренний баланс как в каждой из подсистем, так и между ними.

В 1980 г. вышла книга известного в Японии специалиста по менеджменту Сеити Танабэ «Как решить проблемы и трудности, возникшие в 80-е годы в менеджменте»

Вот некоторые советы этого специалиста, как конкретно надо воспитывать работника:

- приспособиться к необходимой среде, без которой невозможно обойтись; предлагать такую работу, в которой по возможности участвует

весь коллектив. Однако при это необходим поиск рационального пути организации труда. «Работайте втроем вместо пяти, чтобы закончить завтра. За эту работу заплачу 100 000 иен». Если выдвинуть такие жесткие условия, рабочие вынуждены проявить все свои способности. Это является одним из способов, раскрывающих человеческие возможности. Другие способы, способствующие выявлению способностей - это, прежде всего;

- воспитание потребности к познанию, чтобы раскрыть природные способности каждого человека. Исходным моментом образования является самообразование. Катализатором ускорения этого процесса выступают повседневные дела. Важно помочь людям найти импульс к самообразованию и любознательности. «Сравнивай, учись и догоняй» - в этом заложены успехи в развитии образования;

- использование наиболее эффективных способов воспитания человека. Не везде (особенно в малом бизнесе) есть возможность специально организовать учебу или тренировку. Однако человек получает образование не только с помощью специально организованной учебы или тренировки. Для этого нужно использовать все возможности, например такие, как заседание, собрание, утреннее приветствие, приветствие по окончании работы, повседневные дела, персональный инструктаж, семинар, конференция и т.д.;

- развитие способности решать проблемы на основе соединения теории с практикой. Руководитель должен обладать способностью оперативно решать все повседневные проблемы, которые возникают на производстве. Для этого необходимо соединить технические знания с гуманитарными, а также теорию с практикой. Сколько бы ни тренировались плавать на татами (на ковре для борьбы дзюдо), от этого не повышается мастерство по плаванию;

- воспитание членов команды, воспитание чувства коллективизма. Организация - это соединение по вертикали и горизонтали. Надежность этого соединения зависит от знаний каждого члена коллектива. Но как бы ни были глубоки знания отдельного члена, если эти знания не воплотятся в коллективизме, то они являются мертвым капиталом.

Система взаимозависимых, частично совпадающих друг с другом мероприятий по управлению кадрами в японской фирме обеспечивает максимальное достижение целей организации. В японской практике управления примеров синергического, сверхдетерминированного эффекта от системного подхода к решению проблемы мотивации более чем достаточно.

Так, например, в результате использования сразу нескольких путей формирования квалификации персонала (обучение с отрывом и без отрыва от производства, в процессе ротации, в группах по решению производственных проблем) получаемое качество рабочей силы таково, что гарантирует исполнение генеральной задачи по достижению наивысшего качества продукции. Один из самых важных результатов такого подхода к управлению - то, что он обеспечивает активизацию внутренних мотивов поведения персонала

и усиливает эффективность привлечения многочисленных внешних стимулов для достижения целей, необходимых организации.

Оценить значение коллективистских ценностей японской нации для мотивации персонала в условиях пожизненного найма мешает отсутствие единства во взглядах на идеологию коллективизма. В глазах одних исследователей эта идеология служит эффективным средством развития в японском работнике ценностей коллективизма и методом соединения разноуровневых по положению в управленческой иерархии групп в единое целое, так сказать, в коллектив единомышленников, спаянных одной судьбой. Другие как бы вовсе не замечают присутствия данной идеологии среди управленческих технологий японских фирм. Основное расхождение во взглядах разных авторов на этот вопрос относится к области, связанной с происхождением современной системы управления японской фирмой. Однако трудно объяснить иначе, чем коллективным самосознанием японцев, то обстоятельство, что коллективные формы организации труда характерны не только для производственных бригад, но и для японского способа производства в целом.

Пожизненный найм дает предпринимателям активных и преданных тружеников, готовых трудиться не покладая рук. Конечно, такой найм выгоден, прежде всего бизнесу, однако субъективно выгоду ощущают и работники. С первых дней работы в фирме они проникаются уверенностью в том, что, пока фирма функционирует, их занятость гарантирована. По достижении 55 (а в некоторых фирмах 60) лет они выйдут на пенсию, и фирма выплатит им солидные выходные пособия.

Нужно сказать, что японцы принимают пожизненный найм как должное, более того, они активно стремятся попасть в сферу его действия. Кроме указанных выше причин здесь также действуют этнопсихологические установки. Так, потеря работы в Японии рассматривается как личная катастрофа, не только наносящая работнику экономический ущерб, но и унижающая его в социальном плане. Увольнение ассоциируется с отсутствием широких знаний, профессиональных навыков и способностей, а также традиционного рвения к труду. Уволенные или оставившие работу японцы обрекаются в известной степени на изоляцию: им трудно себя реабилитировать в глазах членов своего «клана». Такие люди, как правило, становятся бременем для семьи и родственников. Все это понуждает оставшихся без места тщательно скрывать реальное положение дел и безропотно искать какое-нибудь занятие.

Японский работник, нанятый фирмой пожизненно, испытывает чувство глубокого удовлетворения. Поскольку отбор в постоянные кадры очень сложен и строг, счастливчик, прошедший все рогатки отбора, переживает как бы психологическое обновление. Он рассматривает факт найма как признание его достоинств, подготовленности и способностей. От этого вновь принятый проникается к нанявшей его фирме благодарностью и зачисляет себя в ее вечные должники. В сущности, «пожизненный найм» выступает для японских

работников мощным возбудителем их мотивационных сил. Именно это, как нам представляется, обеспечивает ему будущее.

Система пожизненного найма тесно переплетается с системой оплаты по старшинству, которая также выступает в качестве мотивационного средства. Ее сущность заключается в том, что размер заработной платы ставится в прямую зависимость от продолжительности непрерывного стажа: за каждый очередной год этого стажа полагается автоматическая прибавка к зарплате. Подобная оценка труда работников берет свое начало в традиционном для японского общества уважении к старшим. Общеизвестно, что в сфере производства, как и в жизни вообще, человек с возрастом становится мудрее, способности его получают все более разностороннее развитие. «Старшего, - гласит японская мудрость, - надо уважать». Неудивительно, что принцип старшинства столь четко прослеживается в области начисления заработной платы. Функционирование оплаты по старшинству подводит к двум выводам.

Во-первых, практикуемая в Японии система оплаты труда отличается весьма незначительной дифференцированностью и подчиняется требованиям принципа уравниловки.

Во-вторых, размер заработной платы с точки зрения мотивационной теории более или менее близок к оптимуму, довольно четко отражая фактическую потребность. Относительно слабо выраженная дифференцированность заработной платы в Японии предотвращает возникновение негативных эмоций среди работников.

Оплата по старшинству теснейшим образом связана с системой должностного продвижения по старшинству, или, как ее еще именуют, кандидата на выдвижение определяющими критериями являются возраст и стаж. И хотя должное способностям людей отдается, хотя способности эти с течением времени все больше принимаются в расчет, ориентация на возраст и стаж крайне медленно уступает свои позиции. Что же дает японскому бизнесу «система сеньоризма»?

Во-первых, она ослабляет конкуренцию между отдельными работниками за освобождающиеся вакансии.

Во-вторых, она отвечает бытующим в стране представлениям об особой ценности работников, обогащенных производственным опытом, навыками, а таковыми в первую очередь считают старших по возрасту.

В-третьих, она поддерживает господствующий в Японии принцип уравниловки - «каждый в свое время займет соответствующее положение».

Кроме возраста, стажа и способностей на систему выбора кандидатов на выдвижение оказывает влияние, конечно, и уровень образования. При прочих равных условиях кандидат с престижным вузом за плечами получит предпочтение. Но в целом преимущество пока в большинстве случаев сохраняется за возрастом и стажем. Одной из ведущих тенденций в современном менеджменте является усиление социальной направленности управления, его ориентации на человека. Исследователи все чаще обращаются к таким важным аспектам организационной жизни, как философия компании, организационная, или корпоративная, культура, социальная ответственность,

этика бизнеса. Все эти вопросы давно поставлены во главу угла управленческой деятельности менеджерами японских компаний. На своем примере Япония доказала миру, насколько эффективной может быть система управления в ходе достижения поставленных целей.

Японские исследователи, работающие в области совершенствования человеческих отношений и управления персоналом на промышленных предприятиях, акцентируют внимание на ряде факторов в современном массовом производстве, которыми необходимо вполне осознано и эффективно управлять в целях повышения качества продукции. Они подчеркивают, что в условиях массового производства однородной продукции рабочий, помимо привычных рутинных движений, должен в процессе труда в обязательном порядке решать и нестандартные проблемы.

Среди задач, требующих решения, есть возникающие неожиданно, но есть и такие, которые являются результатом объективных нежелательных изменений. Последние, как раз и ведут к появлению брака. Для того чтобы решать проблемы и успешно бороться с браком, рабочий должен обладать навыками трех видов: уметь диагностировать источники проблемы, уметь устранять причины возникновения брака, обладать навыками наблюдения за процессом.

При этом диагностирование источника проблемы является наиболее интеллектуально сложной задачей, поскольку рабочий должен представлять себе весь производственный процесс в целом. Если рабочий сможет самостоятельно устранить причину брака, то в результате этого будет сэкономлено время, которое потребовалось бы на вызов специалистов по обслуживанию оборудования. Насколько важна эта проблема, свидетельствует тот факт, что во многих развитых странах мира распределение обязанностей в этой области часто приводит к конфликтам между рабочими-операторами и обслуживающими оборудованием специалистами.

Наличие у рабочих-операторов необходимых навыков для определения неполадок и брака позволяет существенно экономить время и снижать денежные затраты. Ведь если рабочий не сможет на месте определить наличие брака, бракованная деталь пройдет тогда по всему производственному процессу, практически обесценив все последующие операции, поскольку в этом случае брак обнаружится лишь на конечной стадии, при окончательном контроле качества произведенной продукции. Если же основная часть брака будет сниматься с производства не доходя до группы выходного контроля качества, то в этом случае понизится потребность в многочисленной группе контролеров, что уже само по себе даст заметную экономию. Те же контролеры, кто останутся в группе, будут иметь возможность более тщательно контролировать производимые изделия, обеспечивая тем самым рост качества.

Важное значение указанных навыков работников для повышения качества производства и сама суть этих навыков дали основания японским исследователям называть их «интеллектуальными навыками» - *intellectual skills*.

В японских фирмах развитие таких навыков осуществляется через производственные объединения рядовых работников фирм, которые в Японии

называются по-разному: «группы движения за общие идеи», «группы самоконтроля», «группы движения за высшие достижения», «группы целевого управления», «резервуары мыслей», «группы движения за обновленную жизнь», «группы движения за качество», «комитеты за высокую производительность труда», «группы рационализаторских предложений», «группы целевой активности», «группы дискуссий». Рассмотрим некоторые основные методы управления персоналом на японских предприятиях.

1 Пожизненный найм

Самой важной чертой японской системы управления является так называемая система пожизненного найма. Пожизненный найм основывается на концепции «фирма - родная семья», рабочие и служащие - «дети», администраторы и менеджеры - «заботливые родители».

Сущность системы пожизненного найма заключается в том, что крупная фирма или государственное учреждение нанимает ежегодно на открывающиеся вакансии молодых выпускников средних и высших учебных заведений, которые, будучи принятыми на работу, остаются здесь на очень долгий срок, как правило, до официального выхода на пенсию, хотя это нигде официально не упоминается. Крупная фирма набирает сразу большую партию работников, хотя фактически она не может тут же предоставить им всем работу и часть «новобранцев» принимается на временной основе. Работникам, принятым на условиях пожизненного найма, гарантируется пожизненная занятость, рост доходов, социально-культурное обеспечение. Прием на работу представляется как благодеяние, и, таким образом, вновь принятые работники оказываются как бы в долгу за полученное благо и оплачивают его прилежным и преданным отношением к работе и фирме. Увольнение является суровым наказанием, поскольку уволенный теряет возможность получить работу такого же уровня и должен идти на второразрядную фирму, где сравнительно низкая зарплата и слабая гарантия занятости. Необходимость таких долгосрочных отношений часто продиктована сложностью производства, где умение приходит лишь с опытом. Поэтому фирмы, вкладывая средства в обучение работников навыкам, необходимым для квалифицированного труда именно в этом производстве, хотят удержать их у себя как можно дольше.

Следует отметить, что не все фирмы могут добиться устойчивости и стабильности своего финансового положения, которые необходимы для использования этой системы. Системой пожизненного найма охвачено примерно 30 % рабочей силы Японии.

2 Групповая ориентация

Групповая ориентация - сугубо японское национальное явление. Оно зародилось еще в феодальный период и состоит в приверженности коллективным целям и проявлении лояльности к группе. Каждая японская фирма по структуре представляет собой пирамиду из множества групп. Принадлежность к группе и компании в целом считается оказанием высокой чести, особой привилегией и требует выполнения определенных обязательств.

Групповая ориентация основана на соблюдении прививаемых японцам с детства нравственных принципов «он» (добро, благодеяние) и «ва» (мир,

гармония). Согласно принципу «он» формируются вертикальные взаимоотношения в группе между вышестоящим и нижестоящими уровнями управления. Считается, что вышестоящий управляющий покровительствует и оказывает благодеяние подчиненным работникам, которые в ответ на это должны проявлять признательность, быть преданными, послушными, добросовестно выполнять обязанности и соблюдать правила поведения, определяемые их ролью в группе. Согласно принципу «ва» требуется соблюдение между членами группы доброжелательных и корректных отношений, безусловное подчинение целей индивидов целям группы, отсутствие критики и проявлений эгоизма и эгоцентризма.

Поведение людей в большей мере регулируется принадлежностью к группе, чем иерархическим аппаратом управления, заработной платой или продвижением по службе. Тесно сплоченные группы могут оказывать сильное влияние на отдельных лиц, входящих в них. Всесторонняя личная оценка коллег, людей, которых «провести» нельзя, является существенным регулятором требуемого поведения работников. Несоблюдение норм группы может привести к потере поддержки и одобрения, и, в конце концов, группа может исключить нарушителя из своих рядов. Крупные японские компании или государственные учреждения принимают на работу только молодых людей, которые находятся в стадии жизненного становления, и направляют на них влияние множества групп, членами которых они становятся.

В большинстве японских фирм распределение задач и функций осуществляется между группами. Подробные должностные инструкции для сотрудников не составляются, а устанавливаются лишь основные функциональные обязанности, предоставляя работнику свободу в выборе форм и методов их выполнения. Область, не перекрываемая закрепленными функциональными обязанностями конкретного работника, является общим полем деятельности, сферой совместного труда.

Поведение и действие в интересах группы ценятся очень высоко по сравнению с поведением и действиями в интересах индивида. Индивидуальность проявляется только в рамках и в интересах группы. Соперничество и борьба за лидерство ведутся между группами, а соревнование между отдельными работниками не поощряется.

Преднамеренная неопределенность в закреплении функциональных обязанностей за каждым работником связана с культивированием коллективной (групповой) ответственности.

В японских организациях не отдельное лицо несет ответственность за какую-то определенную область деятельности, а каждый несет ответственность за решение всех задач, и все члены группы разделяют эту ответственность сообща. При этом члены группы могут взять на себя ответственность за решение, которому они лично не отдали бы предпочтение, но которое выбрала группа в результате открытого и откровенного обсуждения.

Групповая ориентация укрепляется и поддерживается с помощью комплекса разнообразных социально-психологических средств, используемых японскими компаниями: празднование дня основания фирмы, показ фильмов об истории

создания и развития компании, создание гимнов компаний, организация коллективного отдыха, экскурсий, праздников и спортивных состязаний. Подобная практика создает у японцев представление о причастности к фирме, и большинство японцев не мыслит себе жизнь за пределами этой фирмы.

3 Система принятия решений - «рингисе»

Понятие «ринги» буквально означает получение согласия на решение путем опроса без созыва заседания. Когда в японской компании требуется принять какое-либо решение, каждый, кого могут коснуться его последствия, участвует в процессе его обсуждения и согласования. Численность вовлеченных в процесс согласования может достигать до нескольких десятков человек.

При этом вначале управляющий низового или среднего звена, который находит нужным решить какой-то принципиальный вопрос, входящий в его компетенцию, составляет специальный документ, называемый «рингисё».

Этот документ, раскрывающий проблему и предусматривающий проект ее решения, направляется во все подразделения, так или иначе связанные с указанной проблемой. Причем никаких официальных каналов для перемещения «рингисё» не существует, а управляющий - автор проекта может направить этот документ тому, кому он находит нужным. Лица, участвующие в согласовании, подтверждают свое согласие или несогласие, дают замечания, дополнения и уточнения. Если проект решения подвергается значительному изменению, первоначальный вариант корректируется и снова рассылается всем участникам. И это длится до тех пор, пока не достигается полное согласие на всех уровнях управления, от низшего до высшего. На каждой стадии соответствующий управляющий в знак согласия с документом ставит на нем свою подпись и печать. Когда процесс «ринги» завершен, документ оказывается буквально сплошь покрытым подписями, свидетельствующими о том, что он (документ) одобрен. В конечном итоге «рингисё» попадает к президенту или другому управляющему, уполномоченному принимать решения, и после утверждения превращается в нормативный акт, который возвращается к инициатору предложения и другим работникам в качестве документа, подлежащего исполнению.

В основе всей процедуры согласования решений лежит представление о том, что вовлечение в процесс его подготовки как можно большего числа лиц, имеющих отношение к данной проблеме и располагающих необходимой информацией и опытом, позволяет добиваться принятия обоснованных решений и эффективной их реализации. Наряду с этим повышается информированность подразделений и работников как о возникающих проблемах, так и о средствах их решения в конкретных условиях. На принятие решения, таким образом, требуется много времени, и когда решение уже принято, все, кого касаются его последствия, обязательно будут его поддерживать.

4 Ротация кадров

Ротация кадров заключается в планомерном перемещении управляющих, специалистов и рабочих из одного подразделения в другое. После 35-40-летнего возраста сотрудника ротация распространяется только на руководящий персонал.

Ротация управляющих способствует приобретению широкого и разностороннего опыта, позволяющего улучшать взаимодействие между

подразделениями и создавать условия для естественной координации между различными этапами процесса проектирования, производства и сбыта.

Ротация специалистов направлена на достижение следующих целей:

- во-первых, найти каждому из них в структуре фирмы то место, которое позволит обеспечить наибольшую его полезную отдачу и одновременно даст возможность личности ощутить удовлетворение своей трудовой деятельностью;

во-вторых, создать предпосылки для активизации деятельности в связи с ограниченным сроком продуктивной отдачи человека на одном рабочем месте, который, по данным социально-психологических исследований для специалистов с высшим образованием, составляет от 3 до 5 лет;

в-третьих, выработать при смене рабочих мест привычку к переменам, являющуюся условием для развития инноваторских способностей, от которых зависит рождение всех новшеств;

Ротация рабочих направлена на овладение смежными и разнопрофильными профессиями, позволяющими осуществлять перевод под персонала на другие виды работ в случаях кризисных ситуаций и освоения новых технологических процессов.

