Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

Факультет мировой экономики и мировой политики

Кафедра международного бизнеса

**Выпускная квалификационная работа на тему**

 **«Влияние экономических и социокультурных факторов на развитие японской модели управления»**

студент группы 561

Махнёв Герман Сергеевич

научный руководитель:

Гавриленко Ольга Владимировна

Москва, 2013

**Содержание:**  стр.

**Введение**……………………………………………………………………………………....…….3

**1. Социокультурные аспекты японской деловой культуры**..………………………………7

1.1 Исторические предпосылки формирования японской системы управления…….................7

1.2 Анализ Японии по основным типологиям деловых культур……………………………….10

**2. Воздействие экономических и институциональных факторов** **на японскую модель управления.......................................................................................................................................18**

2.1 Демографическая структура экономически активного населения и характеристика человеческого капитала ……..……………....................................................................................18

2.2 Институциональные особенности регулирования рынка труда …………………………...23

3. **Особенности управления персоналом в японских корпорациях...……………...…...….27**

3.1 Характеристика системы «пожизненного найма»...………………………...........................27

3.2 Особый подход к комплектованию кадров..………….…………………………..…….…...30

3.3 Значение профессиональной подготовки кадров..………………………………...………. 34

3.4 Особенности стимулирования работников в японских корпорациях..……………………39

3.5 Реформирование системы управления трудом ………………………………….………….42

4. **Особенности японской модели организации производства...….......................................46**

4.1 Общая концепция философии Кайдзен.……………………………………………………..46

4.2 Поддержание бизнес-процессов и система всеобщего контроля качества……..….….......49

**Заключение**……………………………………………………………………………………….55

**Введение**

Ученые, исследующие экономику Японии, в том числе один из известных за рубежом специалистов по японскому управления Акио Морита, считают, что успехи японской экономики главным образом стали следствием оформления и функционирования специфической японской системы управления. [[1]](#footnote-1)

На данном этапе российская экономика нуждается в масштабной перестройке. Во многих компаниях процессы управления персоналом и производством построены неэффективно. Непосредственная актуальность этой работы заключается в необходимости использования опыта японской модели управления, путем внедрения неких ее особенностей в неяпонских, в том числе отечественных предприятиях.

Японская деловая культура является одной из самых интересных с точки зрения международного бизнеса и экономики. Япония представляет собой пример страны с многовековыми традициями и уходящими далеко в будущее технологиями. Японский менеджмент по своему духу, культуре управления и нормам ведения бизнеса кардинально отличается от привычного для стран Западной культуры стиля управления. В последнее время японская система внутрифирменного управления стала предметом пристального внимания, как на Западе, так и в России. Беспрецедентные успехи японских корпораций на мировом рынке, их феноменальная конкурентоспособность, динамичный и стабильный рост японской экономики— все это сделало японский менеджмент легендой международного бизнеса. Японская модель корпоративного управления, все время оставаясь в рамках рационального, «рыночного» поведения, в то же время имела и имеет ярко выраженную национальную окраску и глубокие этнопсихологические и культурно-исторические корни. Однако в настоящее время японская система корпоративного управления претерпевает существенные изменения, которые начались еще в 1990-е годы, но особенно проявились уже в XXI веке. Стратегии Кайдзен которые используются крупнейшими транснациональными корпорациями, такими как Toyota, Nissan, Canon, Honda и другими. абсолютно уникальны и их использование является актуальным как в типично японских компаниях, так и в зарубежных. Таким образом, тема внедрения идеологии Кайдзен на сегодняшний день является актуальным трендом, который японские компании по всему миру применяют уже более 60 лет. Научный интерес к данной теме состоит в том, что тема взаимного пересечения экономических, социальных, культурных, этнопсихологических и исторических факторов и их влияния на систему менеджмента в рамках одной взятой страны представляет собой обширное поле для исследований.

Объектом данной выпускной квалификационной работы является японская модель управления персоналом и производством. Предметом – экономические и социокультурные факторы, влияющие на японскую модель управления.

 Целью этой работы является, прежде всего, рассмотреть влияние экономических и социокультурных факторов на развитие японской модели управления.

Непосредственные задачи исследования состоят в том, чтобы, во-первых, подробно раскрыть особенные черты и особенности деловой культуры японской нации, которые позволяют им добиваться лидирующих позиций в области управления в мировом масштабе. Для этого, в первой главе будут раскрыты социально-психологические аспекты японской деловой культуры, которые будут проявляться через исторические предпосылки формирования японской системы управления, основные типологии деловых культур и особый подход к процедуре принятия решений.

Во второй главе, будет произведен анализ воздействия экономических и институциональных факторов, таких как демографическая структура экономически активного населения, характеристика человеческого капитала и трудовых ресурсов и институциональные особенности регулирования рынка труда.

В третьей главе, будут изложены все возможные аспекты управления персоналом на японских фирмах, в том числе будут затронуты такие сферы управления персоналом на предприятии как комплектование кадров, подготовка и повышение квалификации, различные виды стимулирования персонала, «система пожизненного найма» и особенности ее реформирования и изменения в современных конкурентных условиях. Также следует также рассмотреть не только методы, c Япония шла к своему процветанию, но и основные проблемы, с которыми она на этом пути столкнулась. В завершающей главе, основной упор был сделан на уникальных стратегиях Кайдзен, которые используются крупнейшими транснациональными корпорациями, такими как Toyota, Nissan, Canon, Honda и другими.

При написании этой работы, использовались научные публикации зарубежных и российских авторов, периодика, как цифрового, так и печатного формата, исследования и публикации ведущих специалистов по японской культуре, таких как Овчинников В.В. и Цветов В.Я., а также специалистов по японскому менеджменту, в числе которых Глиньский Б., Баскакова М. В., Виленский А.Р., Чуйко А.С., Мильнер Б.З., Олейник И.С., Рогинко С.А., Лайкер Д.К., Литвак Б.Г. и Коттер Д. П.

Исследуя принципы Кайдзен и систему всеобщего контроля качества, было принято решение обратиться к одним из известнейших японских авторов в этой теме - Масааки Имаи, Тайити Оно и Акио Морита.

Что касается методологии, то при написании данной выпускной квалификационной работы использовались метод анализа статистических данных, индуктивный метод познания информации, а так же метод структурирования информации и выведение планомерных логических умозаключений. Дедуктивный метод также использовался, но в меньшей степени.

**1. Социокультурные аспекты японской деловой культуры**

**1.1 Исторические предпосылки формирования японской системы управления**

Процесс перехода Японии к современной системе управления в силу многих обстоятельств оказался весьма сложным, противоречивым и растянулся на значительный период — от Реставрации Мэйдзи до Второй мировой войны. Окончательно же, в своем нынешнем виде эта система сложилась в период высоких темпов экономического роста в 1970-х гг.

Формирование системы управления, как и всего современного японского общества, происходило под влиянием нескольких разнонаправленных факторов. Один из них — мощнейший пласт национальной культуры и традиций, а также самобытная психология народа, на которую наложил серьезный отпечаток долгий период изоляции страны. Другой фактор - интенсивное влияние культуры Запада.

Интерес к западной системе управления особенно усилился в Японии после Русско-японской войны 1904–1905 гг. К тому времени страна уже довольно далеко продвинулась по пути модернизации и бурной промышленной революции, на который она вступила в конце 1860-х годов после крушения политической системы сёгуната Токугава и реставрации императорской власти. Тогда в Японии интенсивно искали источники развития, и это вылилось в активные заимствования у Запада. Большие усилия прилагались и к изучению иностранного опыта в области организации производства и управления им. Овладение этим опытом немало способствовало успехам Японии в индустриализации. Один из ярких примеров подвижничества в области управления представляет собой деятельность японского ученого Уэно Ёити.[[2]](#footnote-2) Он первым познакомил научную общественность страны с переводами многих работ по управлению (в том числе основателей научного менеджмента и таких авторитетных на Западе авторов, как Лилиан и Джеймс Гилберт и Фредерик Тэйлор). В то время многие японские компании (в частности, «Сумитомо», «Мицубиси дзюкогё», «Сибаура дэнки», «Тоёбо», «Нисан») уже делали первые попытки рационализировать свою деятельность и внедряли на предприятиях новые западные системы нормирования, организации и оплаты труда специалистов. Для отбора, найма и обучения персонала они привлекали консультантов из США и Англии. Однако западный тип управления на основах тэйлоризма провоцировал противостояние наемных работников и предпринимателей и тем самым способствовал распространению социалистических идей. Поэтому в конце ХIХ — начале ХХ в. японские компании в своем большинстве негативно относились к проникновению новых методов управления, предпочитая им иные принципы взаимоотношений с персоналом.

Требованиям левых профсоюзов и партий о необходимости законодательного оформления отношений работников с работодателями они противопоставляли национальные обычаи японской семьи — «иэ», которые подразумевают собой неписаные законы патернализма.[[3]](#footnote-3) Эти законы обязывали старших членов семьи («оябун») заботиться о младших («кобун»), а последним, в свою очередь, полагалось отвечать на это преданностью и жертвенностью. Однако по мере индустриализации и сокращения численности крестьянства привычный уклад жизни и традиции «иэ» угасали. Этому процессу пытались противодействовать не только промышленники, но и политическая элита страны, которые видели в японских традициях большой потенциал бесконфликтного развития трудовых отношений. Поэтому бизнес, построенный на традиционных формах управления, пользовался мощной идеологической и политической поддержкой со стороны государства.

Помимо проблемы социальных отношений с помощью патерналистской системы управления японское предпринимательство пыталось разрешить также остро стоявшую в то время проблему текучести кадров. На некоторых фирмах были предприняты небезуспешные попытки по закреплению кадров с применением принципов «семейных» отношений, налаживания внутрифирменных отношений с профсоюзами. Весь период до Второй мировой войны характеризовался поисками путей в области управления. Было затрачено немало сил на споры между сторонниками двух противоположных точек зрения, отстаивавших преимущества соответственно западной или национальной модели управления. Однако процесс построения системы управления в то время так и не был завершен. Он был прерван введением в Японии принудительных трудовых отношений в связи с милитаризацией экономики и подготовкой к войне.

Сложные условия первых послевоенных лет, разруха и низкий уровень жизни населения, общие демократические преобразования спровоцировали новый виток усиления западного влияния на Японию. После войны Японии пришлось осваивать значительную часть зарубежного опыта задним числом, поскольку за период с 1930-х годов, когда начались масштабные военные действия на Дальнем Востоке, и до окончания Второй мировой войны теория и практика менеджмента на Западе ушли далеко вперед. Именно в это время управление трудом в японских фирмах формируется как система. Внимание японских предпринимателей к данному вопросу было вполне оправдано. После войны в Японии особенно остро стал осознаваться тот факт, что за исключением трудовых ресурсов источники экономического развития в стране практически отсутствуют.