5 Кружки качества

Одной из отличительных особенностей японской системы управления является вовлечение работающих в кружки качества, целью которых является самостоятельная постановка и решение проблем повышения качества продукции, совершенствования технологии, организации производства, труда, снижения производственных затрат и других вопросов.

Кружки качества органически включены в общую систему рабочих групп компании и создаются не только в производственных, но и в функциональных подразделениях. Кружок качества представляет собой небольшую группу от трех до десяти человек. Наряду с постоянными сотрудниками компании в работу кружков качества вовлекаются и временные работники.

В производственных цехах группу качества, как правило, возглавляет мастер. Обычно группа проводит одно - двухчасовое совещание раз в неделю для обсуждения какой-либо проблемы, выявленной членами группы. Если вопрос окажется серьезным, то в его обсуждение включается мастер и группа приступает к сбору и систематическому анализу данных и определению источника проблемы. Как только причина определена, члены группы предлагают меры исправления положения. Если эти меры могут быть предприняты силами членов группы, то они сами и будут осуществлять свои предложения. Если же вопрос выходит за пределы возможностей группы, по настоянию членов группы может быть создана бригада для выяснения источника этой проблемы в масштабах всего предприятия или рекомендованы руководителям способы ее решения. В конечном итоге решение всегда находится и принимаются соответствующие меры.

Большинство японских компаний оказывают содействие деятельности кружков качества, создавая специальные подразделения, которые обеспечивают методическую помощь, созывают собрания кружков качества в рамках всей компании, а также координируют разрешение претензий между группами качества и другими подразделениями компании. В ноябре каждого года (этот месяц

официально считается общенациональным месяцем групп качества) проводятся конгрессы, изучается опыт работы этих групп, отмечаются успехи. Положительные результаты разрешения проблем публикуются в информационном бюллетене предприятия, а группы отмечают за успешное внедрение предложений. Если решение отличается особой новизной и серьезностью, оно будет отмечено на уровне компании.

Участвуя в дискуссиях по обсуждению различных проблем, члены кружка качества получают возможность повышения своего профессионального уровня. Кроме того, у работников формируется представление, что они наравне с управляющими участвуют в управлении и решают производственные вопросы, укрепляя положение фирмы на рынке.

6 Оценка и должностное продвижение

Для японской модели управления характерна длительная, всесторонняя оценка и медленное продвижение работников, предопределяемые и тесно увязанные с системой пожизненного найма. В начальный период деятельности продвижение работников основано на системе присвоения статусов, ранговых уровней и подуровней, влияющих на оплату труда. В рабочем коллективе рангом служит возраст и стаж работы. Ранг служащего определяется образованием и количеством отработанных лет. В последнее время большое значение придается профессиональному росту работников, а в ряде компаний - достижению индивидуальных показателей работы.

Официальное должностное продвижение управляющих возможно не ранее 10-18 лет работы. Первой должностной ступеньки - заведующего сектором - специалист может достигнуть примерно в 50 лет, а следующей ступеньки - управляющего - в 55 лет. При благоприятных обстоятельствах в 55 лет он может попасть в высший эшелон руководства компании. Должностное продвижение проходит строго по иерархии имеющихся должностей.

Кроме продолжительности работы на фирме и возраста, следующим критерием должностного продвижения управляющих являются профессиональная подготовка и уровень базисных знаний: новинок и тенденций мирового развития, новых форм и видов бизнеса, проблем в сфере своей функциональной деятельности и компании в целом, а также практических достижений за время предыдущей работы. В последнее время при должностном продвижении управляющих все больше используются такие критерии, как индивидуальные способности, умения и показатели работы.

Для японской системы продвижения характерно поручение более ответственной работы, не соответствующей официально занимаемой должности. Это касается случаев, когда пожилой работник занимает пост управляющего отделом, а за ходом всех дел несет ответственность нетитулованный сотрудник. Наиболее способные быстро получают ответственную работу, но официальное продвижение по службе наступает только тогда, когда они достигли необходимого стажа для повышения и наиболее полно себя проявили. Причем, лица, которые внесли весомый вклад в успех фирмы в прошлом, непременно получают более высокую должность и повышение оклада, когда подойдет срок их оценки и назначения.

7 Деление работников на «постоянных» и «временных»

Деление на постоянных и временных сотрудников существует во всех крупных и многих средних японских компаниях. Постоянные сотрудники в этих компаниях составляют в среднем 35-40 % общей численности занятых. Преимущественное право войти в категорию постоянных работников отдается тем, кто пришел в компанию сразу после окончания высших или средних учебных заведений при соблюдении определенных условий. Остальные сотрудники относятся к временным. Временные работники нанимаются по контракту сроком не свыше одного года. К временным работникам относятся те, кто хоть один раз поменял место работы. Значительную часть временных работников составляют женщины. Временные работники первыми попадают под сокращение в периоды кризисных явлений и служат своеобразным «буфером» для создания некоторой стабильности и поддержания уровня занятости постоянных работников.

Заработная плата временных работников значительно ниже заработной платы постоянных, у них меньше тарифная ставка, составляющая основу заработной платы, на них не распространяются выплаты на социальные нужды и другие льготы.

8 Оплата труда

Система оплаты труда в Японии является отражением системы долгосрочной занятости. Стартовая заработная плата зависит от квалификации и не имеет большого разрыва у сотрудников разных подразделений и профессий. Общий суммарный доход работника можно разделить на три части.

Первая часть - это оклад, который составляет 40-50 % суммарного дохода. Ежегодно каждый работник получает надбавку к окладу. Величина надбавки за стаж работы меняется со временем. Вначале, когда молодой человек приходит на работу, она невелика. В самом активном жизненном возрасте человек создает семью, растит детей, его расходы растут - увеличивается и надбавка. В возрасте 50-55 лет, когда дети выросли, потребности относительно снижаются, уменьшается и уровень надбавки. Эта первая часть оплаты называется «оплатой по старшинству».

Вторая доля оплаты - это различного рода доплаты за особые условия труда, за сверхурочные работы, а также вознаграждения. Вознаграждения выплачиваются два раза в год, и, поскольку все получают одинаковую долю своей зарплаты, сумма не зависит от деятельности конкретного работника, а только от деятельности фирмы. Система пожизненного найма позволяет фирме в неблагоприятные годы выплачивать незначительные суммы в качестве вознаграждения или переносить их выплаты на следующий год. Вознаграждения способствуют проявлению у японских рабочих и служащих чувства неотъемлемой принадлежности к фирме и побуждают их поддерживать ее в силу своих возможностей. Кроме того, на некоторых крупных фирмах специалисты, которые не отличаются стремлением к повышению базисных знаний, получают определенную часть от успешно проведенных деловых сделок, принесших солидный доход.

Третья составляющая дохода японского рабочего и служащего - это различного рода выплаты на социальные нужды и социальное положение. В

Японии внутрифирменный менеджмент за счет значительной доли выплат на социальные нужды простирает свое влияние за пределы фирмы, охватывает сферу отдыха, культуры, медицинского обслуживания и многие другие стороны жизни. И чем глубже и шире это влияние, тем больше возможность воздействия на человека.

9 Культивирование взаимного доверия

Взаимное доверие внутри фирмы достигается в первую очередь соблюдением провозглашенных ценностей и принципов. Многие ценности, занимающие центральное положение в системе сложившихся традиций фирмы, станут понятными и обязательными для сотрудников, если будут проявляться в конкретной деятельности. Некоторые из них поддаются проверке и демонстрации лишь раз в несколько лет, чаще всего в критические моменты (например, гарантия пожизненного найма подвергается испытанию лишь во времена кризиса). Реализация в повседневной деятельности системы принятия решений - «ринги», «кружков качества» и других принципов и норм является наглядным примером приверженности провозглашенным ценностям и символизирует обязательство организации соблюдать их.

Культивирование доверия достигается также поощрением проявлением искренности и честности со стороны сотрудников при выполнении порученных заданий. Сотрудникам прививается уверенность в том, что их честность будет вознаграждена поручением в будущем не менее ответственных заданий. При этом у самих сотрудников формируется ожидание проявления такой же искренности и честности со стороны своих коллег. Рассмотренные методы дают представление об усредненной японской модели управления. Каждая крупная компания имеет отличительные особенности, соответствующие взглядам ее управляющих на эффективность управления, в целом органически вписываясь в традиционную японскую систему управления.

Главным, если не единственным перспективным направлением развития трудовых ресурсов, является, на наш взгляд, повышение квалификации для достижения конкурентоспособности отечественной продукции на мировых рынках. Основными направлениями такого повышения квалификации являются ориентация на интересы потребителя, то есть совершенствование маркетинга, и повышение качества продукции.

Именно эти два направления совершенствования рабочей силы в Японии, наряду с широким применением технических достижений, вывели эту страну на передовые позиции в мировом хозяйстве. Повышение эффективности деятельности фирм стало особенно актуальным в Японии в 60-е годы, когда преимущества этой страны на мировых рынках в качестве поставщика дешевых товаров стали уходить в прошлое по мере роста благосостояния страны.

Профессиональная подготовка в Японии находится под контролем государства. Основным поставщиком квалифицированной рабочей силы для японской промышленности являются государственные профессиональные школы и учебные центры крупных фирм. Первые находятся в подчинении Министерства образования, вторые - Министерства труда. Разработка учебных программ, квалификационных требований, сертификатов об образовании

осуществляется на государственном уровне Министерством образования. Однако в связи с тяготением профессионального образования к производственной сфере и большим влиянием работодателей, учебные программы для профессиональных учебных заведений разрабатываются не только Министерством образования, но и Министерством труда. Между программами Министерства образования и Министерства труда существуют различия. В то время как учебные заведения, подчиненные Министерству образования, имеют практически одинаковые программы, вне зависимости от того, в какой части страны они находятся, программы учебных заведений Минтруда обязательно отражают специфику региона. Кроме того, упомянутые программы ориентированы на различный контингент обучаемых. В учебные центры Минтруда принимаются не только бывшие школьники, но и лица, имеющие практический стаж работы. В программах Минтруда больше специальных предметов, а в программах Министерства образования больше общеобразовательных. Для систематического и эффективного проведения профессионального обучения и проведения квалификационных экзаменов Минтруда было вменено в обязанность разрабатывать национальный план профобразования, служащий основой для составления собственных планов региональными властями (префектурами).

Для достижения регламентируемого уровня профессионального образования в различных учебных заведениях, а также с целью получения возможности хотя бы минимального регулирования процесса подготовки кадров Минтрудом Японии разработаны «Нормативы образования». В этих «нормативах» определены минимальные типовые требования, предъявляемые к образованию, и излагается содержание типовых программ. Согласно нормативам, учебный план, разрабатываемый на основе типовых программ, включает в себя как теоретическое, так и практическое обучение, охватывающее не только изучение основ профессии, но и прикладные знания.

Наряду с курсами базовой подготовки разработана система курсов повышения квалификации рабочих и их профессионального продвижения. При этом предусматривается строгая согласованность программ обучения и повышения квалификации. Нормативы обучения пересматриваются Минтрудом каждые три года с тем, чтобы программа обучения не отставала от темпов научно-технического прогресса. В Японии непосредственно в компаниях обучается 80 % работников, вне компаний – 18 %, за границей – 2 %.

Можно выделить ряд мер, связанных с подготовкой персонала, которые, как представляется, необходимо осуществить для того, чтобы российские предприятия функционировали на уровне наиболее передовых мировых фирм:

Первая мера - это воспитание единства всего персонала для выполнения производственных задач. Оно предусматривает минимальное использование руководством престижных и связанных с бытовыми удобствами на производстве возможностей, демократизм поведения, четкое изложение производственных задач персоналу и ряд других аналогичных действий. Как результат такой политики, коллектив и каждый работник должны понимать и

разделять задачи фирмы и чувствовать себя партнерами администрации. Как писал основатель фирмы «Сони» А. Морита: «Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба».

Вторая мера – это то, что важной составляющей японского менеджмента является забота о персонале в той сфере, которую в СССР было принято называть социальной. Это - быт персонала. Японские фирмы обеспечивают комфортные условия труда, дешевое и качественное питание на предприятии, совместный отдых, а в ряде случаев медицинские услуги и жилье.

Третья мера - воспитание многопрофильности профессиональных навыков. Суть состоит в том, что работники многих профессий и уровней квалификации на японских фирмах перемещаются с одного рабочего места на другое по горизонтали, то есть овладевают навыками работы в смежных, а часто и достаточно отдаленных от основной специальностях. Это повышает понимание каждым особенностей всего производства, задач других сотрудников, расширяет навыки и знания. Обеспечивается возможность маневрировать рабочей силой внутри предприятия, если это оказывается необходимым при получении дополнительных заказов или переориентации производства.

Четвертая мера - создание условий для воспитания групповой ответственности работников за результаты труда. Наиболее ярким ее воплощением является комплексная система изготовления качественной продукции и обслуживание производства (Total Productive Maintenance). Эта система представляет собой организационную структуру, являющуюся совокупностью иерархически связанных между собой малых групп, призванную предотвратить технологические сбои в функционировании производства силами самого персонала. Такая задача является общей для всех, и ее выполнение возможно лишь при ответственном отношении всех.

Пятая мера - долгосрочный найм. Если еще некоторое время тому назад можно было говорить о пожизненном найме, то теперь такие долгосрочные гарантии практически не реальны и не реализуются. Тем не менее, без стабильности трудового контракта и уверенности в длительности своих отношений с нанимающей фирмой невозможны многие особенности трудовых отношений, выведшие Японию в число мировых лидеров в обрабатывающей промышленности.

Шестая мера - разработка идеологии фирмы. В настоящее время необходимость такой идеологии признается управляющими крупных фирм в самых разных странах. Идеология рассматривается как необходимый инструмент для принятия решений руководством в тех случаях, когда решения не носят инструментальный характер, а также для связей с общественностью, включая работу с персоналом фирмы. Представляется, что эти меры составляют основу, которая могла бы позволить повысить качество работы предприятий в

России путем сплочения их коллективов и налаживания эффективной совместной работы.

Вопросы для повторения.

1 Дайте общую характеристику системы управления персоналом на японском предприятии?

2 Что занимает приоритетное место в японском менеджменте: возможности человека или технические возможности предприятия?

3 В чем суть и преимущество системы Ринги?

4 Что лежит в основе всей системы управления персоналом на японском предприятии?

5 В чем состоит суть концепции управления человеческими ресурсами на предприятиях Японии?

6 Каков механизм действия двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга на предприятиях Японии?

7 На предприятиях какого уровня система пожизненного найма наиболее эффективна?

8 Какой принцип японского менеджмента играет в управлении мотивацией персонала главную роль?

5 Методы управления качеством

*Первая цель качество, а прибыль сама придет
Японский афоризм*

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, когда перед руководством страны встала задача восстановления социальной, политической и экономической жизни. Американские концепции оказали влияние на этот процесс, однако применение используемых в США методов управления не принесло ожидаемого успеха. Тем не менее, идеи американских исследователей способствовали установлению особого образа мышления и подходов, присущих только менеджерам Японии. В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствовавших в американской модели, – в частности принципы пожизненного найма и старшинства, коллективное принятие решений и методы управления качеством

Качество имеет более длинную историю в жизни человечества, нежели стоимость и производительность, и это только одна из трех составляющих, представляющих общий интерес и для компании, и для потребителей. Именно

по этим причинам качество рассматривается как более «человеческая» категория, чем стоимость или производительность. Тем не менее улучшение качества достигается путем создания методов, позволяющих снизить затраты и повысить производительность. Разработка новых продуктов, обладающих привлекательным качеством, которые отвечают истинным нуждам потребителей, создает новые и расширяет ниши на существующих рынках, а также повышает рентабельность предприятия. Все это стало определяющей миссией функционирования японских предприятий.

Организационно-техническое содержание японского менеджмента включает в себя систему «Канбан» («точно во время») комплексное управление качеством, ориентацию только на потребителя, методы «участвующего управления» и «опережающего мышления», гибкую организационную структуру, систему управленческого контроля и др.

Впервые система «Канбан» была разработана и применена в автомобильной компании «Тойота». Суть этой системы сводится к отказу от производства продукции крупными партиями и созданию непрерывно-поточного многопредметного производства изделий разных моделей; при этом снабжение участков осуществляется столь малыми партиями) что по существу превращается в поштучное.

Смысл работы по системе «Канбан» состоит в том, что на всех фазах производственного цикла требуемый узел или деталь в соответствии с плановым заданием поставляется к месту последующей производственной операции «точно во время», т.е. именно тогда, когда это нужно, а готовые изделия производятся и отправляются в тот самый момент, когда в них есть потребность в торговой сети.

На предприятиях Японии исполнитель каждой операции должен рассматривать исполнителя последующей операции как своего потребителя и выполнять свою часть производственного процесса особенно тщательно. Система «Канбан» предусматривает выполнение производственных заказов не по неделям, а по дням часам и даже минутам. При этом диспетчеризацию заказов выполняют сами рабочие. Система «Канбан» предусматривает уменьшение объема обрабатываемых партий, сокращение задела, практическую ликвидацию незавершенного производства, сведение к минимуму объема товарно-материальных запасов. В результате ликвидируются большинство складских помещений и высвобождаются производственные площади, ранее использовавшиеся для размещения задела.

Главное преимущество системы «Канбан» в ее простоте, однако внедрить ее отнюдь не просто. Например, применение этой системы практически невозможно без существенного сокращения времени переналадки и переоснащения производственного оборудования, а также без выполнения ряда других предварительных условий, достижение которых стало возможным лишь на базе научно-технического прогресса. Применение системы «Канбан» требует больших затрат, однако после ее внедрения затраты с лихвой окупаются и достигается большой экономический эффект за счет рационального

использования материалов, повышения производительности труда и качества продукции.

Нельзя не сказать о другой системе, связанной воедино с системой «Канбан» - это комплексное управление качеством. Оказывая положительное влияние друг на друга, в сумме они дают синергетический эффект. Ни одна страна мира не уделяет столько внимания эффективности производства и качеству продукции, как Япония. Это часть образа жизни населения страны. Как говорят японцы, «качество - это состояние сознания, производительность - это способ добродетельного поведения».

Основные положения японского опыта управления качеством по системе «Канбан» в сочетании с комплексным управлением качеством можно коротко сформулировать с помощью японской поговорки: «Избегайте Muri, Muda, Mura», т.е. излишков, потерь и неравномерности.

Принципиально важными положениями японского опыта управления качеством в сочетании с системой «Канбан», являются следующие:

1) высокое качество продукции в Японии - основополагающий принцип японского менеджмента. «Качество - прежде всего!» - это не просто лозунг, а стратегия организации производства. Обеспечение качества является первостепенной задачей, а объем производства занимает только второе место. Во имя обеспечения качества рабочим предоставляется право останавливать производственную линию, если они не успевают или не могут качественно выполнить свою операцию. Здесь планируют выпуск исходя из недогрузки мощностей, чтобы в рабочую смену оставалось время для решения возникающих производственных проблем, и пока не выявлены причины брака, обнаруженного на конкретном участке, производство на предыдущих участках прекращается, чтобы предотвратить выпуск бракованных изделий;

2) отказ от выпуска во имя выполнения задания ненужной, излишней продукции, который приводит к росту незавершенного производства: «Не делай ненужной работы только затем, чтобы не простаивать»;

3) стремление к искоренению бюрократии, устранению излишнего бумаготворчества там, где можно обойтись устным распоряжением по телефону; отказ от ненужных административных звеньев, наличие которых усложняет процедуру принятия решений. Как указывает Р. Шонбергер, «простота японской системы не терпит излишних административных звеньев и бюрократической волокиты». Для большинства японских компаний характерна так называемая гибкая организационная структура: работник должен выполнять любую работу, связанную с его обязанностями: содержание работы постоянно меняется; от исполнителей ждут предложений по улучшению работы; формализованных инструкций мало, а существующие не всегда выполняются;

4) обеспечение гибкости производства, его быстрой приспособляемости к изменяющимся требованиям рынка: выпуск смешанных моделей и гибкость использования высококвалифицированной рабочей силы благодаря тому, что японские рабочие, как правило, владеют смежными профессиями; выпуск небольших дешевых специализированных станков вместо приобретения одного

крупного и универсального. До 40 % оборудования, установленного на японских фирмах, является улучшенным оборудованием, спроектированным или модифицированным непосредственно на фирме.

При функциональных подразделениях центрального управленческого аппарата фирм, как правило, создаются специальные центры, которые:

- постоянно изучают запросы и тенденции развития рынка, требования к качеству продукции, разрабатывают стандарты качества с учетом требования рынка;

- разрабатывают меры по улучшению выпускаемой продукции, проведения исследований, связанных с выпуском новых изделий;

- создают модели новых видов продукции, а также разрабатывают производственно-технические критерии для изготовления продукции высокого качества с минимальными затратами;

- оценивают эффективность функционирования системы контроля за качеством продукции в соответствии со стандартами качества;

- разрабатывают и внедряют комплексы стандартов качества продукции для ее установки, перевозок, хранения, ремонта, обслуживания и т.д.

Японская система управления качеством подразумевает упрощение проблем, а не поиск сложных решений. Простой, но эффективный подход к управлению качеством, разработанный фирмой «Сони Корпорэйшн», используется и на других японских фирмах. В манифесте «Дух Сони» говорится, что «Сони» - это пионер и никогда не будет следовать за другими «Сони» всегда будет стремиться к неизведанному».

Усилия главы этой фирмы Акио Мориты, отвечавшего за коммерческую сторону дела, и Масару Ибуки, технического директора, превратили маленькую, никому не известную компанию в одну из крупнейших транснациональных корпораций мира. Более того, была создана не просто крупная компания, но фирма-новатор. Именно «Сони Корпорейшн» первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприемник и создала первый в мире домашний видеомаягнитофон. Портативный кассетник с наушниками - неременный атрибут современной молодежи - тоже детище «Сони». В настоящее время на этой фирме разработаны технологии создания телевизора с супервысокой четкостью изображения.

«Сони» находится на вершине научно-технического прогресса и выпустила больше бытовых приборов, чем иные страны с их могущественными исследовательскими институтами и лабораториями. Важную роль здесь сыграло так называемое опережающее мышление - важнейшее качество подлинного новатора.

Крупные промышленные компании Японии используют широкий набор средств для привлечения рабочих и служащих к новаторским разработкам. На многих предприятиях получили распространение так называемые кружки качества на общественных началах.

В англоязычной литературе все эти многообразные по названиям группы обобщенно обозначаются «quality circles», то есть кружками качества, так как деятельность этих групп направлена именно на мобилизацию активности

рядовых работников для повышения эффективности и качества их труда, а в результате и всей фирмы. То, что термин «кружки качества» не отражает всех особенностей этого широкого явления, понимают и западные исследователи.

Кружок качества - это небольшая группа рабочих, которые изучают различные методы и приемы контроля качества. Часть из них занимается этим постоянно, часть - эпизодически при возникновении проблем непосредственно на рабочих местах.

Кружок качества - это не механическая машина, а непрерывный процесс. Он имеет две отличительные, но дополняющие друг друга черты. С одной стороны, это образовательный и познавательный процесс. С другой стороны, это процесс, который содействует участию рабочих в мероприятиях, затрагивающих их повседневную работу. Это обеспечивает основу для взаимного сотрудничества менеджмента и рабочих.

Западные эксперты подчеркивают, что группы имеют глубокие корни в японской социо-культуре. Они стимулируют самореализацию работников, но при этом общепринятым является понимание того, что у членов группы разные возможности внести вклад в общее дело. Деятельность групп основана на взаимном доверии. И работники, и администрация как бы признают, что никто лучше самих работников не знает, что надо предпринять для того, чтобы сделать более эффективной их работу.

Исходя из этого, администрация не вмешивается в деятельность групп, которые работают вполне автономно. Однако администрация откликается на просьбы коллективов групп провести дополнительную экспертизу, помочь членам групп в дополнительном обучении. Кроме того, администрация заботится о том, чтобы группы имели квалифицированных лидеров (мастеров или бригадиров). Если групп много, то выбирается координатор, который обеспечивает взаимодействие групп между собой и с администрацией. Группы качества в системе японского менеджмента характеризуются следующими основными признаками:

- цель рассматривается как улучшение коммуникаций между работниками, в первую очередь между исполнителями и руководством, выявление и решение проблем повышения качества продукции, а также других аспектов деятельности подразделения;

- состав 8 - 10 работников одного и того же участка;

- формирование является добровольным, лидер избирается, но может быть и назначен руководством;

- обучение направлено на освоение статистических методов контроля качества, методик группового принятия решений;

- порядок работы заключается в том, что заседания проводятся еженедельно в среднем по одному часу;

- вознаграждение обычно отсутствует или носит символический характер.

По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии Исикава Каору, при организации кружков руководителям необходимо следовать следующим принципам:

- добровольности. Кружки должны создаваться на добровольной основе, а не по команде сверху.

- саморазвитие. Члены кружка должны проявлять желание учиться;
- групповая деятельность;
- применение методов управления качеством;
- взаимосвязь с рабочим местом;
- деловая активность и непрерывность функционирования;
- взаимного развития. Члены кружка должны стремиться к расширению своего кругозора и сотрудничать с членами других кружков;
- атмосфера новаторства и творческого поиска;
- всеобщего участия в конечном итоге. Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех рабочих в управлении качеством;

- осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области. Член кружка обязан не менее 1 раза в месяц вносить конкретное предложение по совершенствованию производства. Между кружками качества в масштабе фирмы организуется соревнование с ежемесячным подведением итогов и награждением победителей - например, золотой, серебряной и бронзовой медалями, или правом маркировки продукции своим клеймом, или правом участия на внутрифирменных, региональных и даже международных конференциях по качеству.

В результате от кружков качества поступает в 5 - 6 раз больше рационализаторских предложений, чем от сотрудников американских компаний. Японские кружки качества получили распространение более чем в 50 странах мира.

Для определения этих условий существует ряд четких критериев, прошедших отбор в процессе работы групп качества:

1) хороший работник, ориентирован на сотрудничество, проявляет чувство ответственности, желание трудиться, хорошее состояние здоровья, общительность, дух соперничества, удовлетворенность трудом.

2) хороший мастер, который обладает умением слушать других, умением обучать, способностью быть лидером, справедлив, умеет поставить себя на место подчиненного, предан делу, устремлен к общим целям.

3) хорошие отношения между руководителем и подчиненными, проявляющиеся в совместном обсуждении деловых проблем, уважении мнений друг друга, умении вести обсуждение проблем, честном изложении своих взглядов обеими сторонами, во внимательном ознакомлении с мнением собеседника, стремлении к объединенным усилиям.

4) хорошая рабочая обстановка, включающая располагающую атмосферу, хорошие взаимоотношения со смежниками, слаженность в действиях, безопасность труда, ощущение справедливости во взаимоотношениях, приятное человеческое окружение на рабочем месте.

В фирме «Тойота» конечной целью деятельности кружков качества является развитие у рабочего чувства хозяина, предоставление каждому возможности быть выслушанным и признанным, оказание содействия

рабочему в овладении техническими знаниями и расширении их диапазона, создание механизма решения производственных задач. Цели деятельности кружка качества отличаются от целей, стоящих перед системой рационализаторских предложений. Оценка деятельности кружка качества вряд ли может проводиться исходя только из экономического результата внедрения усовершенствований, а, скорее, исходя из того, какой положительный эффект имеет деятельность кружка, насколько успешно преследуются поставленные цели и как активно участвуют в работе его члены. Структура кружков качества непосредственно связаны с производственной структурой предприятий, поэтому все работники должны участвовать в том или ином кружке. Кружок состоит из руководителя и подчиненных ему рабочих. При этом один кружок может быть объединен с другим кружком или мини-кружком, состоящим из членов большего кружка. Формирование того или иного кружка производится в соответствии с проблематикой, на которую будет направлена его деятельность. Начальник и мастер являются соответственно консультантом и заместителем консультанта.

На каждом предприятии или в отделении компании существуют комитеты содействия «кружкам качества». В компании «Тойота» деятельность «кружков качества» поддерживается директором каждого предприятия. Некоторое время назад отделы кадров и отделы профессионального обучения также начали содействовать их работе. В результате в 1981 г. в концерне «Тойота» насчитывалось около 4600 «кружков качества», в среднем в каждом кружке было по 6 человек или 4 человека. Сферы деятельности и достижения «кружков качества» не ограничиваются качеством продукции. Изучаются также проблемы сокращения Издержек производства, эксплуатации и ремонта оборудования, безопасности труда, промышленного загрязнения и поиска взаимозаменяемых ресурсов. В 1981 г. структура работ «кружков качества» была следующей: повышение качества продукции - 35 %; улучшение эксплуатации и ремонта оборудования - 15 %; снижение издержек производства -30 %; повышение безопасности труда - 20 %. В каждом кружке за год в среднем исследовалось 3-4 темы. Поскольку собственно экономический эффект не является единственной целью деятельности кружка, считается, что достаточно изучать 3 - 4 темы в год. Число действительно имевших место собраний кружка, посвященных каждой теме составило 6 или 7 в год, а каждая тема потребовала для решения в среднем по 6,4 ч. Таким образом, каждая встреча длилась в среднем один час. В компании «Тойота» считается, что кружок должен собираться два или три раза в месяц, и собрание продолжается от получаса до часа. Поощрения в компании «Тойота» подразделяются на три категории: поощрения за рацпредложения, поощрения «кружков качества» и призов компании. В каждой категории выделяются различные уровни премий.

Поощрение за рацпредложение включает премии, устанавливаемые за разработку темы, зарегистрированной «кружком качества». Когда разработка темы завершается, то может быть присужден приз за участие. Это денежная премия, которая выплачивается раз в месяц или раз в два месяца. Одна треть

получивших поощрение за рацпредложение получает приз консультанта, а одна треть награжденных этим призом - приз координатора. Эти виды премий присуждаются один раз в 6 месяцев.

По одному предложению из каждого цеха завода отмечается премией заводского комитета по содействию «кружкам качества». Более того, каждый заводской комитет рекомендует примерно четыре предложения (по вопросам качества продукции, себестоимости, эксплуатации и ремонта оборудования и безопасности труда) на соискание «Золотого» и «Серебряного» приза компании. Поскольку, в компании насчитывается 13 заводов и отделений и от каждого выдвигаются по четыре предложения, то около 150 кружков получают «Золотой» или «Серебряный» приз дважды в год.

Описанная система поощрений дополняется системой награждения. Другими словами, награды любого уровня вручаются сразу после того, как «кружок качества» представляется к этой премии. Поощрения «кружков качества» происходят неоднократно в течение года. К этой категории поощрений относятся также приз консультанта, приз координатора и приз заводского комитета.

Кружок, хорошо работающий на протяжении трех лет, по запросу администрации составляет отчет о своей деятельности, сообщает о достижениях кружка и подает отчет на межзаводской конкурс. Во время первого тура представители производственной администрации 13 заводов и отделений заслушивают тринадцать отчетов и выбирают пять в качестве обладателей приза кружка качества компании «Тойота». Сотрудники этих пяти кружков должны изложить свои достижения перед председателем комитета компании по содействию «кружкам качества» и вице-президенту по инженерным вопросам. Восемь кружков, не получивших приз «Тойота», могут получить приз «За отличную работу».

Два кружка из пяти обладателей приза «Тойота» принимают участие в региональном конкурсе кружков качества вне корпорации. Если они проходят этот конкурс, то принимают участие в конкурсе «кружков качества», проходящем на уровне всей страны.

Ранее описанная система рацпредложений отличается от системы поощрений работы кружков качества. Однако денежные вознаграждения в рамках системы рацпредложений также выплачиваются, если кружок качества предлагает способ усовершенствования производства. В среднем за год каждый кружок подает 11 предложений. В этих случаях премия вручается кружку и используется им для организации коллективного отдыха его членов.

Система обучения для работников, занятых в кружках качества в компании «Тойота» включает несколько программ обучения, способствующих деятельности кружков качества. Для этого организуются различные курсы в пределах компании и вне компании для работников всех подразделений. На регулярных занятиях изучаются следующие курсы:

- курс решения проблем для мастеров и начальников цехов;

- консультативный курс для начальников участков и мастеров;
- инструкторский курс для начальников цехов. Они должны пройти этот курс после получения назначения;

Также организуются выездные курсы, например, участие в выездной школе, организуемой на корабле, который следует рейсом в Гонконг или на Тайвань, а также участие в трехнедельных ознакомительных поездках в США и Европу для низшего управленческого звена.

В Японии наработаны и широко используются достаточно сложные, но доступные для овладения работниками в кружках качества методы борьбы за повышение качества продукции. К ним, в частности, относится схема Исикавы, разработанная и предложенная в 1953 г. профессором Токийского университета Каору Исикавой. Она также называется «причинно-следственной диаграммой». Схема иллюстрирует зависимость между причиной и следствием каких-либо событий. Группы качества определяют с ее помощью причины возникающих дефектов и намечают пути их устранения [8].

Согласно Исикаве, главными источниками дефектов являются следующие элементы производства, показанные на рисунке 3.

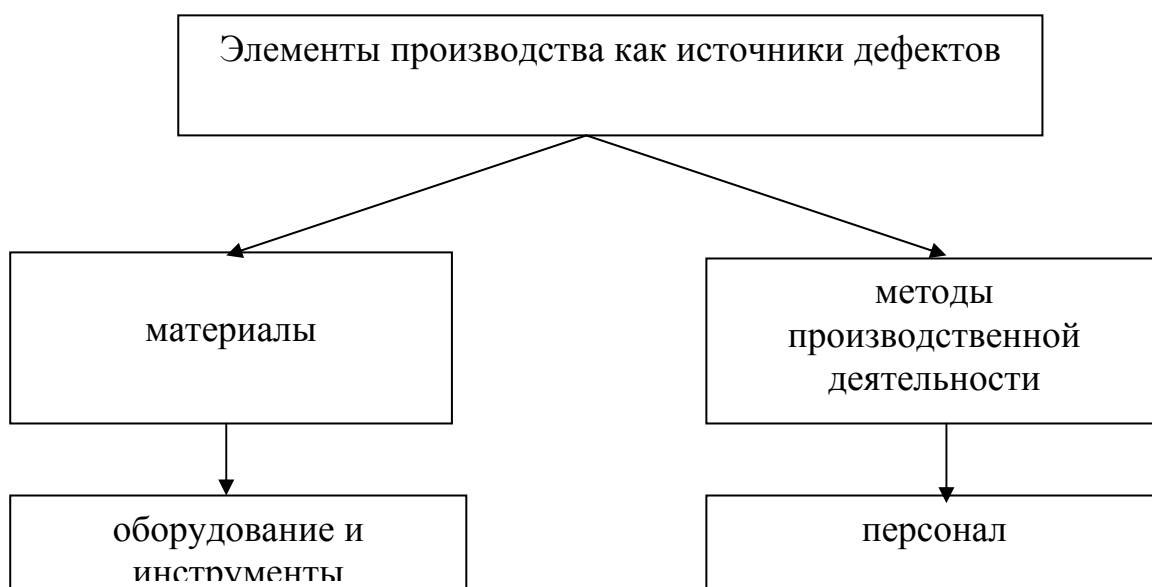


Рисунок 3 – Источники дефектов на предприятии

При возникновении какого-либо дефекта группы качества фиксируют внимание прежде всего на вышеназванных элементах. Далее они высказывают свои суждения относительно главной и второстепенной причин возникновения дефекта. В качестве решения выступает усредненная оценка всех мнений. Если общего решения нет, собираются дополнительные данные, и обсуждение проходит повторно.

На заседании групп организуется детальное обсуждение разработанной схемы и дается оценка каждого элемента схемы. В процессе обсуждения помимо дополнительной проверки схемы целью является получение общего

согласия относительно полученных результатов. Помимо методики работы, успех групп качества определяется следующими условиями: подбор хороших работников, наличие хорошего мастера, хорошие отношения между руководителем и подчиненными, хорошая рабочая обстановка.

Для использования схемы Исикавы разработан и широко применяется следующий порядок работы, представленный на рисунке 4.

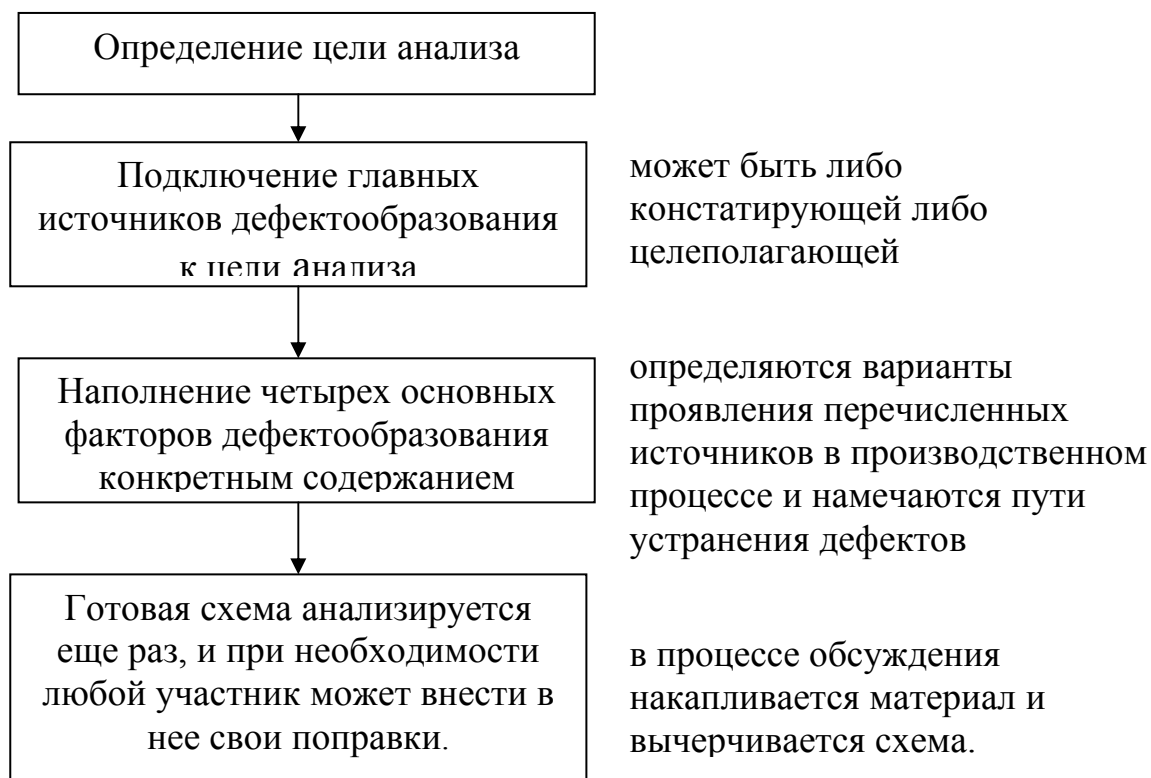


Рисунок 4 – Порядок работы составления «причинно-следственной диаграммы»

Кружок, состоящий из небольшой группы людей, призван добровольно осуществлять контроль за качеством труда и продукции на том предприятии, где работают его члены. Участники кружков должны содействовать развитию инициативы работников, создавать на предприятии обстановку творческого поиска.