Курс на достижение конкурентных преимуществ на мировых рынках за счет высокого качества экспортируемой продукции привел к осознанию необходимости заняться проблемой повышения квалификации кадров. В свою очередь, это выдвигало на первый план задачу их закрепления на предприятиях. Между тем, ориентация на массовый характер производства вызвала интенсивное использование рабочей силы на рынке труда. В середине 1960-х годов спрос на рабочую силу по отдельным категориям превышал ее предложение в 3–4 раза. Особенно в цене была молодежь как наиболее пригодная к освоению новой техники и новых технологий часть рабочей силы. В стране развивалась неконтролируемая текучесть кадров. Остро стояла и проблема урегулирования социальных отношений. После войны в тяжелейших условиях экономической разрухи и массовой безработицы активизировалось профсоюзное движение, что грозило большими потерями для бизнеса. В этих условиях опыт закрепления кадров с помощью «семейной» традиции, который использовался японскими компаниями до войны, пришелся весьма кстати, и весь арсенал средств был брошен на достижение поставленных целей.

В первую очередь была использована идея «жизни в семье», предполагавшая психологическую привязанность персонала к компании и взаимные обязательства сторон. Теплые, доверительные, неформальные отношения в фирме, культивируемые с большим или меньшим успехом, имели целью обеспечить добровольный характер труда во имя ее процветания. Однако при всей важности психологических аспектов «семейной» традиции дело не ограничилось только этим. Был задействован целый комплекс мер экономического характера, которые обеспечивали прочную привязку интересов персонала к интересам компании. Безусловно, главной среди них была гарантия долговременной занятости, получившая название «пожизненный наем». Все эти исторические факторы оказали непосредственное влияние на формирование системы японского менеджмента, которая будет в подробностях разобрана в последующих главах.

**1.2 Анализ Японии по основным типологиям деловых культур**

Прежде чем говорить об особенностях японского менеджмента в целом, хотелось бы сравнить понятия самой концепции корпорации в Японии и на Западе. Концепции корпорации, включая философию управления, на Западе и в Японии довольно существенно различаются. В США и Великобритании в целом преобладает так называемый монистический взгляд на корпорацию, в соответствии с которым фирма является частной собственностью ее владельцев — акционеров и в своей деятельности ориентируется в первую очередь на их интересы. Дуалистическая концепция, популярная в Германии и во Франции, также отдает предпочтение акционерам, но при этом учитывает интересы работников и служащих компании. Фирма в рамках этой концепции предстает не только как коммерческая, но и как некая социальная организация.

И наконец, концепция, наиболее близкая японской предпринимательской практике, — плюралистическая.[[4]](#footnote-4) Согласно ей фирма принадлежит всем «участникам» (т.н. stakeholders), в круг которых включаются работники компании, акционеры, головной банк, главные поставщики, подрядчики и дистрибьюторы. Такая концепция предполагает особое отношение компании к работникам фирмы как к членам одной большой «семьи». Это отношение непосредственно влияет на привязку интересов персонала к интересам компании.

Исходя из этого, менеджмент японских компаний действует в интересах всех «участников», отдавая предпочтение обеспечению долговременного роста фирмы, стабильной занятости и поддержанию отношений с партнерами в рамках вертикально-горизонтальных и финансово-промышленных групп, также известных как кэйрэцу[[5]](#footnote-5), и других межфирменных объединений.

Социально-психологические аспекты деловой культуры оказывают непосредственное влияние на функционирование и эффективность японского менеджмента. Для того, чтобы разобраться в японской системе управления, необходимо учесть национальные особенности и неформальные правила, которыми пользуются при ведении бизнеса и переговоров в Японии. В связи с этим, далее хотелось бы разобрать японской деловой культуры по 4 основным типологиям: Ричарда Льюиса, Фонса Тромпенаарса, Герта Хофстеде и Эдварда Холла.

По типологии Ричарда Льюиса, японская деловая культура является одной из самых характерных реактивных культур. Это классическая монологовая культура, где коммуникации между собеседниками проходят в форме следующих друг за другом монологов, при этом умение слушать и внимательность к деталям выходят на передний план. Вежливость, почтительность, соблюдение принятых норм и уважение к собеседнику имеют первостепенное значение.[[6]](#footnote-6) Японцы, в большинстве своем, глубокие интроверты, и их молчаливость и безграничное терпение, а также отсутствие ярко выраженной жестикуляции и мимики и нелюбовь к рукопожатиям могут показаться странными для представителей моноактивных, и тем более, полиактивных культур. В работе это обычно прекрасные служащие, которые могут работать в любое время, брать множество сверхурочных, при этом, не жалуясь на тяжесть выполняемой ими работы. Японские работники могут обрабатывать и держать в уме больше количество информации, что делает их незаменимыми в сферах, требующих аналитического склада ума. Как в бизнесе, так ив повседневной жизни японцы внимательны к деталям, обладают болезненной пунктуальностью и придерживаются жестких формальных требований во всех сферах своей деятельности. В карьере, политике и бизнесе важны родственные отношения, ориентация идет, прежде всего, на человека. В переговорах японские бизнесмены стараются быть сдержанными, беречь репутацию свою и партнера, больше слушать, чем говорить.

По типологии Фонса Тромпенаарса японской деловой культуре больше свойственен партикуляризм – обстоятельства важнее, чем буква закона, есть отдельные правила для своих («ути») и чужих («сото»[[7]](#footnote-7)), постоянная игра неформальным правилам, которые не находят своего отражения в документах. Это диффузная культура, то есть человек воспринимается не просто как винтик огромной корпоративной машины, выполняющий определенные функции, а как таковой, с привнесением элементов собственного «я», поэтому личные неформальные отношения в бизнесе обладают значительной важностью.

Как и многим азиатским культурам, японской свойственен коллективизм, в том числе такие групповые ценности как сплоченность, сопричастность общему делу, взаимовыручка, принцип принятия решений путем консенсуса. Все работающие в одной организации обязаны друг другу помогать. Японская деловая культура является одной из самых нейтральных в мире. Главное – это сохранить лицо, эмоции в большинстве случаев контролируются, так как считается, что это мешает продуктивной работе. Также, это аскриптивная культура, что означает ориентацию на статус, который определяется принадлежностью человека к группе, по различным принципам (возрастной и социальный). Предельно уважительно относятся к человеку старшего возраста, важно из какой семьи происходит человек. Профессиональный принцип – определенные виды деятельности рассматриваются как престижные и если человек занимается ею – значит он уже обладает определенным статусом. Личные успехи, профессиональные достижения, компетентность, самореализация не играют такой роли, как в европейской, и тем более американской деловой культуре.

Что касается отношения к времени, то тут преобладает ярко выраженная долгосрочность: японцы никуда не торопиться, спокойно относятся ко времени. Для принятия решения им надо подумать, посоветоваться с коллегами, начальством, людьми старшего возраста, и так далее. В бизнесе их интересуют долгосрочные отношения, длительные контракты.

 В отношении к среде это экстернальная культура: считается, что события идут своим чередом, а отдельный человек – маленькая песчинка, и от конкретного индивида в этой жизни мало что зависит.[[8]](#footnote-8) Существует убежденность, в том, что обстоятельства сильнее человеческих усилий. Присутствует некий фатализм, пассивность, покорность судьбе. При этом, большой упор делается на поиск гармонии в отношениях с поставщиками, клиентами, коллегами, сотрудниками, партнерами и всеми заинтересованными сторонами.

По типологии Герта Хофстеде, как уже указывалось выше, японской деловой культуре присущ ярко выраженный коллективизм. Сотрудники ждут, что организация будет о них заботится, решать их проблемы, помогать с личными делами, поэтому вмешательство в личную жизнь воспринимается более менее нормально. Очень высоко ценятся преданность, лояльность, большой стаж работы в организации. В Японии если человек уходит из одной компании и переходит в другую, это воспринимается как позор, близкий к предательству. Существует сильная связь человека со своей семьей, общиной, организацией.

 В связи с этим следует сказать про японскую систему принятия решений. Управленческие решения являют собой существенные элементы таких основ любой деятельности как планирование, организация, мотивация и контроля. В современной Японии принятие и подготовка основополагающих решений являются важной частью практики управления. Японская система принятия решений основывается на этнопсихологических традициях, отражает национальные особенности менталитета японцев и сориентирована на их социальные ценности.

 Прежде всего, одной из особенностей процедуры принятия важных решений в Японии является основополагающий принцип «консенсуса». В противоположность западной методике принятия основных решений путем набирания большинства голосов, японцы предпочитают принимать решения в рамках дополнительные совещаний, предварительных увязок и неформальных переговоров. Такая процедура, по мнению японских менеджеров, приводит к возникновению единодушия, что сказывается положительно на согласованных действиях. Подобный принцип согласования укоренился в японском обществе еще с незапамятных времен. Склонность к согласованию действий является важным элементом ценностей японской семьи («иэ»[[9]](#footnote-9)). В соответствии с нормами «иэ» все ее члены обязаны работать как подогнанные друг к другу детали одного единого, предельно четко отрегулированного механизма. Однако, поскольку каждая семья состояла в каком либо более крупном социальном образовании (например клан, деревня), то каждый японец простаивал собственное поведение там на манер поведения в семье. Прежде чем решиться на принятие какого-либо решения, японец, как и в атмосфере японской семьи, считает своим непременным долгом оглянуться на реакцию окружающих , и поступать преимущественно по согласованию с их мнением.

 Невозможно не отметить, что для принятия решений в японском бизнесе (и политике) имеет место быть такой феномен как «немаваси»[[10]](#footnote-10) - в буквальном переводе означающий «обрубание корней». В сущности – это ослабление противоречий, «сглаживание углов», устранение разногласий, отсечение противоположных точек зрения. Японские менеджеры и бизнесмены, которые готовят условия для принятия решения, напоминают собой садовников, которые при пересадке растения проделывают много предварительной работы, при этом обрубая торчащие далеко в сторону корни. В результате многочисленных собраний различных заинтересованных лиц (так называемых «кондапкай») и всестороннего обсуждения с ними требующих незамедлительной реакции проблем получается так, что принятое решение исходит от группы и ответственность за него ложится не на кого-то одного, а на всю группу в целом. В этом и заключается принцип японского коллективизма в процедуре принятия решений.

Дистанция власти – высокая, поэтому в бизнесе преобладают иерархически выстроенные централизованные компании, в которых существует много уровней управления, слабое делегирование полномочий, некая раздутость штата управленческого персонала. При этом постоянный надзор и контроль воспринимаются персоналом нормально. Начальник отдает распоряжения, писать инструкции и следить за их четким исполнением. Всегда существует жесткий принцип подчинения меньшинства большинству. Критика и споры с руководством не допускаются. Также присутствует высокая дифференциация между зарплатами.