Поучительна японская система управленческого контроля. Среди множества форм управленческого контроля, используемых на различных уровнях, следует выделить систему бухгалтерского учета, которая предусматривает ежемесячный скрупулезный анализ данных бухгалтерской отчетности для проверки соответствия доходов, объема производства, качества, валовой выручки намеченным плановым заданиям. В процессе планирования устанавливаются контрольные цифры, по которым оцениваются результаты работы отделений и их руководителей.

Выделим следующие принципиальные особенности японской системы управления качеством, отличающие от западной системы.

- 1) управление качеством на уровне фирмы - участие всех звеньев в управлении качеством.
- 2) подготовка кадров и обучение методам управления качеством.
- 3) инспектирование деятельности по управлению качеством (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства).
- 4) использование статистических методов контроля качества, выпускаемой продукции.
- 5) общенациональные программы по контролю качества.

Управление качеством имеет многие преимущества, оно дает истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на каждом этапе, в каждом процессе и добиться полностью бездефектного производства. Это достигается путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранять их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты. Комплексное управление качеством может помочь рабочим выявить, а затем и устранить эти причины.

Комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха, позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к катастрофе, поскольку все привыкли говорить откровенно, помогать друг другу. Комплексное управление качеством дает возможность отделу проектирования продукции и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика с тем, чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросам. Оно помогает фирмам избежать использование ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание – сила» - вот лозунг комплексного управления качеством.

Основные идеалы воплощенные в системе качества (quality system) заключаются в том, что естественной потребностью каждого человека является достижение совершенства в работе. Если над ним осуществлять правильное руководство и поощрять, он может совершенствовать свою работу бесконечно. Люди, выполняющие индивидуальную работу, - настоящие в ней специалисты. Существует множество деталей в работе, выполняемых неправильно, и профессионалы могут внести ценное предложение по устранению трудностей и улучшению системы производства. Рабочие наделены умом и воображением. Они обладают доскональным знанием работы и соответственно мастерством. Они стремятся к успеху и не боятся ответственной работы. Если их обучать непосредственной ответственности за качество своей работы, можно получить взрыв творческой активности в организации.

За вклад в достижение высоких результатов в области управления качеством ежегодно с 1951 года в Японии вручают премии У. Э. Деминга - основателя, как считается, управления качеством в Японии. В связи с постоянно изменяющимися вкусами, потребностями людей и появлением новых технологий от руководителей требуется постоянная перестройка самосознания и ориентировок, которые в самом общем виде могут быть сформулированы так:

- прежде всего - качество, а не кратковременные прибыли;

- главный человек - потребитель, то есть нужно стоять на точке зрения конечного пользователя.

Следующий этап производственного процесса - потребитель твоей продукции. Этот лозунг позволил устранить барьеры и разобщенность между отдельными стадиями жизненного цикла продукции. Информационное обеспечение и применение экономико-математических методов делает процесс принятия решений спокойным, эффективным и более творческим занятием.

Человек в системе управления - вовлечение всех без исключения работников в процесс управления качеством. Производитель шин, японская компания «Бриджстоун» («Bridgestone»), получившая премию Деминга в области качества в 1968 г., приложила значительные усилия, чтобы запустить цикл Шухарта-Деминга «планируй - делай - проверяй – выполняй» (PDCA) с вовлечением в этот процесс всех сотрудников. Приоритетные действия, относящиеся к межфункциональным областям управления, таким как обеспечение качества и управление прибылью, определялись в соответствии с ежегодной политикой организации и претворялись в жизнь соответствующими ее подразделениями. Управляющие высшего звена организации при помощи диагностики выясняют, как это было сделано, оценивают полученные результаты и выявляют связанные с этим проблемы, а также помогают при выработке тонкой настройки политики. Этот подход, названный компанией хосин канри (hoshin kanri), очень быстро распространился и во многих других компаниях. Почему же многие организации заинтересовались этим подходом?

Первопричиной тому явилось усиление конкурентной борьбы на уровне деловой среды корпораций. После второй мировой войны японская экономика достигла огромного прогресса.

Подход хосин канри доказал свою чрезвычайную эффективность, содействуя развертыванию во всей компании планов совершенствования при объединении усилий всех сотрудников. Джуран особо отмечал, что «ежегодные программы улучшения качества» - одна из особенностей японской системы контроля качества в промышленности, ведущая к революционным преобразованиям в области качества, - могут показать действенность подхода хосин канри. Этот подход эффективен также и при мотивации персонала. Ежегодная политика компании принимается только после того, как политика, предложенная высшим руководством, будет проанализирована и уточнена большим числом менеджеров среднего звена. Иногда в этот процесс вовлекаются лидеры кружков качества. Процесс обсуждения, который проводится перед окончательным утверждением политики, называется «поймай мяч» (catch-ball), поскольку «мяч» политики перебрасывается между управляющими высшего и среднего звена, и только потом принимается окончательное решение.

Цель приема «поймай мяч» - преобразовать цели, навязанные высшим руководством, в цели всех сотрудников. Кроме того, руководство также должно постоянно следить за качеством, проверять, действительно ли всеобщее управление качеством в масштабах всей компании происходит в соответствии с

планом, и, если надо, осуществлять соответствующие корректирующие действия.

Вопросы для повторения

1 Что является определяющей миссией функционирования японских предприятий?

2 Каким образом достигается улучшение качества продукции на японском предприятии?

3 В чем состоит суть и главное преимущество системы Канбан?

4 каковы отношения между исполнителями каждой технологической операции на японском предприятии?

5 Назовите основные достижения японского опыта управления качеством?

6 В чем заключается основная задача центров, создаваемых при функциональных подразделениях управленческого аппарата предприятий?

7 Назовите принципиальные особенности японской системы управления качеством?

8 В чем состоит основная задача кружков качества?

9 Как рассматривается человек во всей системе управления качеством на японском предприятии?

6 Особенности управления трудом на мелких и средних предприятиях

*Быть может, величие и значение
любого ремесла в том, чтобы,
прежде всего, объединять людей.
Антуан де Сент – Экзюпери*

Обычно, говоря о японском стиле управления, имеют в виду, прежде всего систему управления трудом, применяемую главным образом на крупных и крупнейших предприятиях, основой которой, является пожизненный найм персонала, повозрастная оплата труда и внутрифирменная организация профсоюзов. Между тем эта система не может представлять японского стиля управления в целом хотя бы потому, что на крупных и крупнейших предприятиях занято лишь порядка 20 - 22 % всех работающих японцев, в то время как абсолютное их большинство около 80 % - трудятся на мелких и средних предприятиях. Разумеется, и в этой категории есть компании (как правило, это высший слой средних предприятий), ориентирующиеся на систему управления трудом, применяемую на крупных предприятиях. Но на большей части мелких и средних фирм используются другие формы найма и управления персоналом, Да и сама рабочая сила по многим параметрам отличается от работников, занятых на крупных предприятиях.

Поскольку среди специалистов как в самой Японии, так и за ее пределами прочно укоренились представления о том, что своими экономическими успехами Япония в значительной степени обязана системе управления трудом, применяемой на крупных и крупнейших предприятиях, то отклонения от этого «эталона», сплошь и рядом встречающиеся на мелких и средних предприятиях, весьма часто интерпретировались как показатель неразвитости или отсталости последних. Однако, как справедливо отмечает один из ведущих японских специалистов по малому бизнесу профессор университета Хосэй Т. Киёнари, нельзя сопоставлять системы управления в этих двух группах предприятий по одним и тем же критериям, так как они оперируют в принципиально разных сферах: если крупные предприятия господствуют в сфере крупносерийного производства, ориентируясь на экономию на масштабах, то мелкие и средние предприятия действуют в сфере мелкосерийного производства, где наиболее выгодным оказывается управление малыми масштабами.

Более того, как показала депрессия 90-х годов, система управления трудом на крупных предприятиях (обычно называемая системой пожизненного найма) отнюдь не носит универсального характера, так как экономические трудности последнего десятилетия и быстрое старение населения, подорвав ее экономические основы, вынудили многие крупные компании приступить к ревизии ее основных принципов, включая и гарантии пожизненного найма для постоянных работников.

Итак, что же представляют собой рабочая сила и система управления трудом на мелких и средних предприятиях?

Говоря об особенностях рабочей силы, занятой в малом бизнесе, следует прежде всего отметить, что рынок труда, на котором нанимают работников мелкие и средние предприятия, практически не связан с рынком труда, на котором действуют крупные фирмы. Если первые обращаются на открытый рынок труда, на котором существует свободный перелив рабочей силы между отраслями и предприятиями, то вторые - на так называемый закрытый рынок, являющийся порождением системы пожизненного найма, ориентированной на наем выпускников высших и средних учебных заведений, не имеющих опыта работы, и закрепление их на предприятии вплоть до выхода на пенсию.

Для привлечения необходимой рабочей силы мелкие и средние фирмы используют самые разные способы найма: обращение в государственные службы стабилизации занятости, проведение встреч менеджмента с учащимися школ и вузов, публикацию информации о своей деятельности в специализированных изданиях, а также такие традиционные методы, как рекомендации работников и деловых партнеров. Кроме того, до сих пор достаточно большую долю занятых в малом бизнесе составляют родственники и земляки хозяина.

Основными характерными чертами половозрастной и квалификационной структуры занятых на мелких и средних предприятиях являются следующие: во-первых, более высокий, чем на крупных фирмах, удельный вес женщин;

во-вторых, более высокая доля работников средних и пожилых возрастов (нарастающая по мере уменьшения размеров предприятий) и, напротив, меньшая доля работников молодых возрастов; в-третьих, более низкий удельный вес лиц с высшим образованием; в-четвертых, более высокая доля временных работников. Например, в середине 80-х годов в обрабатывающей промышленности на предприятиях с числом занятых 10-99 человек удельный вес женщин составлял 39,1 %, а на предприятиях с числом занятых свыше 1 тыс. человек - 18,8 %, доля работников старше 50 лет - соответственно 20,4 % и 10,8 %, а в возрасте до 30 лет - соответственно 20,1 и 32,7 %. Доля специалистов с высшим образованием на мелких и средних предприятиях составляла 8,7 %, в то время как на крупных - 21,6 %, а доля частично занятых - соответственно 9 % и 5,2 %.

Поскольку мелкие и средние предприятия нанимают работников на открытом рынке труда, то на них изменения, происходящие на стороне предложения, т. е. изменения в половозрастной и квалификационной структуре населения, оказывают гораздо большее влияние, чем на крупные. В последние годы эти изменения обусловлены развитием таких процессов, как быстрое старение населения страны, оттягивание момента выхода на рынок труда молодой рабочей силы вследствие увеличения периода обучения (сейчас около 100 % японских школьников получают полное среднее образование, а почти половина выпускников средней школы стремятся поступить в университеты и другие специальные учебные заведения), заметно повышение роли и участия женщин в жизни общества.

Под влиянием этих тенденций особенности структуры рабочей силы мелких и средних предприятий в 90-е годы стали еще более заметными, хотя все более сильное воздействие они начинают оказывать и на крупные предприятия, вынуждая их перестраивать политику найма и систему управления трудов в целом. В частности, в последние годы крупные предприятия расширили найм работников, имеющих опыт работы (так называемый наем в середине карьеры), и сейчас в структуре вновь принимаемых на работу доля этой категории составляет 20 % -25 % (на мелких и средних предприятиях 30 % -35 %).

И на тех и на других предприятиях эту; категорию представляют главным образом технические специалисты, инженеры, управленцы, специалисты в области информации, т. е. работники высокой квалификации. Что же касается лиц, не имеющих опыта работы, то здесь различия между крупными и мелкими и средними предприятиями весьма существенны: если на первых эта категория представлена почти исключительно выпускниками высших и средних учебных заведений, то на вторых - выпускниками средних школ и не работавшими прежде домохозяйками.

Интересно отметить, что мотивы, которыми руководствуются при выборе места работы работники (крупных предприятий, довольно сильно отличаются от мотивов, которые определяют выбор работников мелких и средних фирм. Так, если первых интересуют прежде всего уровень зарплаты, продолжительность рабочего дня и количество выходных, наличие системы

социальных выплат, известность компании, масштабы дела и т. д., то вторых - содержание работы, местоположение компании, привлекательность окружающей среды, имидж президента, обстановка в коллектив, степень учета способностей работников и т. д. Иными словами, если в первом случае превалирует материальная сторона, то во втором - скорее эмоциональная.

Несмотря на глубокую и затяжную депрессию, в 90-е годы мелкие и средние предприятия продолжали нанимать новых работников, существенно превосходя по активности крупные компании. К этому их вынуждает как нехватка определенных категорий работников, так и высокая текучесть кадров. При этом, во всех отраслях в группе мелких и средних предприятий, наблюдается одинаковая картина: избыток работников в возрасте старше 50 лет и нехватка работников в возрасте от 20 до 40 лет. Что же касается наиболее дефицитных профессий, то это техники, клерки, специализирующиеся на торговых и бухгалтерских операциях, научные работники, инженеры, специалисты, годные для работы за рубежом. В частности, степень удовлетворения потребностей в технических специалистах в малом бизнесе составляет не более 50 %.

Уровень текучести кадров на мелких и средних предприятиях всегда был выше, чем на крупных, что связано, с одной стороны, со значительно меньшей распространенностью на них системы пожизненного найма, а с другой - со все еще значительным их отставанием от крупных с точки зрения условий труда. Так, в середине 90-х годов на предприятиях с числом занятых 5 -29 человек уровень текучести кадров составил 2,29 %, с числом занятых 30 - 99 человек -1,87 %, а с числом занятых свыше 500 человек -1,31 %.

Система пожизненного найма никогда не имела широкого распространения на мелких и средних предприятиях, а с начала 90-х годов в условиях депрессии доля ее приверженцев начала довольно быстро падать. Так, если в 1993 г. эту систему применяли 31,1 % предприятий с числом занятых от 30 до 100 человек и 32,5 % предприятий с числом занятых от 100 до 300 человек, то к 1996 г. эти показатели снизились соответственно до 18,1 % и 20,3 %. Для сравнения отметим, что среди предприятий с числом занятых свыше 5 тыс. человек доля применяющих эту систему снизилась за те же годы с 51,6 до 29,3%, а в группе с числом занятых от 1 тыс. до 5 тыс. человек - соответственно с 40,3 % до 24,1 %).

При этом следует иметь в виду, что система пожизненного найма, применяемая на мелких и средних предприятиях, это отнюдь не копия той системы, которая существует в крупных компаниях, и что объем и структура материальных и моральных обязательств менеджмента перед работниками, вытекающих из этой системы, также далеко не равнозначны. Так, если на крупных предприятиях под систему пожизненного найма подпадают и белые и синие воротнички, то на мелких и средних - только белые воротнички. Шкала возрастания заработной платы на крупных предприятиях существенно круче, чем на мелких и средних. Так, в 1996 г. на предприятиях с числом занятых свыше 1 тыс. человек заработная плата 55-летних служащих

в 2,85 раза превышала заработную плату их 25 -летних коллег, а на предприятиях с числом занятых от 10 до 100 человек - только в 2,08 раза.

Намного скромнее на мелких и средних предприятиях и размеры выходных пособий. Например, в 1995 г. их размеры для категории мужчин-белых воротничков, проработавших 33 года, на крупных предприятиях составили 26 млн. иен, а на мелких и средних - 12,9 млн. иен.

Что же касается условий труда, то несмотря на значительный прогресс в этой сфере, по всем основным их параметрам мелкие и средние предприятия все еще существенно уступают крупным.

Хотя в ходе послевоенного экономического развития уровень заработной платы на мелких и средних предприятиях, резко возрос и разрыв между ними и крупными предприятиями существенно сократился, отставание в этой сфере все еще весьма значительно. Так, в середине 90-х годов уровень зарплаты на мелких и средних предприятиях в целом составлял порядка 64 % от уровня крупных. При этом значительные различия наблюдаются и среди самих мелких и средних предприятий. Так уровень зарплаты на предприятиях с числом занятых от 4 до 10 человек составлял 50,7 % от уровня крупных, а на предприятиях с числом занятых от 100 до 300 человек - 74,1 %.

Объективной основой отставания мелких и средних предприятий по уровню заработной платы от крупных является более низкая производительность труда, причем по этому показателю разрыв между этими группами оказывается еще более значительным. Так, в середине 90-х годов производительность труда на мелких и средних предприятиях (рассчитанная как уровень добавленной стоимости на одного занятого) в среднем составляла 48,8 % от показателя крупных предприятий, в том числе для группы с числом занятых от 4 до 10 человек - 32,0 %, а для группы с числом занятых от 100 до 300 человек - 67,3 %.

Следует отметить, что разрыв в оплате труда между крупными и малыми предприятиями для разных категорий работников выглядит по-разному. Дело в том, что в условиях возрастающего дефицита работников молодых возрастов мелкие и средние предприятия вынуждены были пойти на значительное повышение начальной заработной платы для выпускников средних школ, в результате чего к середине 80-х годов она практически сравнялась с уровнем крупных предприятий.

Вслед за этой своего рода стандартизацией начальной заработной платы началось повышение заработной платы и других категорий молодых работников, и к началу 90-х годов по всем категориям молодых работников - мужчинам и женщинам, белым и синим воротничкам - разрыв между крупными и мелкими и средними предприятиями сократился до минимума.

Что же касается работников более старших возрастов, то здесь по всем категориям - мужчинам и женщинам, белым и синим воротничкам - наблюдается общая картина: по мере увеличения возраста работников отрыв от крупных предприятий также увеличивается. Так, например, уровень

заработной платы белых воротничков в возрасте 35-39 лет на предприятиях с числом занятых от 30 до 100 человек составляет 84 % от уровня крупных предприятий, а в возрасте от 50 до 55 лет - 74 %; для синих воротничков тех же возрастных групп аналогичные показатели составляют соответственно 80 % и 69 %.

Относительно форм заработной платы, применяемых на мелких и средних предприятиях, следует заметить, что в целом для них характерна комбинация в той или иной пропорции оплаты труда за выполняемые служебные обязанности (т. е. по разрядам) с оплатой за конкретные результаты, зависящие от усердия и способностей работников. По данным на середину 90-х годов около 50 % мелких и средних предприятий при найме, продвижении работников и определении заработной платы учитывают прежде всего способности работников, около 40 % наряду со способностями принимают во внимание и длительность трудового стажа работников и лишь незначительное число предприятий 34 % ориентируются преимущественно на выслугу лет.

Отмечая все еще существенное отставание мелких и средних предприятий от крупных по уровню оплаты труда, следует подчеркнуть, что сейчас практически в каждой отрасли можно обнаружить немало предприятий средних размеров (так называемых тьюэн кигё -предприятий, управляющих ресурсами средних масштабов), которые смогли резко поднять уровень производительности труда на основе технического перевооружения производства, четко определили критерии повышения заработной платы, сделав акцент на оценке результатов труда и способностях работников, и в итоге подняли уровень заработной платы до уровня крупных, предприятий отрасли. Можно предположить, что со временем таких предприятий будет становиться все больше.

Что касается других характеристик условий труда, то здесь дела обстоят следующим образом.

Хотя за десятилетие с 1985 по 1995 г. продолжительность рабочей недели на мелких и средних предприятиях сократилась почти на 4 часа (с 45,05 часа до 41,3 часа), в 1995 г. она была все еще почти на 3 часа больше, чем на крупных предприятиях. Это означает, что за год работники мелких и средних предприятий отработывают в среднем на 150 часов больше, чем их коллеги из крупных фирм. При этом, как правило, продолжительность рабочего дня тем выше, чем меньше размеры предприятий (а на мельчайших предприятиях семейного типа он вообще не нормирован).

Объем сверхурочных работ также нарастает по мере уменьшения размеров предприятий, и в начале 90-х годов в группе предприятий с числом занятых от 30 до 100 человек он был в 1,5 раза выше, чем в компаниях с числом занятых свыше 500 человек (соответственно 78,5 часа и 49 часов).

Все это говорит о том, что более низкая заработная плата и более продолжительный рабочий день все еще остаются важным инструментом в конкурентной борьбе мелких и средних предприятий с крупными.

Хотя работники мелких и средних предприятий трудятся больше, чем их коллеги из крупных компаний, отдыхают они все еще меньше последних. К началу 90-х годов менее 10 % мелких и средних фирм внедрили пятидневную рабочую неделю (остальные предоставляли работникам два выходных в неделю 1-3 раза в месяц), в то время как среди крупных фирм таких было более половины.

Оплачиваемый отпуск на мелких и средних фирмах (с числом занятых от 30 до 100 человек) в 1996 г. составлял 15,6 дня, а на крупных (с числом занятых свыше 1 тыс. человек) - 18,8 дня. Единственное, в чем смыкаются обе эти категории, так это в степени недоиспользования отпуска: и в той и в другой группе работники используют лишь половину положенного отпуска.

Большие различия существуют между малым и крупным бизнесом и с точки зрения величины других расходов на рабочую силу (помимо заработной платы). Так, размеры социальных выплат на одного работника, не предусмотренные законодательством (к предусмотренным законодательством относятся выплаты на социальное страхование и страхование труда, а к непредусмотренным - дотации на медицинское обслуживание, пособия на жилье, на питание, на отдых и развлечения, на транспорт и т. д.), а также расходы на обучение рабочей силы в середине 90-х годов составляли на мелких и средних предприятиях около 60 % от уровня крупных фирм.

Кроме того, по данным японской статистики уровень производственного травматизма на мелких и средних фирмах в среднем в два раза выше, чем на крупных.

Очевидно, что решающее значение для улучшения условий труда на мелких и средних предприятиях имеет повышение производительности труда на основе роста его капиталовооруженности и повышения квалификации персонала. В период 1985-1995 гг. уровень капиталовооруженности труда здесь возрос с 28 % до 32 % по отношению к уровню крупных фирм.

Учитывая, насколько высоки темпы научно-технического развития на крупных предприятиях, этот сдвиг можно рассматривать как свидетельство больших усилий и больших достижений малого бизнеса в этой области. Но не меньшее значение для роста производительности труда и укрепления конкурентоспособности предприятий имеет и повышение квалификации работников путем организации различных форм обучения.

В принципе обучение персонала на мелких и средних предприятиях ведется по тем же направлениям, что и на крупных, но в гораздо более скромных масштабах. Так, обучение вновь принятых на работу осуществляют более 90 % крупных компаний и лишь половина мелких и средних, обучение менеджеров высшего и среднего звена - соответственно более 80 % и 38 % - 40 %, обучение женщин - соответственно 74 % и 37 %.

При этом в силу ограниченности финансовых ресурсов более половины мелких и средних предприятий организуют обучение персонала

без отрыва от производства (36 % используют групповое обучение путем практического руководства со стороны более опытных работников, а 27 % - с помощью разного рода учебных пособий), и только около четверти имеют возможность направлять персонал на учебу вне компании (на курсы и в тренировочные центры, организуемые кооперативами и предпринимательскими организациями, а также на обучение в рамках государственной программы содействия малому бизнесу). В то же время, как отмечалось выше, мелкие и средние предприятия решают проблему повышения квалификации персонала и путем найма подготовленных работников немолодых возрастов, имеющих опыт работы на другом предприятии. Причем если прежде основную их массу составляли работники мелких и средних предприятий, по тем или иным причинам оставившие прежнее место работы, то в 90-е годы возросла доля специалистов, уволенных с крупных предприятий. Приход в компанию таких людей не только привносит в работу коллектива более широкий взгляд на положение вещей, но и помогает решать такие задачи, как налаживание производства за рубежом, проникновение в новые сферы деятельности, компьютеризация производства и управления и т. д.

Итак, как было показано выше, по целому ряду параметров, характеризующих условия труда, мелкие и средние предприятия все еще существенно уступают крупным. Но в то же время существует целый ряд моментов, которые делают их в глазах работников более привлекательными, чем крупные предприятия.

В этой связи, прежде всего, следует упомянуть о том, что организационные структуры мелких и средних предприятий гораздо менее жестки и менее бюрократизированы, чем на крупных, что способствует созданию благоприятной атмосферы в коллективах. Громоздкие и жестко детерминированные организационные структуры крупных компаний, ориентированные на упорядочение большого объема работ, здесь были бы не только обременительны, но и неэффективны, так как основу жизнеспособности малого бизнеса составляют гибкость, подвижность, умение быстро реагировать на изменения во внешней среде.

На многих мелких предприятиях (с числом занятых до 30 человек) вообще нет четко определенного штатного расписания, разделение обязанностей носит весьма условный характер и довольно часто работа выполняется сообща всеми работниками. На предприятиях более крупных размеров (с числом занятых от 30 до 100 человек), хотя и существует штатное расписание и разделение обязанностей и сфер ответственности, весьма часто наблюдается несовпадение формальных обязанностей и реального содержания работы и обычными являются взаимопомощь и взаимозаменяемость работников.

И наконец, даже в высшем слое малого бизнеса - на предприятиях с числом занятых свыше 100 человек, где уже действуют принципы организации труда, сходные с теми, что применяются в крупных компаниях (с выделением отделов и отделений, четким определением обязанностей работников, конт-

ролем менеджеров за ходом работ и т. д.), организационные структуры носят гораздо более гибкий характер, нет такой четкой границы между белыми и синими воротничками, как на крупных предприятиях, и расстояние между менеджментом и рядовыми работниками также намного короче.

Косвенным подтверждением меньшей степени бюрократизации мелких и средних предприятий является гораздо более низкая доля белых воротничков в структуре занятых (25 % против 47 % на крупных предприятиях).

Далее, на мелких и средних предприятиях существуют более благоприятные условия для повышения социального статуса работников. Так, здесь довольно часты случаи перехода из синих воротничков в белые и весьма высока доля тех, кто решается открыть собственное дело. В период высоких темпов роста, когда процесс создания новых предприятий был весьма интенсивным, большую часть основателей новых фирм составляли работники мелких и средних предприятий. Хотя в последующие годы доля этой категории начала снижаться (за счет роста удельного веса владельцев уже существующих предприятий), она и сейчас достаточно высока и составляет около 20 %.

Наконец, благодаря гибким организационным структурам, акценту в управлении трудом на конкретные результаты и способности работников на мелких и средних предприятиях в целом существуют более благоприятные возможности для раскрытия потенциала и реализации способностей людей. Подтверждением этого являются данные обследований, периодически проводимых Управлением мелких и средних предприятий, которые показывают, что в целом степень удовлетворения трудом здесь выше, чем на крупных предприятиях (в частности, по таким параметрам, как возможности для реализации своих способностей, система оценки работников, пригодность приобретенных навыков вне данной компании и т. д.). К тому высокая степень удовлетворенности трудом свидетельствует о высокой мотивации персонала предприятия.

С учетом всех этих моментов становится вполне объяснимым тот факт, что в последние годы все большее число выпускников не только школ, но и университетов при выборе места работы отдадут предпочтение не крупным, а мелким и средним фирмам, поскольку система управления персоналом на таких предприятиях способствует росту и развитию творческих способностей сотрудников.

Вопросы для повторения

1 Какое соотношение персонала, занятого на крупных, а также мелких и средних предприятиях Японии?

2 Какие способы найма персонала используют мелкие и средние предприятия?

3 Назовите характерные черты половозрастной и квалификационной структуры персонала, занятого на мелких и средних предприятиях?

4 Какие тенденции оказывают влияние на рынок труда Японии?

5 В чем причина меньшей текучести кадров на крупных предприятиях по сравнению с мелкими и средними?

6 Каковы мотивы, которыми руководствуются при выборе места работы сотрудники крупных предприятий?

7 Что является причиной отставания мелких и средних предприятий по уровню заработной платы от крупных?

8 В чем состоят отличия между мелкими и средними предприятиями

7 Особенности управления персоналом на женских предприятиях

*Людам нужны деньги, но они
хотят получать удовольствие от
своей работы и гордиться ею.*

А. Морита

Весьма большой спецификой отличается и система управления персоналом на женских предприятиях. Как известно, японским предприятиям вообще свойственно повышенное внимание к своим работникам. Для усиления трудовой мотивации персонала, для создания благоприятной атмосферы в коллективе японский менеджмент использует тщательно разработанную и постоянно совершенствуемую систему управления трудом.

Будучи одной из наиболее развитых в экономическом отношении стран мира, Япония в то же время сохраняет немало черт, присущих традиционному восточному обществу. Пожалуй, наиболее ярко это проявляется в положении японских женщин. Несмотря на значительный прогресс, происшедший в этой сфере в послевоенный период, до сих пор во многих областях жизни общества женщины занимают подчиненное положение, находятся на вторых ролях, и о достижении полного равенства между полами говорить пока не приходится. Общественное сознание до сих пор закрепляет за японской женщиной, прежде всего роль жены и матери, а все прочие виды деятельности, не связанные с выполнением этой роли, рассматривает лишь как второстепенные или дополнительные. Однако, и в Японии можно встретить немало женщин, поставивших целью профессиональный рост и сделавших блестящую карьеру в различных областях науки, искусства и даже в бизнесе, но все-таки они представляют собой исключение из правил. Большинство же японок, выйдя замуж и обзаведясь детьми, надолго оставляют работу и сосредоточиваются на выполнении своих семейных обязанностей, а свободное время (которого, кстати, становится все больше благодаря быстрому распространению

всевозможных машин и приборов, облегчающих домашний труд) посвящают разного рода хобби или участию в деятельности различных добровольных общественных движений или организаций. И тем не менее, постепенно прежние устои и взгляды общества на положение женщин меняются, и прежде всего это относится к представлениям самих японок о своей роли и месте в жизни общества. Так, что касается молодых японок, то все большая их часть стремится не только получить хорошее образование, но и найти интересную работу и добиться материального благополучия (в связи с чем, в последние годы наблюдается заметное повышение среднего возраста женщин, вступающих в брак, а также «постарение» рожениц, дающих жизнь первому ребенку). Однако, еще более знаменательно то, что и среди японок старших возрастов, имеющих за плечами солидный стаж семейной жизни, все больше становится тех, кто стремится играть более активную роль в различных сферах жизни общества.

На волне этих перемен в последние годы произошло заметное увеличение притока женщин и в бизнес - сферу, которая не только в Японии, но и во многих других странах традиционно считалась вотчиной мужчин. При этом, женщины все активнее осваивают не только такие очевидные с точки зрения применимости их жизненного опыта виды деятельности, как, например, сфера услуг (услуги ресторанов, парикмахерских, салонов красоты, химчисток и т. д.), но и такие традиционно «мужские» области, как обрабатывающая промышленность, деловые услуги, строительство, торговля и т. д. Помимо прогрессивных изменений в общественном сознании, во взглядах самих японок на свои роль и место в жизни общества увеличению притока женщин в бизнес способствуют и те глубокие качественные изменения, которые претерпевает японская экономика в последние десятилетия. Речь идет о набирающих все большую силу процессах софтизации экономики и развития сферы сервиса в экономике, в ходе которых происходит повышение роли нематериальных факторов в экономическом развитии, увеличение доли сферы услуг в структуре ВВП, значительное повышение качественных параметров производства и потребления и т. д.

Одним из проявлений этого процесса стала все большая индивидуализация потребительского спроса населения, связанная с общим повышением уровня жизни и доходов населения, а также с появлением в нем таких новых сегментов, как спрос на услуги по уходу за престарелыми людьми (вызванный старением населения), по разрешению различных жизненных проблем, по удовлетворению разнообразных духовных потребностей и т.д. Понятно, что массовое производство, направленное на предложение крупных партий товаров и услуг, не в состоянии удовлетворить возросшие запросы населения, и в результате образуются ниши, которые заполняют мелкие фирмы - более подвижные и гибкие, чем крупные. Среди последних все больше становится предприятий, создаваемых и управляемых женщинами.

Несмотря на заметно усилившийся в последнее время приток женщин в бизнес, масштабы женского предпринимательства пока еще незначительны. Согласно данным обследования, проведенного в 1995г., в Японии

насчитывалось 54 тыс. компаний, президентами которых являлись женщины, а также около 200 тыс. индивидуальных предприятий, принадлежавших женщинам (при этом около 35 тыс. из них прибегали к найму рабочей силы).

Таким образом, в общем числе мелких и средних предприятий (за исключением первичных отраслей) на долю женских предприятий приходилось всего лишь около 4 %.

Однако, значение женского предпринимательства выходит далеко за рамки этого показателя, так как оно представляет собой не только во многом необычное явление в японском бизнесе, но и одну из отличительных черт нынешнего этапа социально-экономического развития страны.

Итак, что же представляет собой женский бизнес в Японии?

По форме организации в нем можно выделить три типа предприятий: компании, индивидуальные предприятия и так называемые коллективы работников (вакадзу корэкутибу) - особую форму женского предпринимательства, появившуюся в самые последние годы.

Что касается компаний и индивидуальных предприятий, то, хотя с формальной точки зрения они ничем не отличаются от аналогичных мужских предприятий и действуют на основании тех же самых законов, присутствие в них на руководящих постах женщин придает весьма большое своеобразие практически всем сторонам их деятельности.

Остановимся кратко на наиболее характерных моментах.

Женщин-предпринимательниц отличает прежде всего то, что они подходят к делу скорее с позиций потребителей, чем производителей товаров и услуг. Если мужчины приходят в бизнес, опираясь на свой профессиональный опыт, на знания и навыки, приобретенные во время работы в других компаниях, и при этом часто ими движет стремление реализовать свои идеи, которые по тем или иным причинам не получили поддержки на их прежнем месте работы, то женщины приходят в бизнес, основываясь прежде всего на своем опыте в качестве потребителей. При этом, весьма часто женский бизнес возникает из неудовлетворенности женщин теми или иными характеристиками товаров и услуг, с которыми они сталкиваются в повседневной жизни (их нерациональностью, непрактичностью, непривлекательностью и т. д.).

Очень часто также женщины решают открыть свое дело, чтобы восполнить отсутствие на рынке тех видов товаров и услуг, которые, по их мнению, могли бы сделать жизнь людей более комфортной и приятной. Об этом, в частности, свидетельствует бизнес г-жи К. Есикава, которая проживает в одном из пригородов Токио и владеет предприятием, предлагающим различные виды услуг престарелым людям. Будучи хозяйкой большого дома и проживая совместно со своими родителями и матерью мужа, г-жа Есикава хорошо знает суть этой проблемы и строит свой бизнес, опираясь на опыт своей повседневной жизни.

Женский бизнес в Японии в целом намного менее агрессивен и амбициозен, чем мужской. Особенно это характерно для женщин-предпринимательниц, имеющих семью. Даже если их предприятие процветает, и спрос на предлагаемую

продукцию растет, женщины-предпринимательницы отнюдь не спешат захватить большую долю на рынке (что является совершенно естественным для предпринимателей-мужчин). С оглядкой на свои семейные обязанности они сознательно ограничивают масштабы бизнеса, стремясь найти такой баланс между этими двумя составляющими, который позволил бы им заниматься бизнесом, не ущемляя интересов своей семьи.

Кроме того, японским бизнес-леди не свойственно заглядывать на много лет вперед или планировать превращение своего бизнеса в семейное дело (что типично для предпринимателей-мужчин), и вообще в бизнесе они ведут себя намного более осторожно, чем мужчины. Женщина - предпринимательница, столкнувшись на своем пути с каким-либо препятствием, не стремится, во что бы то ни стало преодолеть его, а отступает назад и, осмотревшись и обдумав полученный урок, начинает движение в несколько другом направлении.

Женский бизнес отличают также особые стратегия и тактика завоевания рынка. Как отмечалось выше, женщины приходят в бизнес с целью исправить недостатки массового производства или дополнить его, предлагая товары и услуги, в максимальной степени учитывающие запросы потребителей. Задача эта весьма сложная, так как в современной Японии, достигшей высокого уровня материального благосостояния, запросы потребителей чрезвычайно индивидуальны. Поэтому одной из особенностей женского бизнеса является ориентация на узкоспециализированные рынки (например, на определенную категорию потребителей или на жителей данного района). При этом в отличие от обычных предприятий, которые навязывают покупателям свою продукцию, искусственно формируя потребность в ней путем организации широкомасштабной рекламы, женщины-предпринимательницы сначала тщательно изучают потребности и вкусы своих потенциальных клиентов и только после этого приступают к разработке и производству тех или иных товаров или услуг.