Для японского менталитета характерно высокое избежание неопределенности – ориентация в долгосрочное будущее, неготовность к риску, опасение изменений, перемены воспринимаются как угроза. Японцы предпочитают четкие требования и инструкции, поэтому им более комфортно работать в крупных организациях.

Японская деловая культура – одна из самых мужественных в мире: мужчина зарабатывает деньги, женщины – занимаются детьми и хозяйством. Даже если женщина работает, зарплата у нее будет меньше, чем у мужчины. Женщина в возрасте 20-25 лет должна определиться, что важнее: дети или работа. Карьеру выбирает очень маленькая доля женщин, даже в сравнении с другими азиатскими культурами Китая и Кореи. Мужчина доминирует в любой ситуации, он принимает основные решения. Успех, состоятельность, самореализация часто измеряется в денежном эквиваленте и статусе человека, что коррелирует с аскриптивностью японской культуры. В мужской культуре жить ради работы – обычное явление, поэтому карьера и компания часто оказываются на первом месте в жизни японца.

По типологии Эдварда Холла, Япония – одна из самых сложных, высококонтекстных культур. Японское общество - это общество, похожее на паутину, где каждый индивид не хочет выделяться из общей массы,, а каждое решение принимается с оглядкой. Японец воспринимает свою жизнь глазами окружающих людей. Для понимания японской деловой культуры очень важны понятия «Хоннэ» и «Татэмаэ»[[11]](#footnote-11). В общем смысле «хоннэ» означает действительные (часто скрываемые) намерения человека, в то время как «тотэмаэ» это его внешние проявления. Это явление довольно распространено во всей Азии, не только в Японии, но только в там сокрытие истинных желаний и помыслов возводится в ранг добродетели. Такое отношение нередко становится барьером в общении японцев с представителями других деловых культур, которые привыкли выражаться прямо.

Причина избегания японцами прямых высказываний лежит в боязни задеть чувства окружающих, в первую очередь тех, кого можно отнести к внутреннему кругу общения, называемому «ути». К «татэмаэ» японцы прибегают, когда стараются избежать трений в общении с другими людьми и поддержать при этом гармонию, существующую в этих отношениях. В основном стремление поддержать гармонию касается внешнего круга общения – «сото». К примеру, «татэмаэ» часто используется японцами при проведении важных переговоров или других официальных мероприятиях, а «хоннэ» приберегается ими для более личного, дружеского и неформального общения. Они с самого рождения привыкают к некой двойственности явления «хоннэ то тотэмаэ», поэтому не вызывает никакого затруднения переход с одного типа общения на другой. Например, гость, придя в японский дом, задержался там до вечера и получает приглашение: «Не поужинаете ли с нами?». Не зная особенностей менталитета, гость, скорее всего, соглашается на это заманчивое предложение и пробудет у гостеприимных хозяев ещё довольно долго, а вот японец, услышав подобную фразу, сразу поймет, что пора уходить домой, поэтому его ответ будет «Спасибо, но я не голоден», после чего постарается как можно быстрее откланяться и уйти. Если же иностранец (японцу подобное просто в голову не придёт) попадёт в такую ситуацию и согласится на хозяйское предложение, то он рискует нарушить гармоничность в сложившихся отношениях, в итоге в следующий раз его уже не пригласят.

Японцы вырастают вместе с понятиями «хоннэ» и «тотэмаэ», поэтому они подчас просто не понимают, какие трудности могут создавать подобные традиции в общении с представителями других стран. В любом случае, решать эту проблему следует и японцами, и иностранцам вместе – японцам нужно пытаться более явно показывать свои намерения, а иностранцам следует учитывать национальные японские традиции общения.

**2. Воздействие экономических и институциональных факторов на японскую модель управления**

**2.1 Демографическая структура экономически активного населения и характеристика человеческого капитала**

Прежде чем, углубляться в подробное описание особенностей японского менеджмента, следует сначала привести примеры экономических и социальных факторов, оказавших наибольшее влияние на развитие японской системы управления. Первым из таких факторов является демографический потенциал страны. Для того, чтобы раскрыть его в полной мере, необходимо описать структуру трудовых ресурсов Японии, а также динамику экономической активности населения уровень, динамику занятости и безработицы, уровень и тенденции заработной платы.

Для Японии период конца 20-ого - начала 21-ого века стал поворотным моментом в ее демографической истории. Связано это, прежде всего с тем, что Япония стала первой в Азии страной, где воспроизводство населения происходит по типу, характерному для населения стран Северной Америки и Западной Европы, то есть происходит одновременное долговременное сокращение рождаемости и рост продолжительности жизни. Старение населения в Японии на протяжении последних десятков лет не является случайным событием, а иллюстрирует последствия демографических процессов, происходящих в Японии. Прежде всего, это увеличение продолжительности жизни. Для мужчин этот показатель на 2009 год равнялся в среднем 78,8 лет, а для женщин 85,6 лет, что является абсолютный рекордом среди стран мира. Япония поистине является "страной долгожителей". Средняя же продолжительность жизни - 82 года.[[12]](#footnote-12) А всего за пятьдесят лет до этого средняя продолжительность жизни для мужчин и для женщин равнялась соответственно 50 и 54 года. Такая феноменальная продолжительность обуславливается: прежде всего постепенным улучшением медицинского обслуживания на протяжении второй половины 20-ого века, а так же относительно хорошим климатом в Японии и здоровой диетой самих японских долгожителей.

В Японии одна из самых высоких продолжительностей жизни в мире, а младенческая смертность, наоборот, одна из самых низких в мире (на состояние 2010 года она составляет примерно 2.79 детей на 1000 живорожденных[[13]](#footnote-13)). Еще одним основополагающим фактором старения японской нации является падение рождаемости. Япония является единственной в Азии страной, в которой наблюдается эта проблема. До этого она была характерна больше для стран Западной Европы. Если после Второй Мировой Войны суммарный коэффициент рождаемости (то есть, сколько среднестатистическая женщина рожает за свою жизнь) был равен 4,5, то в наше время он чуть выше 1,36.[[14]](#footnote-14) Причем по прогнозам даже такой низкий уровень рождаемости еще будет падать, а для сохранения нынешней численности населения он должен быть равен хотя бы 2,1. Если положение с рождаемостью не изменится к лучшему, то в Японии еще больше усилится сокращение численности населения (которое сейчас пока равно 0,191% в год), что приведет к проблеме обеспеченности трудовыми ресурсами. Тем самым Япония, подобно многим экономически развитым странам, постепенно вошла в разряд так называемых стареющих наций. Однако в Японии процесс старения нации пошел даже сильнее, чем в странах Западной Европы, что можно наблюдать на примере процентного соотношения людей, перешедших 65-летний рубеж ко всему населению. Сейчас в Японии проживают 29,09 миллиона пенсионеров, то есть тех, кому уже исполнилось 65 лет. Получается, что из 127,36 миллионного населения Японии 22.8 % населения (почти четверть населения) - пенсионеры, то есть фактически нетрудоспособное население, при этом доля детей до 15 лет - всего 13,3 процента.[[15]](#footnote-15) К началу 21-ого века Япония обогнала прошлого рекордсмена по этому показателю - Италию. В этой ситуации больше всего тревожит скорость старения населения: в 1989 году доля людей старше 65 лет была всего 11.6%.[[16]](#footnote-16) Такое увеличение доли пенсионеров накладывает колоссальную нагрузку на пенсионное обеспечение, так как государству придется содержать все большее количество неработающих людей, получая меньше налоговых поступлений. Кроме того, если старение населения продолжится такими же темпами, то через несколько десятилетий количество пенсионеров может сравняться с количество трудоспособного населения, что приведет к различным экономическим и социальным проблемам, таким как замедление экономического роста, уменьшение потребительских расходов, а через них и падение прибылей японских компаний, не говоря кризисе фискальной политики государства.

Не стоит забывать и о социальном аспекте старения населения Японии. Нагрузка на подрастающее сейчас поколение молодых людей будет гораздо сильнее, чем была на их отцов и дедов, так как тем не приходилось обеспечивать такое количество стариков. Это не может не привести к социальной напряженности, недовольствами повышением налогов и пенсионных отчислений, что в свою очередь приведет к политической нестабильности.

Несмотря на явные негативные последствия старения, существуют и положительные стороны этого процесса. С одной стороны, решается проблема безработицы. Это ведет к тому, что государству не надо больше делать сложный выбор между безработицей и инфляцией в проведении стимулирующей монетарной и фискальной политики. Сокращение рождаемости выльется в то, что социальные институты, растянутые после прошлых крупных поколений легко смогут обслужить всех желающих. Конкурсы в престижные университеты, колледжи, академии могут снизиться настолько, что конкуренция при поступлении почти полностью исчезнет. Одним из важнейших последствий старения населения является острая нехватка рабочей силы. Как уже говорилось выше, при данной динамике доля работающих будет равна доле пенсионеров уже через несколько десятилетий. Однако, в отличие от стран Западной Европы, усиленно использующих политику благоприятствования иммиграции, в Японии существует довольно жесткое законодательство, ограничивающее иммиграцию. К тому же само население консервативно настроено насчет этнической чистоты. Всего 1,5 % японского населения - иммигранты, причем значительная их часть это японцы, ранее эмигрировавшие в США, Европу и страны Латинской Америки, вернувшиеся на родину. [[17]](#footnote-17)

Если Япония не сможет восполнять нехватку рабочей силы с помощью иммиграции, крупным компаниям придется сильнее перемещать производство за рубеж, что может разорить более мелкие фирмы, бывшие у них в субподрядчиках, а также снизить величину налоговых поступлений в бюджет. Однако фирмы, занятые в таких секторах как строительство и торговля, не смогут перенести свою деятельность за рубеж и понесут крупные издержки. Такая ситуация на рынке труда непосредственно находит отражение в сложившейся в большинстве японских корпораций практике «пожизненного найма», которая в подробностях будет раскрыта в дальнейшем.

Следующим, на что хотелось бы обратить внимание, являются характерные особенности человеческого капитала, а как следствие и трудовых ресурсов в Японии. Во второй половине 20 века Япония поразила весь мир экономическими достижениями, создав поразительно эффективную модель национальной экономики. Безусловно, секрет “экономического чуда” Японии заключался во множестве причин, но одним из решающих, было разумное использование огромного потенциала человеческого капитала, так как качество человеческих ресурсов определяет эффективность использования всех остальных материальных, финансовых и географических ресурсов. Японский человеческий капитал обладает множеством особенностей, многие из которых уникальны вследствие отличительных черт японского менталитета.