Для изучения запросов потребителей японские предпринимательницы периодически используют анкетирование (проводимое через специализированные компании), но основную часть необходимой информации они черпают из обычного повседневного общения с людьми. При этом из ничего не значащих разговоров они вылавливают информацию, помогающую им более точно понять вкусы, настроения и проблемы своих клиентов. Что же касается организации рекламы, то, поскольку продукция этих предприятий предназначена для узкого круга потребителей, проведение широкомасштабной рекламы с использованием средств массовой информации здесь не имеет смысла. В женском бизнесе основным способом организации рекламы являются не «масу-коми» (средства массовой информации), а «кутикоми» (буквально «разговоры, болтовня»), т.е. распространение информации том или ином товаре или услуге через знакомых, родственников, друзей и т. д.

Женские предприятия в плане внимания к персоналу пошли еще дальше.

Во-первых, в их организационной структуре нет четкого деления на начальство и подчиненных, все работники сообща участвуют в обсуждении возникающих проблем и принятии решений и чувствуют себя членами одной команды.

Во-вторых, связь между уровнем оплаты труда и продолжительностью стажа работника или его формальным статусом здесь выражена гораздо слабее, чем на обычных предприятиях. Главное, что ценится в работниках - это их профессионализм (который соответствующим образом и оплачивается).

В-третьих, стремясь создать максимально благоприятную обстановку в коллективе, женщины-предпринимательницы в своем подходе к служащим стараются не упустить ни одной мелочи (посылают цветы, когда узнают о болезни кого-либо из членов их семей, разрешают пропустить работу в случае возникновения каких-либо проблем и т.д.). Кроме того, на женских предприятиях широко используется гибкий график работы: женщинам, имеющим маленьких детей, предоставляется возможность работать в те часы, когда дети находятся в детском саду, те виды работ, которые не требуют обязательного присутствия на службе, разрешается выполнять дома и т.д.

Таким образом, хотя женские предприятия действуют в жесткой конкурентной среде и подчиняются тем же законам рынка, что и обычные предприятия, в их деятельности можно обнаружить немало необычных моментов. Вместе взятые они придают большое своеобразие женскому предпринимательству и позволяют говорить о нем как об особом явлении в японском бизнесе. Суть этого явления удачно выразила г-жа Р. Китамура - директор Института работающих женщин, которая охарактеризовала женские предприятия как «предприятия с человеческим лицом». Кстати, сама г-жа Китамура, в течение многих лет занимавшаяся оказанием различных консультационных услуг женщинам-предпринимательницам, в настоящее время работает над реализацией проекта «Фукуси ноэн» («Парк благополучия»), целью которого является создание своего рода коллективного фермерского хозяйства, члены которого могли бы поочередно приезжать с семьями в деревню и заниматься сельским хозяйством для поправки здоровья, приобщения к природе и производства экологически чистых продуктов.

Как отмечалось выше, наряду с компаниями и индивидуальными предприятиями в последние годы в женском бизнесе появилась еще одна форма предприятий - коллективы работников. По принципам деятельности они заметно отличаются от первых двух видов, и хотя число их пока невелико, на наш взгляд, они заслуживают особого рассмотрения.

По форме организации коллективы работников напоминают кооперативы. Они создаются группой лиц, которые становятся одновременно инвесторами, владельцами и работниками данного предприятия. Но в основе деятельности коллективов работников лежит система ценностей, весьма

отличная от системы ценностей обычных предприятий, в том числе и кооперативных. В принятом на втором съезде представителей этих предприятий документе, озаглавленном «Ценности и принципы деятельности коллективов работников» говорится буквально следующее: «Коллективы работников, проникнутые духом взаимопомощи, кладут в основу своей деятельности следующие ценности: независимость, общая ответственность, демократизм, равенство и справедливость. В своей разнообразной деятельности коллективы работников полагают важнейшими принципами честность, открытость, чувство ответственности перед обществом и заботу о других людях». Что же представляют собой коллективы работников на практике?

Стимулом к их созданию явилась неудовлетворенность женщин теми или иными видами товаров и услуг, предлагаемых индустриальным обществом, а в более широком плане - теми или иными сторонами жизни местного сообщества. Из этой неудовлетворенности родилась идея создания организации или структуры, которая помогла бы женщинам-домохозяйкам реализовать не только свои идеи относительно улучшения жизни местного сообщества, но и свой собственный потенциал, для которого рамки домашнего хозяйства оказались тесны. При этом с самого начала экономическая сторона дела (в том числе и вопросы денежного вознаграждения) была отодвинута на второй план, а на первый план были выдвинуты задачи более высокого порядка - посредством труда попытаться изменить свою жизнь и жизнь местного сообщества, создать новый тип отношений между людьми и т. д.

Первый коллектив работников появился в Японии в 1982 г. Толчком к его созданию стало движение за отказ от использования синтетических моющих средств (которые у многих вызывали высыпания на коже), организованное в префектуре Канагава местной потребительской кооперацией. Постепенно у участниц этого движения родилась идея создать предприятие типа производственного кооператива, которое могло бы охватить различные сферы производства и принести пользу местному сообществу. По примеру подобных американских предприятий было решено дать ему название коллектив работников (вакадзу корэкутибу от английского workers collective) и все возникшие позже предприятия подобного типа стали также называться коллективы работников.

К середине 90-х годов прошлого столетия в Японии было создано уже около 300 коллективов работников с общим числом занятых около 8 тыс. человек, и количество их из года в год продолжает увеличиваться.

Согласно результатам обследования, проведенного в 1994 г., портрет среднестатистического коллектива работников выглядит следующим образом. Количество занятых составляет 15 человек, средняя величина пая, приходящегося на одного работника - чуть более 100 тыс. иен, а годовой объем производства в среднем на одно предприятие - немногим более 18 млн. иен.

Сферы деятельности коллективов работников весьма разнообразны. Это и пекарни, и рестораны, и кружки по обучению различным видам

прикладного искусства, и службы помощи по ведению домашнего хозяйства, и услуги по уходу за больными и стариками, и ясли, и некоторые виды консультирования (например, служба брачных советов) и т. д. и т. п.

Согласно данным того же обследования, 50 % занятых в коллективах работников до этого были простыми домохозяйками, 20 % сочетали работу по дому с какой-либо деятельностью по линии местных общественных организаций и только 30 % имели за плечами опыт работы по найму. Основную часть - около 80 % - работников этих предприятий составляют женщины в возрасте от 40 до 60 лет, 15 % - от 30 до 40 лет и 4 % - свыше 60 лет.

Годы, прошедшие с момента создания первого коллектива работников, привели не только к признанию за этой формой женского предпринимательства права на существование, но и выявили целый ряд сложных проблем, стоящих перед ней. В этой связи, прежде всего, следует отметить, что среди коллективов работников можно встретить разные по типу предприятия. При всем многообразии их можно разделить на две группы: предприятия, близкие по типу к производственным кооперативам, и предприятия, близкие по типу к добровольным общественным организациям. При общности целей и принципов деятельности их разделяет следующий важный момент - различная степень внимания к экономической стороне дела.

Если предприятия, входящие в первую группу, ставят своей целью упрочение своего экономического положения, получение соответствующих доходов и прибыли, то предприятия, относящиеся ко второй группе, экономические аспекты интересуют пока в последнюю очередь, поскольку главное для их работников - возможность самовыражения, высокая степень удовлетворенности от своей работы, гордость от осознания своего вклада в развитие местного сообщества и т. д. Классическим примером подобных предприятий являются коллективы работников, предоставляющие услуги по уходу за больными и престарелыми людьми. По словам работников этих предприятий, основной смысл работы для них состоит в осознании своей необходимости беспомощным людям. Что же касается размеров вознаграждения, то по японским меркам оно носит чисто символический характер и составляет 1 тысяч иен в час (примерно 8 долларов США.). Это, безусловно, наиболее яркий пример из этой области, но и довольно большое число коллективов работников, занятых в производстве продуктов питания, одежды и прочих товаров, также продают свою продукцию по ценам ниже рыночных.

Иными словами, среди коллективов работников можно встретить такие предприятия, которые за довольно короткое время многократно увеличили масштабы производства, подняли его эффективность и в результате смогли получить статус производственного кооператива (юридического лица) и были признаны в качестве полноценных предприятий. С другой стороны, существует большая группа коллективов работников, которые не ставят перед собой таких целей и в рыночном хозяйстве пытаются действовать по принципам, весьма далеким от рыночных.

О примерном соотношении между этими двумя группами можно судить по следующим данным: в середине 90-х годов среди 100 обследованных коллективов работников лишь 15 имели статус производственного кооператива и 2 - статус компании с ограниченной ответственностью, в то время как 65 относились к категории добровольных объединений. Надо сказать, что попытка в рыночном хозяйстве действовать, опираясь на нерыночные по сути принципы, поставила многие коллективы работников в довольно сложное положение. С одной стороны, имея в виду цели, ради которых они были созданы, неправильно было бы судить об их деятельности по объему производства или показателям эффективности. Но, с другой стороны, совершенно ясно, что для того, чтобы приобрести соответствующий вес в глазах общества, коллективы работников должны не только декларировать высокие цели, но и добиваться реальных экономических результатов.

Об этом противоречии и путях выхода из него говорили, говорилось и обсуждалось на различных форумах коллективов работников. Характерно при этом, что задача превращения коллективов работников в самостоятельные полноценные предприятия тесно увязывалась с другой задачей - приданием нового статуса самим женщинам-работницам, усилением их экономической и духовной независимости.

Дело в том, что превращению коллективов работников в полноценные предприятия мешают не только объективные факторы, связанные с трудностями работы в рыночных условиях, но и субъективные факторы, и прежде всего статус домохозяйек, сохраняющийся за абсолютным большинством работающих в них женщин.

Об этом красноречиво говорят следующие данные: в середине 90-х годов около 80 % женщин, занятых в коллективах работников, имели статус находящихся на иждивении мужа и только 3 % занимались своей работой как профессиональной деятельностью.

Согласно результатам обследования, представленным на Токийском форуме, среди побудительных мотивов, приведших женщин в коллективы работников, соображения материального порядка отнюдь не являлись преобладающими. Лишь 22 % женщин назвали в качестве побудительных мотивов стремление получить дополнительный заработок и экономическую независимость, в то время как большинством двигало желание участвовать в жизни общества, эффективно использовать свободное время, реализовать свои способности и т. д.

Любопытен и следующий факт. Притом что почти 90 % женщин, занятых в коллективах работников, имеют годовой доход менее 1 млн. 400 тыс. иен большинство из них (65 %) не стремятся повысить свои доходы. Такое положение, безусловно, связано не только с необходимостью выполнения женщинами различных обязанностей по дому, но и с трудностями преодоления психологии домохозяйек, сформировавшейся под влиянием как традиций, так и их собственного жизненного опыта.

Кроме того, более активному участию женщин в деятельности коллективов работников препятствуют и чисто объективные причины, связанные с особенностями японской системы налогообложения.

Дело в том, что по японскому законодательству обложению подоходным налогом подлежит та часть дохода в виде жалованья, которая остается за вычетом из общей его величины необлагаемого минимума, равного 650 тыс. иен. Кроме того, в отношении работников-мужчин, на иждивении которых находятся жены, применяется система вычетов на супругов и система специальных вычетов на супругов. По первой системе в случае, если доходы супруги не превышают 1 млн. 30 тыс. иен, при начислении подоходного налога из совокупного дохода ее мужа вычитаются 380 тыс. иен; по второй системе в случае, если доходы супруга составляют менее 10 млн. иен, а доходы его жены не превышают 1 млн. 410 тыс. иен, из его совокупного дохода вычитаются необлагаемые налогом 380 тыс. иен. Если же доходы жены превышают эти пределы, то, во-первых, она сама становится независимым налогоплательщиком, а во-вторых, увеличивается бремя налогообложения ее супруга, так как он лишается права на вычет из своего дохода названных выше сумм. В результате чистый доход семьи (после уплаты налогов) сокращается. Понятно, что система вычетов на супругов, в том виде, в каком она сейчас существует, является серьезным препятствием на пути развития коллективов работников. Недаром сами японки называют ее «стеной в 1 млн. иен» и все активнее требуют ее пересмотра.

Таким образом, потенциал, заложенный в самом характере предприятий, где в основном работают женщины, а также глубокое понимание женщинами-работницами стоящих перед ними проблем, позволяют надеяться, что женские коллективы ждет большое будущее.

Вопросы для повторения

- 1 Назовите основные причины увеличения притока японских женщин в бизнес?
- 2 Назовите основные отличительные черты, характеризующие женский бизнес в Японии?
- 3 Какова рыночная стратегия на женских предприятиях?
- 4 В чем состоит специфика системы управления персоналом на женских предприятиях?
- 5 Что представляют собой коллективы работников на практике?
- 6 Назовите основные побудительные мотивы работы женщин на предприятиях?

Заключение

Еще десятилетие назад японская система управления считалась среди предпринимателей и ученых всего мира одной из наиболее эффективных и жизнеспособных моделей, которой принадлежит будущее. Она виделась как некий конгломерат средств и методов, в котором гибкость, так сказать, "в правильной пропорции" сочеталась с определенной жесткостью, где меры централизованного, волевого управления дополнялись рыночными механизмами саморегулирования. В настоящее время нельзя однозначно отвергать основные принципы и технологии японского менеджмента, но кризис начала XXI века показал, что при существенном изменении внешних дестабилизирующих факторов система не обеспечивает эффективность управления. Современные тенденции - перевод рабочих мест за рубеж и рост безработицы, происходит на фоне интенсивной перестройки и формирования в Японии рынка труда нового типа. Большие сдвиги ощущаются в области производственных технологий: массовое производство стало все более опираться на технологии, основанные на интеллектуальном труде и использовании микроэлектроники, что влечет за собой кардинальное изменение профессионально-квалификационной структуры труда. Наряду с этими изменениями глубокая трансформация рынка труда происходит в связи с формированием нового качества рабочей силы - ее мобильностью. Процесс передвижения рабочей силы в форме свободного ее перелива из депрессивных секторов экономики в высокодоходные представляет собой, по мнению многих экономистов, положительное явление как для всей страны в целом, так и для отдельных фирм с точки зрения эффективности японской экономики. Вместе с тем мобильность рынка труда представляет собой угрозу сложившейся системе управления. Это - явление, которое размывает прежнюю идеологию «пожизненного найма», традиционную основу японского менеджмента.

Вымывание традиционных сфер занятости, повышение мобильности труда, изменение профессионально-квалификационной структуры японской рабочей силы с увеличением роли интеллектуальных видов занятий, исчезновение юридических ограничений приводит к постепенному насыщению японского рынка труда иностранной рабочей силой, использование которой привносит в управление трудом существенную специфику. Обладая иным менталитетом, иностранная рабочая сила представляет собой, кроме того, и специфический объект национального и международного права, что порождает дополнительные проблемы для менеджмента. Процесс глобализации оказывает большое влияние на характер управления японскими компаниями по многим другим направлениям независимо от того, где эти компании функционируют - внутри страны, или за ее рубежами, в области производства товаров, или в сфере услуг, оказывается ли это влияние непосредственным образом, или выражается косвенно в результате сложного взаимодействия целого ряда факторов. Под воздействием изменяющейся структуры международных связей эрозии стала подвергаться та организационная система японского бизнеса с разветвленной сетью субконтракторов (система «кэйрэцу»), которая прежде во

многом обеспечивала стабильную инфраструктуру менеджмента. На международных рынках японские ТНК стали создавать альтернативные базы более выгодных поставщиков комплектующих деталей для своих головных предприятий, да и сами предприятия завершающей сборки переносятся за рубеж. Существенное видоизменение периферийной части производственной инфраструктуры бизнеса, на которую он опирался прежде, не могло не повлиять на систему управления им. Угрозам сбоя стал подвергаться один из ее важнейших звеньев - механизм обеспечения всеобщего контроля качества продукции. Этот процесс не остался незамеченным, в частности, для исследователей высококонкурентного прежде автомобильного японского бизнеса, который ориентируясь на технологии типа «точно вовремя» («just-in-time»), основанной на четком взаимодействии всех частей производства и сбыта продукции, особенно сильно зависит от степени отлаженности связей с субконтракторами. Процесс глобализации затрагивает и сложившуюся систему акционирования и связанную с ней структуру власти в японской компании, своеобразную из-за высокой роли управленческого звена в ней. Вслед за увеличением доли иностранного капитала усиливается процесс распространения «англо-американских» отношений, которые, в отличие от японской практики, характеризуются большой ролью акционеров в процессе принятия управленческих решений и их заметным влиянием на управление бизнесом, что выражается в усилении соображений сиюминутной прибыльности, а не долгосрочных перспектив развития. Между тем именно с ориентацией на долгосрочность была связана вся традиционная система управления японскими компаниями, включая ее кадровый менеджмент. Отказ от этого принципа чреват кардинальным переворотом во всей этой системе.

Японское общество хорошо знает своих граждан и умело использует их потенциальные возможности. В результате этого страна создала уникальные кадры японского образца. Эти кадры состоят из людей, которые являются организованными, дисциплинированными, аккуратно выполняющими свои обязанности, дорожащими своей честью и достоинством, работающими не только ради денег, но и за процветание и стабильность своей страны. Соединение обучения с воспитанием стало основой не только для свершения «экономического чуда», но и для создания сообщества, в котором живут люди с высокой культурой, обеспечивающие для себя стабильность и безопасность.

Одно из самых распространенных представлений о будущих направлениях развития общемировых процессов в области управления связано в настоящее время с идеей о необходимости либерализации, способствующей всемерному укреплению рыночных сил и рыночных механизмов. Децентрализация управления хозяйственной деятельностью стало одной из наиболее широко пропагандируемых идей как на уровне всего японского общества (со снижением роли государства), так и на уровне отдельных предприятий, фирм и организаций. Считается, что в новых условиях эффективная некогда японская модель не может не подвергаться сильнейшей эрозии и должна быть подведена под единый стандарт решения проблем менеджмента во всех странах, т.е.

заменена на западную либерально-рыночного толка. В этом ключе уже видят перспективы развития управления трудом многие влиятельные политики и высшие менеджеры компаний в Японии. Не случайно поэтому все более настойчиво и слышно звучат призывы к реформированию этой системы на основе идей «демократизации и децентрализация».

Однако процессы, происходящие в области менеджмента в Японии, весьма сложны и противоречивы, и свидетельствуют о том, что фактор глобализации, оказывающий на них несомненно большое влияние, действует в совокупности с другими немаловажными источниками изменений, в частности, с информатизацией производственных технологий и с трансформацией структуры труда, с возрастанием в нем роли умственного, сложного труда. Таким образом, основные выделенные черты и особенности японского менеджмента не являются вечными постулатами, для обеспечения эффективности японской экономики их трансформация неизбежна.

Биографическая справка

Конечно, «экономическое чудо» в Японии совершили люди послевоенного поколения. Но не только. Это стало возможно и потому, что еще до войны были замечательные личности, которые полагали, что экономику создают люди и существует она для людей. Они создали основу японского менеджмента. Вот имена некоторых из них.

Ивадзакэ Ятаро (1835-1885)

Основатель известного концерна «Мицубиси». После «революции» Мэйдзи организовал судоходную компанию и стал перевозить почту. На перевозке солдат в Тайвань заработал большие деньги, и на их основе была создана компания «Мицубиси».

Сибудзава Эйити (1840-1931)

Основатель первого в Японии государственного банка. Работал чиновником министерства финансов Японии, участвовал во Всемирной выставке в Париже. В 1882 году государственный банк получил право на выполнение эмиссионной функции. Э. Сибудзава сыграл большую роль в выпуске бумажных денег. Он создал ряд крупных компаний, в том числе и известный бумажный комбинат.

Тойта Сакити (1867-1930)

Основатель известной автомобильной компании «Тойота». В 1897 г. создал первый в Японии текстильный станок, работающий на автоматической основе. В 1933 г. компания «Тойота» начала заниматься производством автомобилей и стали. Ныне действующий автомобильный гигант «Тойота»

стал действовать самостоятельно с 1937 г. В 1940 году был создан самостоятельный металлургический завод «Тойота».

Аикава Ясисукэ (1880-1967)

Основатель автомобильной фирмы «Ниссан». Во время войны с Китаем на основе удачно проведенных финансовых операций, связанных с акциями, создал крупный капитал. На этой основе создал финансовую группировку, в которую входили фирмы «Мицуи», «Мицубиси», «Ниссан» и др. Я. Аикава сумел объединить 148 фирм в одну группу. После Второй мировой войны занимался политикой.

Мацусита Коносукэ (1894-1989)

Основатель известной во всем мире фирмы по производству электробытовой техники «Мацусита». В 1918 г. в городе Осака была открыта небольшая мастерская по ремонту электроприборов. После создания мастерской осветительной системы для велосипедов она стала известной в деловом мире Японии. В 1933 г. К. Мацусита создал крупную фирму по производству электробытовой техники. Ныне действующая фирма, производящая продукцию под торговой маркой «Панасоник», была открыта в 1946 г.

Словарь основных терминов

Акционеры - владельцы ценных бумаг, выпускаемых акционерным обществом, свидетельствующие об участии их владельцев в капитале акционерного общества и дающие их владельцам право на получение части прибыли этого общества структурной единицей.

Делегирование полномочий - передача части прав и обязанностей в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий из сферы деятельности руководителя подчиненному, который принимает на себя ответственность за них.

Носители функций управления персоналом - подразделения и должностные лица организации, выполняющие функции управления персоналом.

Деловые качества персонала - личностные особенности сотрудников, отражающие их готовность выполнять определенную работу. Деловые качества включают: конкретные способности; мотивационные стремления и психические свойства, необходимые для выполнения определенной работы.

Децентрализация - способность кадров к позитивно-критическому восприятию новой информации; к приращению общих и профессиональных знаний; к выдвижению новых конкурентоспособных идей; к нахождению решений нестандартных задач и новых методов решения традиционных задач; к использованию знаний для практической реализации новшеств.

Иппан (рядовой состав) - оперативный уровень управления. К этому уровню относятся должности линейных управляющих: руководители групп, начальники смен, участков, а также мастера и бригадиры.

Личностные качества персонала - индивидуальные особенности сотрудников, включающие их деловые качества и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой профессиональной

Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале. Маркетинг персонала в широком смысле – это философия и стратегия управления человеческими ресурсами, а в узком смысле - особая функция службы управления персоналом, включающая: анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности, а также разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала.

Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Мотивации персонала – это органическая часть процесса управления персоналом, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия и реализуемые планы организации.

Кадры - штатный состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций. Кадры характеризуются численностью, составом и профессиональной, квалификационной, должностной и половозрастной структурой.

Кадровый менеджмент - менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В кадровом менеджменте различают следующие уровни управления организацией: оперативный, тактический, стратегический, политический уровень.

Канбан - система рациональной организации производства, и эффективном управлении персоналом.

Кайдзен - это концепция бизнеса, которая означает процесс непрерывного и постепенного совершенствования посредством активного участия всех сотрудников компании.

Канри - (администрация) средний тактический уровень. К нему относятся должности руководителей отделений фирмы и начальников отделов.

Качественные характеристики персонала - совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту.

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом

Команда в широком смысле - трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации. Команда в управлении - коллектив единомышленников,

сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации.

Командный менеджмент - направление менеджмента, преследующее такие цели как ориентация работников на творческую составляющую работы; совместное участие работников с руководителями в управлении организацией; взаимный контроль и взаимопомощь; использование группового и индивидуального потенциала

Качество исполнения- концепция качества, отражающая ту степень, в которой товары или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов.

Контроль качества - процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

Корпоративный дух фирмы - слияние с фирмой и преданность ее идеалам.

Корпорация - объединение, союз, создаваемые на основе профессиональных интересов; форма акционерного общества. Кружок качества - группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества.

Объекты управления персоналом - работники организации, на которых направлено воздействие функций управления персоналом. Объектами управления персоналом являются все сотрудники организации, включая носителей функций управления персоналом.

Партисипативное управление - производственная демократия. Персонал (от лат. personalis – личный) - личный состав организации, работающий по найму. Персонал работает на обеспечение целей организации.

Персональный менеджмент - область знаний, изучающая организацию личного труда работника с точки зрения используемых методов, принципов и приемов работы.

Продвижение по старшинству ("систему синьоризма"). При выдвижении работника на руководящую должность предпочтение отдается возрасту и стажу работы.

Производственная демократия - участие всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы. Процесс управления - общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

Привлечение персонала - мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Рингисе - традиционная форма процедуры принятия решений посредством согласования на всех уровнях организации.

Трудовая адаптация персонала - процесс приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, а также совершенствования деловых и личных качеств.

Технология управления персоналом - совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов

трудовой деятельности. Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами.

Транснациональная корпорация (ТНК) - корпорация, которая владеет производственными подразделениями в других странах, производит и продает свою продукцию за границей.

Система пожизненного найма - гарантия фирмы своим работникам в занятости не только до их выхода на пенсию в 55 лет (а в некоторых фирмах в 60 лет), но и в случае спада производства и возникновения других непредвиденных обстоятельств.

Стратегия - это способ использования средств и ресурсов, направленных на достижение поставленных целей.

Стратегия управления персоналом - набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Самореализация - выявление и развитие индивидом личностных способностей во всех сферах деятельности.

Саморазвитие - сознательная деятельность человека, направленная на возможно более полную реализацию себя как личности. Саморазвитие предполагает наличие ясно осознанных целей деятельности, идеалов и личностных установок.

Структура личности работника - сочетание индивидуально-психологических и общественно-психологических качеств личности, проявляемых через отношение работника к окружающим явлениям и событиям, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций

СХЦ - стратегические хозяйственные центры.

Тактика - краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Управление персоналом - сфера деятельности руководящего состава организации, направленная на повышение эффективности работы ее сотрудников посредством применения психологических, правовых, экономических и других методов.

Управление трудовыми ресурсами - целенаправленная деятельность государственных органов всех ветвей власти, направленная на определение общей стратегии в отношении трудовых ресурсов.

Управленческое решение - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение целей и программы действий по достижению цели.

Управление качеством продукции - деятельность, направленная на достижение уровня качества, удовлетворяющего проектно-конструкторским, контрактным и иным требованиям.

Юридическое лицо - учреждение, предприятие или организация выступающие при исполнении возложенных на них функций от своего имени в качестве самостоятельного субъекта гражданских прав и обязанностей.

Список использованных источников

- 1 **Агафонов, С. А.** Японский способ жизни/ С.А Агафонов, газета «Известия», – М., 1993. - ноябрь.
- 2 **Агафонов, С.А.** Японская модель больше не нравится японцам/ С.А Агафонов, газета «Известия», – М., 1993. - ноябрь.
- 3 **Алексеев, В.В.** Очерки экономики Японии: учебное пособие/ В.В. Алексеев. – М.: МГИМО – Университет МИД России, 2005. – 244 с.
- 4 **Бовыкин, В.И.** Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. - М.: Экономика,- 1997. - 368с.
- 5 **Бок, Зи Коу.** Экономика Японии. Какая она?/ Бок Зи Коу. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 350 с.
- 6 **Вершигора, Е. Е.** Менеджмент: учебное пособие / Е. Е. Вершигора. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2002. – 283 с.
- 7 **Дафт, Р.Л.** Менеджмент/ Р.Л Дафт. - СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
- 8 **Журавлев П.В.** Персонал: словарь понятий и определений/ П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 1999. – 512 с.
- 9 **Коттер, Дж.** Лидерство Мацуситы: уроки выдающегося предпринимателя XX века/ Дж. Коттер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 256 с.
- 10 **Клок, К.** Конец менеджмента/ К. Клок.– СПб.: Питер, 2004. – 368 с.: ил.
- 11 **Кикучи, Т.** Финансовые и организационные проблемы японских предприятий / Т. Кикучи// журнал «Вопросы экономики», - 1994. - №8.
- 12 **Кадзума, Татеиси.** Вечный дух предпринимательства: практическая философия бизнесмена/ Татеиси Кадзума, пер. с англ. Э.Я. Шаховой. - М.: Московский бизнес, 1990. – 220 с.
- 13 **Картинки с рынка труда/ Экономический журнал «Япония сегодня» - 2002. - N5.**
- 14 **Лебедева, И.П.** Малый бизнес в Японии/ И.П. Лебедева.– М.: Восток – Запад, 2004. – 176 с.
- 15 **Лафта, Дж.К.** Менеджмент: учеб. для вузов/ Дж.К. Лафта. - М.: Кнорус, 2002. - 264 с.
- 16 **Масленникова, Н.П.** Управление развитием организации/ Н.П Масленникова.– М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
- 17 **Масааки, Имаи.** Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний./ Имаи Масааки, пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 274 с.
- 18 **Моритани, Масанори.** Современная технология и экономическое развитие Японии./ Моритани Масанори, сокр. пер. с англ. - М.: Экономика. 1986. – 264 с.

- 19 **Морито, Акио.** Сделано в Японии./ Акио Морито. - М.: Прогресс, 1993. - 300 с.
- 20 **Монден, Я.** Тойота. Методы эффективного управления/ Я. Монден, сокр. пер. с англ./ науч. ред. А.Р. Бенедиктов, В.В Мотылев. - М.: Экономика, 1989. – 288 с.
- 21 Научно-технический прогресс в Японии на рубеже 70-80-х г.: сборник статей / АН СССР; Институт востоковедения, - М.: Наука, 1983.
- 22 **Овчинников, В.В.** Ветка сакуры/ В.В Овчинников. - М.: Молодая гвардия. - 1975. - 288 с.
- 23 **Портер, М.** Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать? / М. Портер, Х. Такеути, М. Сакакибара; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 262 с.
- 24 **Румянцева, З.П.** Общее управление организацией. Теория и практика: учебник/ З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 304 с. – (Серия «Высшее образование»)
- 25 Россия и Япония: соседи в новом тысячелетии / Рук. проекта Э.В. Молодякова. – М.: АИРО – ХХ, 2004. – 284 с.
- 26 **Савин, А.Н.** Информационные технологии на японских предприятиях/ А.Н. Савин// Экономический журнал, 2003. - N1. - С.126-141
- 27 **Старобинский, Э.Е.** Как управлять персоналом/ Э.Е. Старобинский. - М.: Бизнес – школа «Интел – Синтез», 1995. – 240 с.
- 28 **Хэнди, Ч.** Слоны и блохи; Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса. / Ч. Хэнди, пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 204 с.
- 29 **Шаталова, Н.И.** Трудовой потенциал работника: учебное пособие для вузов/ Н.И. Шаталова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 399 с.
- 30 **Шмендер, Б.** Корпорация Японии: что ждёт её впереди / Б. Шмендер// журнал «За рубежом», 1994. - № 29.
- 31 **Шонбергер, Р.** Японские методы управления производством/ Р. Шонбергер, сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.А. Конарева. – М.: Экономика, 1988. – 251 с.
- 32 **Шкаев, А.В.** Управление производством, качеством, маркетингом: / А.В. Шкаев. - М.: ЦНИИТЭИ «Тракторсельхозмаш», 1989. – 263с.
- 33 Япония 2003-2004. Ежегодник, - М.:МАКС Пресс, 2004. – 345 с.

Приложение А

(справочное)

Принципы управления персоналом преуспевающих организаций Японии

А.1 ТОЙОТА

Производство автомобилей с 1930 года. История связана с основателем Сакичи Тойоде (изобретатель ткацких станков). Цель управления: Мы можем сделать такой автомобиль, какой вы хотите.

- 1 Создание бизнес - технологического института и 3-х специальных научно-исследовательских центра.
- 2 Создание собственного полигона для испытаний.
- 3 Совершенствование организации производства и структуры управления.
- 4 Бригадная форма организации труда: формирование автономных и самостоятельно взаимодействующих производственных звеньев - бригад. Гибкое использование рабочей силы.
- 5 Организация горизонтальных, а не вертикальных связей.
- 6 Использование технологических инноваций.
- 7 Постоянное внедрение технологических новшеств.
- 8 Искоренение всего лишнего: ликвидация деятельности, без которой можно обойтись, излишних материальных запасов и избыточной рабочей силы.
- 9 Использование новых, более совершенных методов работы. Непрерывное внедрение творческих и новаторских идей.
- 10 Приспособление производства к изменению спроса на рынке, производство «точно вовремя» - вытягивание последующим участком деталей от предыдущего. Каждое звено безусловно точно и в срок выполняет свои производственные функции.
- 11 Совершенствование - непрерывный процесс, поощряемый компанией.
- 12 Тотальный контроль качества (TQC).
- 13 Кружки качества. Бригада решает две задачи: выполнение работы и контроль за качеством.
- 14 Автономный контроль качества на каждом рабочем месте.
- 15 Система «внесения предложений»: идей и проектов улучшения работы.
- 16 Повышение творческой инициативы работников. Совершенствование производства в пределах своего рабочего места.
- 17 Дружеские отношения между высшим и младшим руководством.
- 18 Уважение к человеку - единая философия компании, определяющая гибкость и силу.
- 19 Пожизненный найм персонала.
- 20 Компания - второй дом.
- 21 Повышение мотивации труда: деньги не единственный способ вознаграждения за труд. Мотивационные факторы: желание работать именно в этом коллективе, компании, получение удовольствия от работы, гордость за успехи, получение признания, раскрепощение

- природных творческих способностей, «человек украшает место, а не наоборот», уважение к работнику, поощрение развития способностей.
- 22 Укрепление корпоративного мышления.
 - 23 Разработка мероприятий по защите окружающей среды.
 - 24 Привлечение поставщиков к решению задач повышения качества.
 - 25 Организация сотрудничества и интеграции.
 - 26 Развитие глобальной структуры компании, организация производства в Великобритании, США, Канаде и в других странах мира.
 - 27 Долгосрочное сотрудничество с 260 подрядчиками напрямую.

А.2 МАЦУСИТА ЭЛЕКТРИК ИНДАСТРИАЛ КОМПАНИ

Производство электротехнических изделий. Основана в 1918 году Коноскэ Мацусита. Цель управления: способствовать улучшению качества жизни, снабжая общество дешевыми «как вода» электробытовыми приборами.

- 1 Создание мягкой организационной структуры для благоприятствования нововведениям: неоднозначность определения должностных обязанностей, заработная плата в меньшей степени зависит от должности, участие в выработке решений персонала, наличие хороших вертикальных и горизонтальных коммуникаций, благоприятный климат.
- 2 Построение организационной структуры на базе продуктовых отделений.
- 3 Централизация ключевых функций управления Введение должности главных контролеров отделений, которые ведут учет и отчитываются перед правлением. В концепции К. Мацусита централизации и децентрализации присутствуют в управлении на паритетных началах, выдвигаясь на последствия нефтяного кризиса - предпочтение централизации; 1955-1960 - освоение новых рынков - децентрализация, в 80-е годы - централизация, что способствует крупномасштабной адаптации к изменениям внешней среды.
- 4 Создание главного совета из трех членов с разделением функций: текущие производственные операции и операции на внутреннем рынке; финансовые операции и операции на внешних рынках; долгосрочное планирование.
- 5 Использование внешнего (покупка лицензий, изучение изделий конкурентов) и внутреннего научного потенциала для выпуска новой продукции.
- 6 Наличие свыше 30 лабораторий и научных подразделений продуктовых отделений, оснащенных новейшим оборудованием.
- 7 НИОКР должны проводится автономно, независимо, за счет собственных средств.
- 8 Создание развитой системы контроля: бухгалтерского учета, управленческого контроля, контроля работы отделений, филиалов, контроля издержек производства, контроля внутреннего капитала.

- 9 Наличие элементов буфера в различных сферах бизнеса с целью обеспечения быстрой адаптации к изменениям в экономической среде и устойчивого роста: оборудование, фонды, запасы, трудовые ресурсы, технологии и НИОКР.
- 10 Повышение уровня компетенции сотрудников и активизация их творческого потенциала.
- 11 Участие в программах, побуждающих сотрудников активно высказывать свои предложения (инструмент постоянного совершенствования работы в цехах и в области сбыта). Предложения из отделений являются показателем морального духа сотрудников этих отделений, например, в 1979 г. получено свыше 25 предложений по совершенствованию работы на каждого сотрудника фирмы. Всемерное поощрение дискуссий среди менеджеров.
- 12 Непрерывная ротация работников (5 % сотрудников и 30 % менеджеров переходит с одного профиля работы на другой с целью эффективной расстановки кадров).
- 13 Профессиональное обучение работников.
- 14 Использование строго иерархической триады; приоритетов: человек, финансы, технология. Акцент на прямой связи между процветанием предприятия и каждого работника и нации в целом.
- 15 Принцип умелого управления персоналом: необходимость глубокого всестороннего изучения всех тонкостей обращения с человеком, как с ключевым элементом, но хрупким, относительно ненадежным, требующим безупречного и отлаженного управленческого контроля.
16. Пропаганда прямой связи между процветанием фирмы и благосостоянием каждого работника, отражение этой идеи в фирменном гимне, который каждый день в 8 часов утра поют 200 тысяч работников. «Объединим наши силы и разум, сделаем все во имя процветания производства. Пусть наши -товары текут к народам всего мира. Пусть текут они беспрерывно и вечно, как вода из нескончаемого фонтана. Расти, индустрия, расти, расти! Да здравствует гармония и честность! Да здравствует «Мацусита дэнки!»
- 17 Мотивация персонала: Система пожизненного найма персонала «все в одной лодке». Вознаграждение персонала: а) по мере продвижения по служебной лестнице или получением более высокого статуса; б) ежегодные прибавки за стаж; в) общее повышение зарплаты, изменяющее шкалу окладов; г) вознаграждение персонала за рацпредложения.
- 18 Организация сотрудничества на основе использования кодекса поведения работников, включающего 7 духовных ценностей: служение нации путем совершенствования производства; честность; гармония и сотрудничество; борьба за качество; достоинство и подчинение; идентификация с фирмой; благодарность фирме. Менеджеры всех звеньев должны не только уяснить его для себя, но и внедрить его в

сознание подчиненных, тем самым, работник, воспринявший эти идеи способен на проявление инициативы и максимальную отдачу.