Прежде всего, японские работники очень дисциплинированы и организованы, хорошо подчиняются приказам свыше и выполняют свои обязанности, что, несомненно, повышает производительность их труда. В Японии критерием высшей ценности общества всегда являлась стабильность и возможность принадлежать к какой-то группе, будь то компания или родовой клан, так как японцы всегда были по своему духу коллективистами. Суть стабильности в понимании японца во многом схожа с теорией “человеческого потенциала”. Она заключается в том, что если работа приносит человеку удовлетворение и общественное признание, то трудится он будет с максимальной отдачей, а заработная плата не является самым мощным стимулом к труду. Японцы не начинают протестовать, если их компания снижает им зарплату, так как воспринимают свою фирму как семью.

За послевоенный период 1947-1985 гг. численность трудоспособного населения возросла на 76%.[[18]](#footnote-18) Постепенно в стране происходили сдвиги в трудовых ресурсах: все больше молодых людей стало учиться и приобретать новые навыки, что привело к тому, что в производство пришли высокообразованные и квалифицированные кадры. Стремительно росло число специалистов с высшим образованием. Доля школьников, идущих работать сразу после выпуска, уменьшилась на 44%.[[19]](#footnote-19) Таким образом, в Японии к концу 1980-х сформировались трудовые ресурсы, способные обеспечивать стабильный экономический рост.

В наше время значимость человеческого фактора становится еще более заметной. Японцы вовремя поняли, что только вложения в человеческий капитал могут способствовать техническому прогрессу, а значит и развитию всех отраслей экономики в целом.

**2.2 Институциональные особенности регулирования рынка труда**

Следующий параграф будет посвящен такому немаловажному фактору, как институциональные особенности функционирования и регулирования рынка труда в Японии.

Государственная политика обеспечения занятости в Японии оказывает значительное стабилизирующее воздействие на рынок труда в периоды циклических колебаний экономической конъюнктуры в первую очередь благодаря тому, что учитывает особенности практики управления персоналом в фирмах и образует с ней единый механизм воздействия на рынок труда.

Известно, что в американских и европейских компаниях, в связи с ослаблением экономической конъюнктуры и вследствие глобального экономического кризиса, снижение роста потребности в рабочей силе обычно перерастает в вал массовых увольнений, что приводит к росту безработицы и обострению социальной ситуации. Это ставит государство перед необходимостью следовать главным образом принципам реагирующей политики, компенсирующей результаты такого поведения предпринимателей. Она направлена, прежде всего, на поддержание существования безработных, оставляя в тени деятельность по созданию рабочих мест и стимулированию роста занятости.

Напротив, государственная политика в Японии складывается в других условиях, определяемых практикой “пожизненного найма” в крупных компаниях, и ситуация на рынке труда в периоды циклических спадов развивается по иной схеме. Различия начинаются с принципиальной установки японских компаний на то, чтобы не увольнять персонал до тех пор, пока имеется возможность справиться с ситуацией другими средствами. В первую очередь в ход идут резервы по сокращению рабочего времени (например сокращение сверхурочных). Следующим шагом служит перевод рабочей силы из депрессивного сектора бизнеса в те отделения и филиалы, которые развиваются более успешно. Обычно крупным японским компаниям сделать это бывает не так трудно. Процесс перераспределения рабочей силы в пределах корпораций-гигантов в Японии облегчается как традиционной практикой внутрифирменной ротации персонала, так и благодаря долговременным отношениям с фирмами-партнерами.

Таким образом, приспособление сферы труда к циклическим колебаниям конъюнктуры в Японии происходит не столько за счет рыночных сил, сколько в результате целенаправленного использования механизмов, встроенных в структуру крупных компаний. Подобное положение не требует сколько-нибудь существенного расширения роли государства в его социальной функции по обслуживанию временно не занятой рабочей силы. Если кризисная ситуация продолжает обостряться и перечисленных мер оказывается недостаточно, государство приступает к урегулированию ситуации и, подключая антидепрессивные программы, снимает с компаний часть бремени по поддержанию занятости.

Поскольку в Японии действия корпораций направлены на сохранение рабочей силы, государственная политика здесь носит упредительный характер и состоит из мероприятий, стимулирующих создание (или сохранение) рабочих мест. В то же время следует иметь в виду, что сфера действия ”пожизненного найма”, в расчете на которую строится политика обеспечения занятости, достаточно ограниченна. Большая часть рабочей силы (примерно до 2/3) страны занята на мелких предприятиях, которые являются сферой господства рыночных отношений, требующих государственного вмешательства по упомянутой выше западной модели. Однако и здесь политика японского государства имеет свою специфику, так как указанные выше программы по стабилизации занятости не только охватывают малый бизнес, но и во многих случаях предусматривают для него дополнительные льготы.

В настоящее время постоянно действуют несколько программ Министерства труда, целью которых являются достижение полной занятости населения в количественном и качественном отношениях, предотвращение безработицы, расширение возможностей трудоустройства в условиях старения населения и изменения производственной структуры экономики и рабочей силы. Программа стабилизации занятости предусмотрена на случай колебаний экономической конъюнктуры или перестройки производственной структуры. В рамках этой программы государство оказывает помощь предпринимателям, которые в целях сохранения занятости осуществляют такие меры, как предоставление персоналу отпусков, временное увольнение работников, переподготовка и перевод кадров в благополучные филиалы фирмы и т.п. Поощряется также трудоустройство лиц старших возрастов. Кроме того, право на государственные субсидии дает наем (в пределах установленной квоты) персонала из числа так называемых специальных групп рабочей силы (инвалидов и иных категорий граждан, испытывающих трудности в трудоустройстве). Программа совершенствования структуры занятости призвана стимулировать работодателей нанимать женщин, лиц старших возрастов, продлевать предельный возраст их пребывания в фирме, а также побуждать предпринимателей, занимающихся бизнесом в трудоизбыточных районах, создавать дополнительные рабочие места (в частности, для обеспечения работой сезонной рабочей силы).

Программа развития профессиональных способностей имеет целью стимулировать усилия в этой области и работодателей, и самих наемных работников. Предприниматели могут получить финансовую помощь на организацию профессиональной подготовки своего персонала, проводимой собственными силами или в частных учебных заведениях, если эта подготовка отвечает установленным законом нормам. Кроме того, государственная поддержка может быть использована работодателем для предоставления персоналу, проходящему обучение, оплачиваемых отпусков. Организация обучения персонала стимулируется также путем выделения квот на места в государственных профессиональных учебных заведениях.

Также в соответствии с программой содействия созданию социально-бытовой инфраструктуры государство выделяет средства, например, на строительство и ремонт зданий, предназначенных для размещения в них рабочей силы при перемещении ее из других районов, на организацию консультационной деятельности, на создание разнообразных социально-бытовых объектов и т.д.

В Японии сформирована также система государственной поддержки рынка труда в депрессивных отраслях и районах. Для них разрабатываются постоянно действующие программы, которые предусматривают помощь как работодателем, так и самим работникам. Так, субсидии предоставляются работодателям, воздерживающимся от массовых увольнений персонала в период кризиса, организующим его переподготовку и осуществляющим перераспределение рабочей силы на дочерние предприятия, в филиалы и в фирмы - подрядчики. Уволенный персонал получает помощь в трудоустройстве путем организации специального профессионального ориентирования, а также в виде продления сроков получения пособий по безработице (что осуществляется в каждом случае отдельно с учетом личных обстоятельств безработного).

Считается, что во многом благодаря существованию системы описанных выше программ, а также обновленной системы страхования по безработице Японии удалось преодолеть последствия экономического кризиса гораздо быстрее и эффективнее, чем другим странам. Особенно важной считается роль программы по стабилизации занятости, финансируемой из специального фонда. Ведь выплата пособий из этого фонда через предприятия позволяет сдержать обвальное увеличение безработицы и во время ухудшения экономической ситуации. В целом, институциональные особенности регулирования рынка труда оказывают непосредственное влияние на существование и функционирование японской системы управления трудовыми ресурсами, в том числе практики «пожизненного найма», набора персонала и материального стимулирования работников, а также повышения квалификации и профессиональной подготовки кадров.

**3. Особенности управления персоналом в японских корпорациях**

**3.1 Характеристика системы «пожизненного найма»**

Безусловно, главной среди особенностей японского корпоративного менеджмента является гарантия долговременной занятости, получившая название «пожизненный наем». Последнее означает, что однажды принятый в японскую фирму человек приобретал право работать в ней всю свою трудовую жизнь. Важнейшая особенность системы управления на основе «пожизненного найма» состояла в том, что обязательства работника и фирмы друг перед другом по поводу срока найма законодательно не оформлялись и в трудовом договоре не оговаривались. Этот договор имел бессрочный характер.

Управление трудом в японской фирме на принципах «пожизненного найма», таким образом, основывалось на механизме, обеспечивавшем добровольное подчинение младших старшим (т.е. работников своему руководству) в ответ на обязательства со стороны последних заботиться об их нуждах в течение всей их трудовой жизни. Психологические и экономические аспекты управления в такой системе оказывались связаны друг с другом неразрывным образом. Постоянный персонал, на который распространялось действие такой системы управления, оказывался в привилегированном положении. Сама гарантия найма имела огромное значение, поскольку далеко не каждому удавалось попасть в состав постоянных работников. Кроме этого, постоянный персонал обеспечивался разнообразными материальными благами, такими как единовременное пособие по замужеству, рождению ребенка, переезду, смерти близких родственников и даже по оплате детских садов и школ для детей сотрудников.

С помощью «пожизненного найма» японскому менеджменту удалось урегулировать такую сложную проблему, как отношения с профсоюзами. Все вопросы, связанные с определением условий труда и заработной платы, в японской фирме стали регулироваться путем коллективных переговоров с профсоюзами, членами которых являлся только постоянный персонал данной фирмы. Привязывание интересов профсоюзного движения к интересам фирм имело решающее значение для относительно беспрепятственного распространения управления на принципах «пожизненного найма» в Японии.

Таким образом, права персонала на «пожизненный наем» не являются ни результатом их юридической оформленности в рамках трудового законодательства, ни следствием нормотворческой деятельности менеджмента, но определяются исключительно традициями взаимоотношений между работниками и фирмой. Поэтому в каждой компании охват персонала «пожизненным наймом» имеет свои особенности.