- 19 Организация личного контакта с подчиненными. Руководитель фирмы общается со служащими вплоть до 7-го уровня управления с целью побуждать их действовать энергично и творчески для достижения целей компании; поощрение инициативы. Руководитель фирмы лично или по телефону общается с каждым из директоров отделений в течение каждых 1-2 дней. «Держать палец на пульсе событий». Менеджеры меньшую часть времени проводят в конторах. Практика личного присутствия в «горячих точках производства».
- 20 Освоение фирменного кодекса поведения: «Если ты совершил случайную ошибку, фирма простит тебя. Если ты отступил от морального кодекса фирмы, тебе нет прощения».
- 21 Внутрипроизводственная вертикальная интеграция. Доля закупок материалов и узлов в других отделениях и филиалах составляет около 80 %, что способствует высокому качеству. Организация интеграции.
- 22 Внепроизводственная вертикальная интеграция (квазиинтеграция): сеть оптовой торговли, банк, транспортные компании, другие фирмы на основе долговременного сотрудничества.

А.3 СОНИ КОРПОРЕЙШН

Производство электротехнической продукции. Успех связан с Акио Морита. Цель управления: Производство таких вещей, которые ни одна фирма не делала до того».

- 1 Выделение 10 параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом новой продукции, например, над проектом видеомэганитофона.
- 2 При реализации крупных проектов стремление к максимальной гибкости и избежать окостенения фирмы, несмотря на ее огромные размеры. Должностные лица обязаны действовать по обстановке, стремясь не упустить неожиданные выгоды и не упорствуя в осуществлении планов, если они столкнулись с непредусмотренными и непреодолимыми препятствиями.
- 3 Совершенствование структуры управления.
- 4 Руководитель нового проекта - энтузиаст, неудержимо стремящийся к цели и являющийся «единственным организационным» капиталом фирмы, например, известен проект «Уокмэн» профессионального музыканта Н. Охги, создавшего уникальную службу музыкальной экспертизы товаров, выпускаемых «Сони».
- 5 Имитация структур мелких фирм в рамках гигантской компаний. Выделение подразделений, обладающих широкой самостоятельностью. Часто подобие малой фирмы создается наделением энтузиаста особыми полномочиями.

- 6 Полная ответственность руководства отделов за область своей деятельности. Внутри отделов у каждого из начальников есть область, за которую он отвечает.
- 7 Организация взаимосвязи функций технических, планирования и сбытовых по новой продукции.
- 8 Автор новой идеи продолжает нести ответственность за содействие в ее осуществлении техниками, проектировщиками, производственниками и сбытовиками и доводит ее до логического конца.
- 9 Постановка амбициозных научно-технических задач.
- 10 Инновационная направленность целей компании, как базовых, например, «неуклонный прогресс», «завоевание доверия», так и всего блока целей общей политики: прогрессивность, активность, созидательность, аналитический научный подход, высокая производительность, прогресс технологии корпорации.
- 11 Осуществление инвестиций в НИОКР приведут компанию к успеху. Высокие издержки на опытно-конструкторские работы не должны сдерживать работы над перспективным продуктом. «Менеджеры могут демонстрировать прекрасные итоги и в то же время погубить всю компанию, если они не делают капиталовложений ради, будущего». Цель работы не добиваться высокой эффективности в производстве старой продукции, а создание нового бизнеса (разработка все время новой продукции).
- 12 Специализация производства, производство таких вещей, которые ни одна фирма не делала до сих пор, предельная концентрация на повышение привлекательности производимых товаров.
- 13 Применение в практике планирования дзенбуддистского принципа «Му», который толкуется как «неопредмечивание», «неовеществление», т.е сознательный отказ от составления жестких планов.
- 14 Управление качеством, «чем выше качество, тем меньше проблем с техническим обслуживанием», весь персонал компании выработал «привычку совершенствовать качество» Принципы управления качеством следующие: контроль производственного процесса, наглядность результатов измерения показателей качества, соблюдение требований к качеству, самостоятельное исправление ошибок, проверка 100 % изделий и поэтапное их совершенствование.
- 15 Управление маркетингом. Маркетинговая политика классическая, основана на сосредоточении всех ресурсов на достижение превосходства над конкурентами в сфере основного производства фирмы. Приемы обеспечения своего положения на рынке относятся непосредственно к товару (новизна-качество - низкая себестоимость). Успеху компании способствует эффективная сбытовая сеть, действенная реклама, общий благоприятный образ компании, сложившийся у публики.
- 16 Управление финансами. Консолидация баланса. Эта система четко показывает финансовое состояние фирмы в целом с учетом состояния

дел и в мелких компаниях. Акционеры компании не требуют высокие прибыли, они предпочитают длительный рост и увеличение прибыли в будущем.

- 17 Прием работников - выпускников колледжей до завершения учебы, ознакомление их с особенностями фирмы и ориентация на работу в компании.
- 18 Повышение квалификации инженеров. В компании в два раза больше инженеров с высшим образованием, а общее количество - в четыре раза, чем других работников.
- 19 Зарботная плата представителей высшего руководства компании редко превышает более чем в 7 - 8 раз заработную плату только что поступившего ученика. Создание премии для управляющих, поставивших правильную цель перед инженерами с целью экономии расходов на НИОКР.
- 20 Использование патернализма - стиля управления, основанного на воспитании у работников, занятых на фирме, чувства, что они члены одной семьи. Создание равенства в трудовых отношениях между «синими и белыми воротничками», работники - не инструмент получения прибыли, а коллеги, помощники.
- 21 Следить за моральным состоянием. Главное не в том, чтобы найти виновного в ошибке, а в том, чтобы выявить причины ошибки. Если человека, совершившего ошибку опозорить и лишит возможности сделать карьеру, он может потерять стимул на всю жизнь, а компания потеряет то, что он мог бы впоследствии ей дать. Сообщение о причинах ошибки - гарантия того, что она не повторится и другими.
- 22 Система пожизненного найма.
- 23 Создание внутрифирменной биржи труда.
- 24 Все инженеры вначале работают на производственном конвейере для того, чтобы понять, что производственная технология согласуется с методами управления.
- 25 Управляющие находятся в одном кабинете с подчиненными. Менеджер каждое утро беседует с подчиненными, выдавая задание и выясняя душевное и творческое состояние работника.
- 26 Отношение к людям как членам семейства.

А.4 ВИКТОР КОМПАНИ ЯПОНИИ (JVC)

Производство аудио- и видеооборудования, систем информации и связи.

Цель управления: нести людям музыку и изображение.

- 1 Командная организация труда. Укрупнение заданий. Группа из 4 рабочих полностью производит сборку, начиная от пайки до тестирования.
- 2 Поддержание чистоты и порядка.

- 3 Управление, основанное на информации: когда изделие поступило в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла, причины неисправности, финансовые показатели и т.д.
- 4 Коллективное принятие решений, участие рабочих в решении вопросов изменения чего-либо.
- 5 Улучшение человеческих отношений: согласованность, моральные качества, гармонизацию отношений между рабочими и управляющими.
- 6 Гарантия занятости. Формирование у работников чувства стабильности и уверенности в будущем.
- 7 Сотрудничество рабочих с администрацией. Сотрудничество и взаимодействие отделов.
- 8 Размещение управляющего прямо в производственных помещениях.
- 9 Постоянное присутствие руководства на производстве.
- 10 Охрана физического и психологического состояния сотрудников. Улучшение условий работы, снятие стрессовых нагрузок, увеличение времени отпусков, физические упражнения и медитация во время работы.
- 11 Поощрение здорового образа жизни,
- 12 Мотивация укрепления чувства общности с компанией.
- 13 Создание обстановки доверительности. Сознательное направление активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины.
- 14 Мотивация: личная гордость руководителя в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.
- 15 Непрерывное обучение персонала.
- 16 Каждый работник должен знать цели компании.
- 17 Поддержка системы ценностей: приоритет качественного обслуживания, увеличения услуг для потребителя.

А.5 КОМАТЦУ ЕВРОПА ИНТЕРНАШНЛ

Основана в 1921 году. Производство строительного оборудования и промышленных машин и электроники. Цель управления: работать на благо всего мира. Заботиться об интересах общества.

- 1 Принятие участия в специальных заседаниях на уровне подразделений в целях выработки решений и рационализаторской деятельности.
- 2 Внедрение технологических новшеств. НИОКР в тесном сотрудничестве со всеми отделами фирмы и компаниями.
- 3 Система контроля качества: участие всех подразделений в управлении качеством, деятельность кружков качества, подготовка и обучение персонала методам управления качеством.
- 4 Максимальное использование человеческих способностей, знаний, энтузиазма.

- 5 Создание условий, побуждающих трудиться производительно, а не менеджеры должны заставлять работать. Место подбирается под работника.
- 6 Принцип полной занятости работников. Возможность совершенствоваться и менять работу в пределах компании. Повышение производительности в результате рассмотрения каждого действия с точки зрения блага для организации. Премии для рабочих групп в размере 5-6 месячной заработной платы.
- 7 Личное участие управляющего в делах своих сотрудников. Решение его проблем.
- 8 Создание корпоративной культуры. Потребности работника на первом месте.
- 9 Проведение различных общих мероприятий компании.
- 10 Организация доверия, сплоченности, взаимопонимания между руководителями и подчиненными для достижения общей цели.
- 11 Привлечение к управлению местных менеджеров.
- 12 Взаимодействие с местными сообществами и потребителями во всех странах мира.
- 13 Создание Зеленого Фонда по сохранению окружающей среды. Спонсор Японской ассоциации цветов.
- 14 У крашение территории вокруг деловых центров компании и т.д.
- 15 Глобализация деятельности и интеграция. Партнерские отношения с компаниями всего мира. Сотрудничество более чем с 250 компаниями.
- 16 Развитие интегрированных производственных операций, опирающихся на глобальную перспективу. Требование: услуги фирмы отвечают потребностям покупателей всего мира.
- 17 Создание продукции, максимально адаптированной к человеку: комфортные условия для операторов машин.
- 18 Сервисная поддержка потребителей. Комплексная система послепродажного обслуживания и подготовки, что гарантирует высокую работоспособность оборудования.
- 19 Создание центров планово-предупредительного обслуживания оборудования.

А.6 КЭНОН (CANON)

Производство фотоаппаратов, фотокамер.

- 1 Быстрая адаптация к условиям рынка. Возможность прогнозирования на 3-10 лет вперед.
- 2 Признание важности быстроты и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям внешней среды, внесение изменений в управление производственными процессами.

- 3 Использование инноваций. Наличие собственной научно-технической базы, учет специфических требований потребителей и разработка современного дизайна. Исследовательской работой занято 8 % служащих компании.
- 4 Радикальные изменения технологи и производства. .
- 5 Внедрение информационных технологий в промышленные системы и использование информации в сфере услуг. Создание единой информационной системы.
- 6 Видение организации. Четкое представление о том, какой она должна быть.
- 7 Качество личной работы и ее постоянное совершенствование.
- 8 Подбор квалифицированного персонала, преимущественно выпускников университетов.
- 9 Привлечение к управлению всего персонала фирмы.
- 10 Мотивация персонала: понимание каждого работника. Воздействие на поведение, направленное на реализацию целей организации.
- 11 Создание дочерних сбытовых компаний. Быстрое развертывание производства,
- 12 Строительство 6 новых заводов в Японии и за рубежом.

А.7 ХИТАЧИ (HITACHI)

Производство электронной техники: телевизоров, видеоманитонов, холодильников и др. Цель управления: развивать трудолюбив и техническое мастерство работников.

- 1 Власть - ответственность как обязательное условие успешного менеджмента.
- 2 Качество личной работы и ее постоянное совершенствование.
- 3 Планирование отпуска частями, руководствуясь интересами фирмы.
- 4 Создание атмосферы, способствующей раскрытию способностей работников. Вручение памятки «Правила поведения» с рекомендациями по особенностям одежды, о порядке обращения с начальниками, о подаче заявлений и т.п.
- 5 Отбор кадров по тестам и собеседованию с отличной биографией, преимущество отдается родственникам уже работающим на фирме.
- 6 Постоянство высшего состава персонала.
- 7 Выдача ссуд на приобретение дома.
- 8 Ушедшие в 65 лет на пенсию не порывают с фирмой, остаются членами клуба, являются участниками праздничных мероприятий.
- 9 Затраты на социальные мероприятия составляют до 9 % от общих расходов. Сюда относятся: медицинское обслуживание, спортивные площадки, тренировочные залы, бассейны.
- 10 Менеджер - уважаемый всеми лидер.
- 11 Оказание помощи работнику, если он болен, в случае смерти родственников.

- 12 Различные варианты обучения персонала. Своя система обучения: в учебных цехах с новейшим оборудованием, в Техническом центре, повышение квалификации на специализированных курсах, в Университетах Европы и Америки.
- 13 Воспитание духа сотрудничества.
- 14 Выдача документа с принципами компании. Главные принципы: искренность, дух оптимизма, конечная гармония. Неукоснительное соблюдение дисциплины.
- 15 Мотивация персонала вознаграждением в зависимости от заслуг, класса работы, других заслуг.

A.8 ОМРОН

Производство средств автоматки.

Цель управления: работать во имя лучшей жизни, лучшего мира для всех.

- 1 Децентрализация управления: раскрытие индивидуальных способностей через самостоятельную деятельность.
- 2 Создание специализированных фирм по сбыту и научным исследованиям.
- 3 Совершенствование структуры управления. Реорганизация для ликвидации болезни большого бизнеса. Каждое подразделение - маленький самостоятельный бизнес.
- 4 Используй во благо все трудности. Прогнозировать будущее и соответственно регулировать деятельность своей компании.
- 5 Внедрение технологии трех «К»: компьютере (мозг), коммуникации (нервная система), контроль (органы движения), обеспечивающей организации нормальную жизнедеятельность.
- 6 Организация рационального менеджмента, построенного на уважении к личности. Суть состоит в том, чтобы дать возможность заработать, чувствовать удовлетворение от своего труда, участвовать в управлении предприятием. Девиз: «Большая зарплата - большая эффективность», а не наоборот.
- 7 Создание гармоничной социальной структуры. Создание атмосферы доверия и взаимоуважения. Создание для этих целей Согласительных комитетов на выборной основе.
- 8 Объективность и беспристрастность оценки труда. Непродуманная уравнительная заработная плата отпугивает талантливых людей.
- 9 Развитие компании через создание совместных предприятий в малых городах с использованием местной рабочей силы и управляющих при сотрудничестве с местными властями.
- 10 Использование теории социальных запросов. Развитие технологии и продукции из потребностей общества.
- 11 Интеграция: создание дочерних специализированных предприятий, обладающих большой долей самостоятельно.

Приложение Б

(справочное)

Сравнительный анализ японского и американского стилей управления

Таблица – Б.1

Предмет сравнения	Американская система	Японская система
1	2	3
Структура управления	Иерархическая, строго формализованная	Нестандартная, гибкая, наличествуют элементы горизонтальной координации (комитеты, советы)
Штабные отделы	Специалисты осуществляют управление по закрепленной функции	Специалисты используются как эксперты и помощники рабочих в разрешении определенных проблем
Стиль руководства	Авторитарный	Демократический
Ориентация руководителя	На отдельную личность	На группу
Роль человеческого фактора	Второстепенная	Главенствующая
Отношения с подчиненными	Целевые, формальные	Личные, неформальные
Характер принятия решений	Индивидуальный	Коллегиальный
Разграничение полномочий	Четкое	Преднамеренно неопределенное
Ответственность руководителя	Единоличная	Коллективная
Кадровая политика	Краткосрочный найм	Значительная доля пожизненного найма

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Подбор руководителей	Ориентирован на профессиональные навыки и инициативу	Ориентирован на умение устанавливать хорошие отношения с людьми и осуществлять координацию
Оценка персонала	Быстрая	Медленная
Продвижение	Основано на индивидуальных достижениях и результатах	Основано на старшинстве и стаже работы
Текучесть кадров	Высокая Развитый рынок рабочей силы	Низкая Долгосрочная занятость на фирме
Характер обучения	Дискретный	Постоянный
Подготовка персонала	Узкоспециализированная	Многопрофильная
Квалификация персонала	Индивидуальная собственность и объект рыночной торговли	Создается и ценится, прежде всего, фирмой
Менеджмент	В целом негативно относится к внутрифирменному обучению	Поощряет обучение
Затраты на обучение персонала	Приравниваются к закупкам аналогичной квалификации из вне	Являются прямыми издержками
Цель обучения персонала	Создание альтернативы в использовании рабочих	Повышение качества работ
Специализация при организации труда	Узкая	Многопрофильная
Закрепление за рабочими местами	Постоянное	Регулярная смена рабочих мест
Численность персонала	Большая	Незначительная

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Функции распорядителей	Закреплены за бригадирами и мастерами	Выполняются группой
Должностные инструкции	Привязаны к рабочему месту	Разрабатываются под конкретного рабочего
Самостоятельность	Не поощряется. Запрещено выполнять работы, не входящие в круг обязанностей	Поощряется способность рабочих групп решать локальные задачи
Закрепление трудовых обязанностей	Четкое	Неполное и расплывчатое
Обеспечение загрузки	Загрузка оборудования	Загрузка работника
Оплата труда	Одинакова за равноценный труд	Зависит от уровня квалификации и стажа работы
Социальное страхование	Основывается на индивидуальных сбережениях и страховке	Осуществляется за счет фирмы
Оценка труда	По конечным результатам	Оцениваются трудовые усилия работника, стремление и желание внести посильный вклад в общее дело
Процедура оценки	Конкретная формализованная	Неформализованная, неявная
Ориентирование управляющих	На достижение индивидуальных результатов	На групповые достижения
Процедуры контроля	Четкие, формализованные	Общие неформальные
Форма контроля	Индивидуальный контроль руководителя	Коллективная, групповая

Приложение В

(справочное)

Основные отличительные характеристики японского менеджмента

Таблица – В.1

Признаки	Характеристики
1	2
Гарантия занятости и создание обстановки доверительности	<p>Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством.</p> <p>Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией.</p> <p>Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании.</p> <p>Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины.</p> <p>Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.</p>
Гласность и ценности корпорации	<p>Когда все уровни управления, а также рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты.</p> <p>Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпорационных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов.</p> <p>Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпорационные ценности на всех уровнях.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2
<p>Управление основанное на информации</p>	<p>Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение.</p> <p>Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла.</p> <p>Таким образом, выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, принимаются меры для недопущения подобного в будущем.</p> <p>Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.</p>
<p>Управление, ориентированное на качество</p>	<p>Президенты фирм и управляющие на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота - получение точных данных о качестве.</p> <p>Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.</p>
<p>Постоянное присутствие руководства на производстве</p>	<p>Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях.</p> <p>По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств.</p> <p>В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.</p>
<p>Поддержание чистоты и порядка</p>	<p>Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить порядок, который служит гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку</p>