Границы этой практики в первую очередь определяются экономическими факторами. В крупных компаниях к числу постоянных работников относится значительная часть кадров, а в более мелких она обычно сведена к управленческому составу. В периоды высокой экономической конъюнктуры границы «пожизненного найма» расширяются, при ухудшении ситуации — сокращаются. В зависимости от того, какие из показателей, определяющих степень распространенности «пожизненного найма», учитываются, доля лиц наемного труда, охваченная «пожизненным наймом», в период высоких темпов роста японской экономики (до дефляционного кризиса 1990-х) колебалась от 17 до 55%.[[20]](#footnote-20)

Важнейшим следствием практики «пожизненного найма» является разделение рынка труда в Японии на закрытую и открытую части. На этих рынках рабочая сила поставлена в разные условия с точки зрения стабильности найма. Открытый рынок представляет собой своеобразный анклав рабочей силы «второго сорта», которой в японской фирме уготовано периферийное положение. Однако картина разделения рынка труда достаточно сложна, потому что и на открытом рынке есть категории рабочей силы, которые представляют ценность и для крупных компаний. Так что разделение рынков не исключает их взаимодействия. Более того, оно жизненно необходимо для существования закрытой структуры крупной компании, поскольку открытый рынок представляет для нее источник пополнения рабочей силы. Таким образом, говоря о «пожизненном найме» как об отличительной черте японской управленческой системы, необходимо иметь в виду, что этот институт существует лишь в сочетании с развитым институтом негарантированной занятости.

Очевидно, что ценностям коллективизма оказывается привержен в первую очередь именно постоянный персонал. Но при этом следует подчеркнуть, что основанные на них взаимоотношения менеджмента с персоналом представляют собой явление общенациональное, сформировавшееся на социокультурной базе всего японского общества, а также на базе исторических традиций бизнеса. При этом сама по себе потенциальная возможность быть включенными в структуру крупных компаний предполагает готовность людей, находящихся вне сферы «пожизненного найма», к положительному восприятию ценностей закрытого коллективизма и методов управления, предлагаемых менеджментом крупных фирм. Поэтому мотивационный механизм управления на основе «пожизненного найма» запускается в действие не только в сфере постоянной занятости и на ее периферии, но и в области открытого рынка рабочей силы.

Понятно, что получить эффективный персонал исключительно за счет его лояльности, которая возникает в ответ на право работать «пожизненно», было бы невозможно. В таком качестве система «пожизненного найма» быстро сошла бы со сцены как анахроничная и дорогостоящая. Поэтому она предполагает использование менеджментом и целого комплекса других инструментов управления. Гарантия «пожизненного найма» для определенной части персонала не просто накладывает отпечаток на весь комплекс взаимоотношений в компании, но и приводит к необходимости организации особо жесткой системы отбора кадров, планирования внутрифирменного обучения, создания специфических способов возмещения трудовых затрат персонала.

**3.2 Особый подход к комплектованию кадров**

Еще одной из особенностей японской системы управления, непосредственно связанной с практикой «пожизненного найма», является особый подход к комплектованию кадров.

В любой системе управления основная цель менеджмента в процессе найма нового персонала состоит в попытке выявить те качества потенциальных сотрудников, которые необходимы компании. Для японского менеджмента уровень профессиональных знаний и навыков еще показатель квалификации кадров и тем более их качеству, как это принято на Западе. Помимо профессионального уровня, в японский вариант квалификации включается отношение работника к труду и к своей фирме. Это особое понимание квалификации и качества рабочей силы наглядно проявляется в момент отбора рабочей силы в японскую компанию. По своей сложности, тщательности и жесткости процесс отбора претендентов здесь часто во много раз может превосходить подобную процедуру на Западе. Однако примечательно, что основной акцент японские фирмы в момент отбора претендентов делают отнюдь не на их профессиональных навыках. Более того, они обычно мало увеличивают шансы тех, кто хочет получить постоянное место в компании. Решающее значение для японских управленцев имеют уровень социальной адаптированности личности, степень принятия ею таких традиционных ценностей, как трудолюбие, уважение к иерархии, склонность посвятить себя служению общей цели. Конформизм и готовность подчиниться воле старших по положению, через которых проводится политика компании, считаются приоритетными качествами. Характерно, что с большой тщательностью эти качества в кандидатах изыскиваются и японскими фирмами, работающими в других странах. В частности, здесь среди соискателей пытаются выявить тех, кто симпатизирует профсоюзам, чтобы отсечь их от круга кандидатов.[[21]](#footnote-21) Методики выявления нестандартного образа мыслей основаны на изучении реакций испытуемых на разнообразные конфликтные ситуации, которые предлагаются им в качестве задач для решения на экзаменах и в ходе собеседований.

Иными словами, в сфере внимания японского менеджмента находится весь комплекс качеств личности, которые могут составить в будущем основу для направленного воздействия на ее мотивационный потенциал. Вполне логично, что при комплектовании кадров молодежь, которую легче всего воспитать соответствующим образом, рассматривается как наиболее перспективная часть рабочей силы.

Процесс комплектования кадров за счет выпускников учебных заведений не просто подчинен цели пополнения штата сотрудников организации, но целиком ориентирован на долгосрочный характер их использования. Им предстоит пополнить элитные ряды постоянного персонала, управление которым связано с целым рядом специальных, дорогостоящих технологий, а следовательно — со значительными расходами на рабочую силу. Поэтому к вопросу о найме японские компании подходят с особой тщательностью.

Набор новых сотрудников - это очень важное событие в жизни каждой японской фирмы. Комплектование кадров носит характер кампании, которая проходит всего один раз в году и занимает довольно продолжительное время. Однако задача этой кампании в основном состоит не в том, чтобы найти подходящих кандидатов на те конкретные рабочие места, которые в данный момент в фирме не заняты. Свои текущие потребности в работниках, определяемые наличными рабочими местами, японская фирма обеспечивает уже имеющимися кадрами в соответствии с принятыми схемами их служебного продвижения.

Наем же выпускников учебных заведений призван обеспечить перспективные долгосрочные потребности фирмы в рабочей силе. В этом смысле открытие вакансий в японской компании далеко не то же самое, что наличие незанятых рабочих мест. Под «вакансией» понимается не какое-либо конкретное, не занятое в данный момент рабочее место, а свободное место в фирме в самом общем смысле. Однако такие вакансии предназначены только для новой рабочей силы, под которой понимается только новое поколение выпускников учебных заведений. Набор новой рабочей силы осуществляется здесь не «поштучно», как это имеет место на Западе, а целыми возрастными когортами. Информация о специфике самого рабочего места кандидатам почти не предоставляется. Их стараются привлечь не конкретными преимуществами предложений, а положительным образом фирмы в целом. Поэтому вся кампания по набору носит скорее рекламный, а не информационно-ознакомительный характер.

Выпускники учебных заведений при поиске подходящей вакансии также интересуются не столько работой, сколько тем, что представляет собой фирма. Как отмечают японские специалисты, кандидаты подбирают себе фирму не для того, чтобы получать определенную зарплату, а для того, чтобы «жить» вместе с этой компанией.[[22]](#footnote-22)

В период высоких темпов роста японской экономики предложения о работе рассылались в университеты даже студентам вторых и третьих курсов, конкуренция между компаниями за выпускников учебных заведений принимала порой очень острые формы. Чтобы создать всем равные условия, 200 крупнейших фирм страны заключили между собой «джентльменское соглашение», согласно которому официальная кампания по набору кандидатов стала проводиться один раз в год всеми фирмами одновременно и в весьма сжатые сроки. Конечно, минуя установленные процедуры, выпускник может самостоятельно обратиться в организацию в поисках работы, но вряд ли имеет при этом шанс на «пожизненный наем». Процедура отбора воспринимается испытуемыми как ответственный момент в их жизни, когда решается их будущее. Внешняя атрибутика этого события, торжественность и официальность обстановки, внушительность и многочисленность экзаменационных и испытательных комиссий привносят в него значительный стрессовый компонент. Поражение или успех имеют социальную окраску. Поэтому отношение кандидатов к участию в этой процедуре самое ответственное, что не исключает, однако, элементов недобросовестности. Учитывая такую возможность, в отдельных случаях фирмы идут на дополнительные проверки необходимой информации, для чего прибегают и к частному сыску.

Но сама процедура набора не сводится только к официальной кампании. Последняя является лишь заключительной и по длительности самой незначительной ее частью. Ей предшествует целая серия контактов фирмы с учебными заведениями, которые в ряде случаев носят характер долгосрочных и систематических отношений. Крупнейшие компании стремятся завязать такие отношения, прежде всего, с лучшими средними и высшими учебными заведениями страны, которые доказали, что их выпускники – самые ценные потенциальные сотрудники на рынке труда. Нередко эти отношения выливаются в субсидирование учебных заведений, оказание им технической, консультационной, юридической или иной поддержки.[[23]](#footnote-23)

«Пожизненный наем», кроме того, что он распространяется далеко не на весь персонал фирмы, имеет и строгие временные рамки действия. Механизм, который, с одной стороны, ограничивает допуск рабочей силы, а с другой — помогает от нее вовремя избавиться, основывается, прежде всего, на возрастных критериях. Поэтому постоянный персонал увольняется в строго определенном возрасте. Необходимо подчеркнуть в связи с этим условность термина «пожизненный наем», поскольку постоянные работники нанимаются хотя и на значительный период трудовой жизни, но отнюдь не на всю жизнь.

В качестве механизма, регулирующего процесс выбытия кадров, японские фирмы используют институт предельного возраста пребывания в компании, с помощью которого увольнение постоянного персонала осуществляется регулярно и в обязательном порядке. Увольнение работников по возрасту в японской компании также осуществляется группами. Фактически речь идет об одновременном выбытии целой возрастной когорты работников, в свое время одновременно поступивших в фирму. Граница предельного возраста постепенно повышается, и в настоящее время практически повсеместно достигла 60 лет.[[24]](#footnote-24)

После того как новых работников приняли в штат компании встает вопрос их последующей подготовки и повышения квалификации для дальнейшей успешной работы на компанию.

**3.3 Значение профессиональной подготовки кадров**

Японские компании в своем большинстве стремятся подготовить рабочую силу самостоятельно. Японские менеджеры считают, что каждая фирма, каждое производство нуждается в специфических кадрах и что лишь подготовленные в компании работники знают и умеют то, что нужно именно данной компании и данному производству. Уникальность квалификации при этом включает в себя и психологический момент. Именно в процессе подготовки «ничей» работник становится в фирме-семье «своим».

Самая же главная причина ориентации на внутрифирменную подготовку кадров в Японии состоит в том, что в современном высокотехнологичном производстве уже невозможно одними только методами организации труда обеспечить адекватную кооперацию персонала. Поток информации настолько велик, что реакции отдельных исполнителей не успевают за быстро меняющейся производственной ситуацией. Поэтому японские компании используют возможности, которые дают им долговременные отношения с персоналом, для того, чтобы методами внутрифирменной подготовки «встроить» в квалификацию способность, готовность людей к новому типу трудовой кооперации.

Как уже отмечалось, процесс комплектования кадров в японских фирмах осуществляется с опорой на молодежь, только что закончившую учебные заведения. При этом большая часть японской молодежи выходит на рынок труда, не ставя для себя цель получить какую либо конкретную профессию или должность. Однако это мало смущает руководство компаний, так как подавляющее их большинство имеют собственные системы профессиональной подготовки для новой рабочей силы.

Руководство японских фирм считает, что принятый в фирму работник должен совмещать свою трудовую деятельность с постоянным обучением. На выявление способности и стремления молодежи к такому совмещению функций делается акцент и при отборе претендентов на работу в компании.

Начальное обучение молодежи является частью самой процедуры найма с перспективой получения прав на продолжительную («пожизненную») занятость. Именно поэтому оно носит в отношении новичков практически обязательный характер и имеет такую же распространенность, что и сама система «пожизненного найма».

Обычно начальная подготовка занимает довольно короткий период — от одной недели до двух месяцев для выпускников средней (полной) школы и от одного до пяти месяцев — для лиц с высшим образованием.[[25]](#footnote-25) Характерной особенностью начальной подготовки в крупных компаниях является наличие в ней обязательного социального компонента. В задачи такого обучения входит знакомство новичков не столько с той работой, которую они будут выполнять, сколько с самой фирмой, где им предстоит «жить». Впрочем, за это время новичкам сообщается и некоторая часть специальных знаний, которая позволяет им приступить к исполнению основной работы под присмотром наставников (более опытных коллег или непосредственного начальства). В профессиональном отношении, однако, результаты такого обучения настолько малы, что ни в одной из компаний вопрос о присвоении квалификационных разрядов, статусных рангов или тарифных классов на стадии начальной подготовки даже не встает.

Что касается социальной подготовки, то ее задача заключается в социально-психологической адаптации новичков к работе в компании, к ее культуре, в знакомстве с принципами взаимоотношений сотрудников фирмы друг с другом. Несмотря на то, что молодой японец в силу своего традиционного воспитания уже имеет определенные представления о системе взаимоотношений в обществе, по-настоящему усвоить свое место и роль в новой обстановке (в японской терминологии и в японском понимании — в «новой семье») ему помогает именно социальная подготовка. Ее конечная цель — обеспечить высокую трудовую мораль, которая является обязательным компонентом квалификации кадров в японской фирме.

Профессиональная же подготовка кадров осуществляется не столько теоретическим, сколько (чаще всего никак не оформленным) практическим образом. Работники всех профессий и специальностей, а также всех уровней квалификации формируются в японских компаниях преимущественно методом ученичества под линейным руководством менеджмента.

Известно, что институт ученичества как форма обучения, в ходе которого работник получает знания от наставника и одновременно исполняет производственные функции, далеко не всегда дает только положительные результаты. С ним обычно связывается определенный комплекс негативных явлений. Наставник, обеспечивая ученика безусловно рациональными и полезными элементами своего опыта и квалификации, передает ему и те недостатки, которые бывают присущи ему самому. Самым большим минусом этой формы является моральное старение квалификации обучающего. Кроме того, такой тип производственного обучения связан и со значительными потерями рабочего времени как обучающим, так и обучаемым.

Японские фирмы располагают и другими средствами обучения персонала в процессе труда. К ним относятся ротация кадров, самообучение работников, их участие в кружках качества, перекрестное обучение, педагогическая деятельность управленческого и инженерно-технического персонала, а также опытных рядовых работников.

Ответственность за подготовку в процессе труда возложена прежде всего на руководящих работников фирмы. Из всего управленческого персонала обучением рядовых работников больше всего занимается линейный менеджер.[[26]](#footnote-26) По своей должности он обязан следить за ходом подготовки, обеспечивать ее последовательность, поддерживать необходимый уровень систематичности, оценивать результаты и подавать о них сведения в службу кадров. В задачи руководителей более высоких рангов входит забота о том, чтобы уровень квалификации работника соответствовал требованиям рабочего места, что предполагает их способность предвидеть грядущие изменения в производственном процессе, обусловленные научно-техническим прогрессом, и своевременно принимать меры по приведению квалификации работников в соответствие с ними.

Предпочтение, которое японские компании отдают обучению персонала без отрыва от производственной деятельности, теснейшим образом связано с пониманием здесь квалификации как объема знаний, практических навыков и умений, которые накапливаются с опытом. Не лишенная своих проблем и недостатков внутрифирменная система подготовки благодаря своей всеобщности и массовости во многом обеспечивает в целом высокий уровень рабочей силы в Японии. В то же время еще с периода высоких темпов роста японские компании используют и разнообразные формы академической подготовки, т.е. с отрывом от производства. Кроме курсового обучения проводятся тематические семинары и конференции, лекции собственных и приглашаемых специалистов, оперативно-теоретические совещания, специальные туры с погружением в учебную среду, циклы перекрестных занятий с участием сотрудников различных подразделений компании. Наконец, используется и наиболее развитая форма внутрифирменной академической подготовки — обучение в специализированных учебных центрах компании. Системность и фундаментальность, которые были привнесены в процесс подготовки кадров благодаря укреплению ее академического звена, в значительной мере содействовали модернизации японской модели формирования квалификации и сближению ее с западными моделями. Вместе с тем соединение этого звена с традиционным обучением без отрыва от производства дало сильный импульс возникновению в Японии системы непрерывной подготовки, аналогов которой в мировой практике менеджмента нет до сих пор.

В целом академическое обучение применяется гораздо более избирательно, чем метод ученичества. Оно обычно охватывает не более 3–4% персонала, в то время как ученичество распространяется почти на 80% работников.[[27]](#footnote-27) Продолжительность курсового обучения невелика. Большую распространенность, в частности, получили занятия с погружением в учебную среду на несколько дней и непрерывным нахождением обучающихся в закрытом специализированном центре профессиональной подготовки.

Значительная часть фирм предпочитают организовывать собственные курсовые программы и избегают обращаться к услугам внешних, в том числе государственных, организаций из-за опасения, что у работников может возникнуть соблазн попытать счастья на стороне. Чаще всего для академической подготовки характерны самые экономичные формы. Однако в ряде крупнейших японских фирм, которые обычно представляют собой лицо отрасли, имеются специализированные центры профессиональной подготовки. Учебные программы этих центров предусматривают подготовку персонала самого высокого уровня по всему кругу профессий, необходимых современной корпорации. Эти центры обладают развитой современной учебной базой, уровень профессиональной подготовки в них доводят до норм и стандартов, предусмотренных законодательством. Нередко такие центры получают официальный статус соответствующего учебного заведения с правом присвоения его выпускникам квалификационных разрядов, дипломов и т.п. Многие крупные компании добились для своих центров официального наименования «младших», или «краткосрочных колледжей», что по классификации учебных заведений, принятой в Японии, соответствует статусу вуза.

**3.4 Особенности стимулирования работников в японских корпорациях**

После того, как новые сотрудники компании прошли все этапы отбора и первоначальное обучение, менеджменту следует обратить внимание на то, какими способами и средствами проходит мотивирование сотрудников, в целях повышения их производительности и лояльности. Далее будут в подробностях раскрыты особенности материального стимулирования работников в японских корпорациях. Трудовая мотивация лежит в основе всей системы управления персоналом и представляет собой весьма сложный механизм. Во многом он опирается на материальные стимулы, но отнюдь не сводится к ним одним. В японских компаниях система материального стимулирования состоит из двух основных блоков, включающих систему служебного продвижения и систему денежно-натурального поощрения. В свою очередь, последнюю также можно подразделить на две части — заработную плату и комплекс социально-бытовых натурально-вещественных услуг.

В системе материального стимулирования персонала японских фирм заработной плате принадлежит особое место. На ее долю приходится подавляющая часть средств, расходуемых фирмами на рабочую силу (около 85%). На развитие системы материального стимулирования большое влияние оказала ее встроенность в более широкий механизм трудовой мотивации, ориентированный на интеграцию работника в фирму, на его долговременную связь с ней. Такому типу трудовой мотивации соответствует и особый тип материального стимулирования, известный под названием «пожизненная заработная плата». Смысл «пожизненной заработной платы» состоит в том, что стимулируется не просто трудовая функция, но весь личностный потенциал работника, взятый в комплексе, во всей совокупности его проявлений. Большое внимание, в частности, придается тому обстоятельству, что стремление человека обеспечить свои самые разнообразные жизненные потребности является одним из преобладающих стимулов к трудовой деятельности. С этой точки зрения японские менеджеры ближе, чем их западные коллеги, подошли к решению проблемы полного использования человека в качестве фактора развития производства, в том числе с помощью средств его материального стимулирования.

Вся структура «пожизненной заработной платы» ориентирована на удовлетворение определенного уровня потребностей в пределах различных периодов жизненного цикла работника. Самому короткому из них соответствует месячная заработная плата. Годовой уровень потребления кроме месячного заработка обеспечивают выплачиваемые дважды в год бонусы. И наконец, весь жизненный цикл подстраховывают выходные пособия, выплачиваемые в связи с наступлением предельного возраста пребывания в фирме. При этом месячный заработок расходуется на текущее потребление, годовой предназначен для приобретения товаров длительного пользования, а также для личных сбережений.

Месячная заработная плата представляет собой основной элемент не только «пожизненной заработной платы», но и совокупных расходов японских компаний на рабочую силу. Она складывается из двух частей — постоянной и переменной.[[28]](#footnote-28) Постоянная часть — это тарифный заработок (тарифная ставка плюс тарифные надбавки к ней), переменная — оплата сверхурочного времени.

Тарифная ставка играет первостепенную роль при определении, как постоянной части заработной платы, так и общей ее суммы. На базе тарифной ставки определяется размер всех остальных элементов заработной платы, а также многих статей прочих расходов на рабочую силу, включая и выходное пособие. Данное обстоятельство заставляет японские компании в их политике в области заработной платы обращать особое внимание на методы разработки тарифной ставки.

В основу традиционного метода расчета тарифной ставки положены три основных фактора — возраст, стаж и уровень образования. В пределах каждого уровня образования (их также три — неполное среднее, полное среднее и высшее) заработная плата работника зависит от его возраста и стажа. Чем больше тот и другой, тем выше тарифная ставка, а соответственно — и весь заработок.

В составе тарифного заработка японского работника имеются надбавки. Многие надбавки имеют целевой характер и призваны обеспечить разнообразные жизненные потребности работника. Так называемая семейная надбавка возмещает расходы на членов его семьи, территориальная — затраты, связанные с переменой места жительства (чаще всего из-за перевода на другую работу), жилищная — затраты на содержание жилья и т.д. И хотя далеко не каждая надбавка из-за своего малого размера действительно способна адекватно удовлетворить те или иные потребности, тем не менее, у работника создается впечатление, что ни одна из его наиболее насущных жизненных нужд не ускользает от внимания работодателя. Бонусы имеют большое значение как элемент заработной платы, повышающий гибкость и эффективность всего экономического механизма фирмы. Динамика бонусов в значительно большей степени, чем тарифного заработка, определяется экономической конъюнктурой (в момент высокой конъюнктуры размеры бонусов возрастают, а во времена депрессии снижаются).

На крупных предприятиях, где более последовательно проводится политика управления трудом на принципах «пожизненного найма», практика выплаты бонусов является частью механизма трудовой мотивации, основанного на идее органичной включенности работника в фирму, зависимости его личного благополучия от успехов фирмы. Поэтому здесь размер бонусов зависит не столько от непосредственного трудового вклада, сколько от экономического положения фирмы. На мелких и средних предприятиях, теснее связанных с открытым рынком труда, все системы вознаграждения, включая и выплату бонусов, учитывают, прежде всего, уровень трудовой отдачи персонала.

Последним элементом системы материального поощрения в японских компаниях являются выходные пособия, которые выдаются работнику в конце трудовой жизни в связи с увольнением по возрасту и которые завершают своеобразный «пожизненный» образ этой системы. С помощью выходных пособий решаются наиболее сложные проблемы (например, приобретается жилье или обеспечивается существование в старости). Размеры выходного пособия достаточно велики, обычно за каждый год работы в компании положен месячный заработок.

Таким образом, система стимулирования труда на японских предприятиях позволяет удовлетворить основные потребности работников на протяжении всей их трудовой жизни, что дает им чувство социальной защищенности и уверенности в своем будущем.

**3.5 Реформирование системы управления трудом**

Притом что система управления персоналом на основе «пожизненного найма» обладает в глазах японского предпринимательства целым рядом достоинств, не раз возникал вопрос о ее экономической и социальной эффективности. Ведь очевидно, что гарантия занятости, пусть законодательно и неоформленная, может развращать часть персонала. Кроме того, если была допущена ошибка в момент выбора кандидата на постоянную работу, компании, связанной моральными обязательствами, бывает трудно избавиться от такого работника. Но главное — это то, что основной принцип системы «пожизненного найма», связанный с приоритетом возраста и стажа, вступает в противоречие с требованиями, предъявляемыми к рабочей силе новыми техникой и технологиями. Каждый новый уровень технического оснащения производства приводит к очередной амортизации знаний и навыков старших поколений персонала. Между тем, благодаря системе «пожизненного найма» именно такой персонал считается наиболее ценным. Эта система обладает как бы встроенным потенциалом падения эффективности труда.

До тех пор пока повозрастная тарификация объективно соответствовала нарастанию квалификации и уровня результативности труда работников, традиционная организация заработной платы укрепляла основы всей системы «пожизненного найма» и способствовала росту эффективности управления рабочей силой. Однако уже в конце 1970-х годов с внедрением новых технологий квалификация стала приобретать новое содержание.[[29]](#footnote-29) Повысилась роль теоретических знаний, усилилась необходимость их обновления, возросло значение способности персонала адаптироваться к новым производственным условиям. В качестве альтернативы традиционным системам оплаты труда японский менеджмент взял на вооружение западный опыт. Появился принципиально новый тип тарификации, увязываемый с конкретными характеристиками работника как такового, с его индивидуальными показателями в труде, со специфическими особенностями квалификации, отличающими его от других.

Сейчас в Японии в качестве показателей, отражающих трудовой потенциал работника, широко используются хорошо известные на Западе оценки способностей работников исполнять свои обязанности, сложность трудовых функций и служебного статуса, уровень квалификации и профессиональной категории, результативность труда (система KPI).

Вместе с тем и в настоящее время многие японские компании не отказываются от традиционных систем заработной платы. Дело в том, что они стремятся использовать возможности традиционных систем для мотивации коллективного труда, учитывая такую особенность современного производства, как взаимозависимость рабочих мест.[[30]](#footnote-30) Кроме того, объективной причиной использования в современных системах заработной платы элементов повозрастной дифференциации остается определенная зависимость квалификации работников от производственного опыта. Основным направлением развития материального стимулирования труда в Японии в конце ХХ — начале XXI в. стала, таким образом, выработка синтезированных систем, сочетающих элементы традиционной, повозрастной, и новой, трудовой, тарификации работников.

В настоящее время вопрос о реформировании японской системы управления перерос в проблему ее коренной перестройки, что было связано с несколькими причинами. Одна из них заключалась в изменении условий функционирования бизнеса под влиянием глобализации и в результате перехода Японии к постиндустриальному обществу. В результате мирового финансового кризиса Японские компании встали перед проблемой сокращения издержек производства, в том числе за счет экономии на трудозатратах. С другой стороны, под влиянием научно-технического прогресса меняется характер труда, происходит процесс его интеллектуализации, что приводит к повышению значения личных характеристик в формировании квалификации персонала.

Наконец, меняются ценностные ориентации японского населения, особенно молодежи. Многие начинают связывать свою жизнь со своей профессией, а не с компанией, как прежде. Значительная часть молодежи сознательно отказывается от жизни «человека компании», образ которого все более обретает черты отрицательного символа японского общества. Многие фирмы сокращают численность постоянных кадров, приостанавливают прием молодежи и переходят к более активному использованию временного персонала. В настоящее время свои возможности комплектования кадров нередко стремятся расширить за счет открытого рынка труда.

Нельзя не подчеркнуть всей серьезности тех перемен, которые при переходе к рыночной модели управления предстоит пережить не только системе управления японской корпорацией, но и всему японскому обществу, поскольку речь идет о смене парадигмы его существования. В самом деле, если стратегия корпораций будет направлена, прежде всего, на максимизацию экономической эффективности в ущерб социальной функции, то их роль снизится не только для их собственного персонала, но и для общества в целом. По существу, это грозит сломом всей модели японского общества, которое до сих пор опиралось не столько на совокупность индивидуумов и государство, сколько на корпорации с их мощным механизмом социальной защиты в виде «пожизненного найма» для значительной части населения.

**4. Особенности японской модели организации производства и бизнес-процессов**

**4.1 Общая концепция философии Кайдзен**

После Второй Мировой Войны Япония пострадала не меньше других стран, ее заводы лежали в руинах, а инфраструктура была разрушена. За послевоенные годы Япония превратилась в демократическое, с довольно высоким уровнем жизни и огромным экономическим потенциалом государство, обладающее завидной политической стабильностью. Удивительные достижения «страны восходящего солнца», особенно в экономике, общеизвестны и привлекают к себе пристальное внимание. Японии, потерпевшей сокрушительное поражение в войне, понесшей огромный моральный и материальный ущерб, удалось за четверть века не только подняться из разрухи и руин, но и превратиться в сильную экономическую державу, лидирующую во многих областях промышленности, техники, науки и торговли.

В этой главе будет раскрыто, до какой степени поразительное развитие Японии в последнее время основывается не только на крупномасштабном освоении технологических достижений, которые были импортированы из США и стран Запада, но и на последовательной программе улучшения качества произведенных товаров, которая распространилась во всех сферах японской экономики. Используя эти принципы, Япония добилась исключительного уровня гибкости производства, при этом качество продукции японских корпораций известно во всем мире. Именно в то время на первое место в японской модели управления производством встал комплекс особенностей, принципов и идей впоследствии названный философией Кайдзен.

 Идеология Кайдзен (改善[[31]](#footnote-31)) является центральной концепцией японского управления производством, секретом японской высокой конкурентоспособности на мировом рынке. В переводе с японского Кайдзен означает постоянное улучшение производственных процессов, начальной разработки, бизнес-процессов, тактик управления, а также множество других аспектов управления.

 Кайдзен по своей сути - это последовательный непрерывный процесс улучшения всех аспектов бизнеса, в который вовлечены все сотрудники данного предприятия, начиная от высших менеджеров, менеджеров среднего звена и простых рабочих. Любая японская компания стремится развивать в своих сотрудниках философию Кайдзен – стиль мышления, направленный на преобразование каждого сотрудника как личности и как части корпорации, где человек работает.

 При этом именно в философии Кайдзен четко прослеживаются различия между традиционным западным и японским подходами к ведению бизнеса. Сегодня работа предприятия в стиле Кайдзен подразумевает своеобразный образ жизни компании, определенный стиль ведения бизнеса. Как говорят сами японские менеджеры, японский стиль ведения бизнеса в первую очередь направлен на сам процесс улучшения многочисленных бизнес-процессов в долгосрочной перспективе, а не на конкретные результаты в краткосрочной.[[32]](#footnote-32)

 Благодаря повсеместному использованию принципов философии Кайдзен японские корпорации с успехом производят, разрабатывают, и выгодно реализуют готовую продукцию по всему миру. В основе стратегии лежит ясное фундаментальное осознание того, что если компания стремится достичь успеха и остаться в бизнесе, а также получать прибыль, менеджмент фирмы должен прилагать усилия для удовлетворения и обслуживания интересов и потребностей своих потребителей. В современном мире, в условиях жесточайшей конкуренции на рынке, любое промедление в освоении новейших технологий стоит очень дорого, а освоение новейших стратегий менеджмента обходится не менее затратно. Стратегия Кайдзен ориентирована в первую очередь на потребителей, на удовлетворение все возрастающих потребностей и запросов к качеству и цене продукции.

 Отличительной чертой бизнеса в стиле Кайдзен является особенная система управления всеми этапами деятельности. Эта система всячески поддерживает стремление работников компании к собственному совершенству на рабочем месте, отмечая их способности и усилия в этом направлении. Этот аспект существенно отличает всю суть Кайдзен от западных управленческих стратегий, в которых сотрудников могут поощрить и вознаградить исключительно за конечные финальные результаты, невзирая на затраченные старания.

 В отличие от передовых американских и западноевропейских компаний, где все в первую очередь работает на результат, а не на непрерывное совершенствование и где на предприятиях оборудование и техника производства продукции может не меняться десятки лет, то в японской компании абсолютно невозможно представить себе, чтобы за период в несколько лет в производстве ничего не поменялось. Несмотря на то, что на Западе существует огромное количество современных предприятий и концентрация передовых идей и разработок, там есть масса предприятий, которые практически не меняются на постоянной основе. Для японских компаний постоянные перемены являются, прежде всего, своеобразным стилем жизни. Не скачкообразные, кардинальные перемены, а постепенные, небольшие улучшения на пути к безграничному совершенствованию. [[33]](#footnote-33)

 Концепция Кайдзен подразумевает кропотливое улучшение на всех уровнях организационной структуры на постоянной основе. Японский национальный характер известен своим бесконечным стремлением к достижению совершенства. После Второй мировой войны огромная доля японских предприятий начинала буквально с нулевого этапа. Без постоянного движения вперед компании не смогли бы выжить, и стратегия Кайдзен преобразовалась в уникальный национальный образ жизни нации.

**4.2 Поддержание бизнес-процессов и система всеобщего контроля качества**

 Стратегия Кайдзен подразумевает под собой своеобразные техники управления. По принципам философии Кайдзен, два самых важных компонента менеджмента - это поддержание и совершенствование. Под поддержанием в Кайдзен понимаются определенные действия, способствующие сохранять текущие управленческие, технологические, а также организационные стандарты. Под совершенствованием же следует понимать действия, направленные на улучшение уже существующих стандартов. Итак, в японских компаниях существует особенное понимание того, как должны быть распределены производственные функции. Как видно из нижеприведенного графика, чем выше сотрудник в корпоративной иерархии, тем больше он должен отдавать приоритет совершенствованию, по отношению к поддержанию. И наоборот, если сотрудник выполняет чисто исполнительские , он должен основное внимание уделять поддержанию уже существующих стандартов качества.

 В первую очередь задачи менеджмента с целью поддержания действующих стандартов должны быть направлены на то, чтобы каждый сотрудник компании до мельчайших подробностей знал СРП - стандартную рабочую процедуру. Под этим подразумевается то, что сначала топ-менеджмент должен определить конкретную политику, правила и установки в компании, директивы и процедуры, которые касаются в полной мере всех наиболее важных операций, а затем наблюдать и контролировать, чтобы каждый сотрудник фирмы использовал СРП.

 Работники японских корпораций работают, прежде всего, на основе стандартов, установленных менеджментом, поддержание этих стандартов всеми сотрудниками достигается за счет дисциплины и обучения на стадии освоения. В общем, японское понимание менеджмента заключается в идеи безукоризненного следования действующим стандартам и непрерывное их улучшение и обновление. Чем выше иерархический статус управляющего, тем больше он, занят вопросами совершенствования, в то время как, неквалифицированный рабочий практически не имеет возможности привносить новые идеи, а все время лишь следует инструкциям руководства. Однако в процессе работы по мере приобретения опыта, рабочий начинает самостоятельно или в составе группы совершенствовать свои методы труда, выступать со свежими идеями улучшения работы фирмы.

 Сама идея совершенствования в японских компаниях построена на идеи Кайдзен и инновациях. Под Кайдзен японцы понимают небольшие улучшения в ходе работы, в процессе производства, не меняющие статус-кво. Инновации же требуют изменения статуса-кво, представляют собой кардинальные революционные преобразования и осуществляются посредством вливания крупных инвестиций в новую разработку, технологию или оборудование. Поскольку Кайдзен представляет непрерывный процесс, в котором задействованы все сотрудники фирмы, то менеджмент на любом уровне, так или иначе, занимается привнесением этих идей в жизнь.

 Высший менеджмент стремится внедрить Кайдзен как единую корпоративную стратегию, обеспечивает и снабжает всеми необходимыми инструкциями к применению, занимается распределением ресурсов.

 Менеджеры среднего звена и персонал стремятся реализовывать поставленные цели и стараются поддерживать и совершенствовать действующие стандарты. Немаловажным аспектом на данной стадии менеджмента является формирование у сотрудников Кайдзен-мышления через интенсивные обучающие программы.

 Мастера компании на производстве используют Кайдзен в своих функциональных ролях, руководят рабочими и разрабатывают новые планы для совершенствования. Также в их обязанности входит поддержка работы малых групп, например, кружков по контролю качества, а также обработка индивидуальных предложений по улучшению работы фирмы.

 На низшей ступени иерархии рабочие занимаются практическим применением идей Кайдзен: постоянно совершенствуют навыки и показатели работы через взаимное обучение. Обдумывают новые предложения и участвуют в работе малых групп[[34]](#footnote-34).

 Стратегия Кайдзен вносит незаменимый вклад в процветания таких крупнейших японских корпораций, как Toyota, Toshiba, Nissan, Matsushita, Sony, Casio, Canon и многих других. Таким образом, сильные международные позиции всей японской экономики непосредственно зависят от эффективности управленческой культуры в сфере производства, принятой и активно используемой на большинстве японских предприятий.

Что касается непосредственного управления в сфере производства, в Японии существенно отличается подход к контролю качества, особенно если сравнивать ее с европейскими практиками. В Европе и США такое понятие как контроль качества у простых обывателей в первую очередь ассоциируется с обычной технической проверкой готовой продукции. Доходит до того, что во многих компаниях высший менеджмент вообще не берет контроль качества в расчет своих первоочередных целей. Стереотипное представление европейских компаний о контроле качества как о технической стороне дела, а не управленческой проблемы, полностью отличается от японского подхода к этому вопросу. Рассмотрение всеобщего контроля качества - так называемой системы TQC (Total Quality Control[[35]](#footnote-35)) как неотъемлемой части идеологии Кайдзен выгодно выделяет японскую модель менеджмента по сравнению с европейским вариантом.

 В Японии уже давно используется система управленческих практик, которые служат главными инструментами TQC. Например, различные мероприятия по всеобщему контролю качества в Японии напрямую нацелены на увеличение эффективности менеджмента на всех уровнях. Система TQC на современных японских предприятиях затрагивает такие вопросы как: усилия по обеспечению наивысшего качества производимой продукции, сокращение производственных затрат, налаживание логистических цепочек, в том числе четкое соблюдение дисциплины поставок, безопасность, повышение производительности, постоянная разработка новых видов продукции и так далее. В последнее время многие японские менеджеры также начали включать в систему всеобщего контроля качества такие смежные сферы как маркетинг, услуги и продажи.

 На Западе само понятие «качество» обычно ассоциируется в основном только с качеством самой продукции. Японские же менеджеры под понятием качество рассматривают качество тех людей, которые работают в компании. Понемногу, шаг за шагом изменять и улучшать человеческий капитал – именно таким всегда был и остается принцип всеобщего контроля качества – система TQC. Для японских управленцев три основных блока построения успешного бизнеса - это «железо», «бумага» и люди.[[36]](#footnote-36) Всеобщий контроль качества для японцев начинается не с качества продукции, а именно с людей. Лишь выстроив успешную команду, можно приступать к производству, а именно к «железу» и «бумаге».

 Система TQC, в соответствии с Кайдзен, четко выражена в идеи: «Сначала качество, потом прибыль» [[37]](#footnote-37). Она олицетворяет сущность контроля качества ради качества и кайдзен ради кайдзен. Другими словами, японские менеджеры пришли к выводу, что самый надежный путь к повышению конкурентоспособности компании на рынке - это постоянное стремление к совершенствованию ради совершенствования. Безупречное качество гарантирует успех в бизнесе, и если позаботиться о качестве, прибыль позаботится о себе сама.

 Система всеобщего контроля качества, безусловно, должна быть ориентирована, прежде всего, на потребителя. Все действия в рамках TQC в Японии проводятся в соответствии с нуждами и потребностями потребителей. Еще один ключевой аспект для японского менеджемента - правильное определение потребителя. Это прерогатива топ-менеджеров, поскольку правильный выбор потребителя является решающим фактором при установлении стандартов качества производимой продукции, чтобы удовлетворять нужды покупателей.

 Одним из важнейших факторов является то что, все работники компании, стремясь поддерживать систему всеобщего контроля качества, начинают нарабатывать необходимые навыки с самого поступления на работу и не прекращают этого на протяжении всей их карьеры в компании. Система TQC - начинается с обучения и заканчивается тоже обучением, в повышении качества и квалификации людского фактора заключается важнейший аспект японского бизнеса.

**Заключение**

Итак, основными чертами японской модели менеджмента являются: преобладание линейно-функциональной организационной структуры корпораций; группирование компаний, высокая степень централизации управления; принятие решений путем многократных согласований на всех уровнях управления; система «пожизненного найма» рабочей силы с соответствующим набором мер стимулирования (оплата труда и карьерный рост в зависимости от возраста и стажа работы в «своей» компании) и патерналистский стиль отношений руководства и наемных работников.

В сфере производства, наиболее характерным фактором, влияющим на формирование японской модели управления, является философия Кайдзен и система всеобщего контроля качества. Идеология Кайдзен - совершенствование ради совершенствования является ключевой стратегией японского бизнеса. Японские компании непрерывно изменяются и стремятся производить все более совершенную и безупречную продукцию. В Японии можно с уверенностью сказать, что целью конкуренции является сама конкуренция. Очень часто компании соревнуются даже во внедрении все более современных и инновационных программ Кайдзен. Там, где основным критериям оценки успеха бизнеса является прибыль, компания может оставаться на том же месте в течении 20 лет, но там где фирмы соперничают во внедрении новых эффективных стратегий управления постоянное совершенствование просто неизбежно. Япония - это общество, прежде всего ориентированное не только на результат, но и на постоянное качественное улучшение во всех сферах жизни. Если движение Кайдзен началось, весь процесс работы компании кардинально меняется, ведь Кайдзен - это стиль жизни, стиль успешного ведения бизнеса.

Также в экономических успехах сыграл роль менталитет японцев: их трудолюбие, коллективизм, уважение к начальству, стремление к самосовершенствованию. Все эти особенности имеют свои корни еще с феодальных времен, они заложены в японском менталитете, который складывался веками. Японец дисциплинирован, мыслит интересами группы и способен на экстраординарные усилия для достижения общего блага. Японцы – целеустремленная нация. Они хотят совершенствовать себя до бесконечности. Они готовы упорно работать ради этой цели. Это стремление к совершенству очень помогло японскому менеджменту в интеграции европейского опыта управления в традиционную японскую культуру.

В итоге, выполнив все поставленные в данной работе задачи, можно сделать ряд выводов, отвечающих цели исследования.

Во-первых, российским менеджерам стоит задуматься о возможности применения некоторых японских практик управления в отечественных предприятиях. Использование модели японского менеджмента поможет российским управленцам, экономистам, бизнесменам разобраться в проблемах экономики своей страны, даст возможность к совершенствованию производства. Овладение управлением в стиле японского менеджмента - ротация кадров внутри фирмы, , отказ от узкой специализации, обучение в процессе работы и универсальное развитие работника и связанная с таким развитием стабильная занятость - необходимо каждой фирме, желающей не только существовать, но и преуспеть. Однако на современном этапе внедрение Кайдзен в России повлечет немало трудностей, так как мышление отечественных предпринимателей направлено на достижение сиюминутного результата, а не долгосрочного совершенствования, что в будущем может привести к более грамотной и эффективной работе. При этом, значение применения Кайдзен в будущем для успешного развития российского бизнеса огромно, так как сейчас наши компании в большей степени производят неконкурентоспособную на мировом рынке продукцию, более того, товары, зачастую, не соответствуют мировым стандартам качества. Для того, чтобы система Кайдзен прижилась в нашей стране еще нужно немало времени. Однако не следует полностью копировать японский стиль управления. Российскому бизнесу стоит перенять только то, что подходит для российской модели экономики. Например ввести всеобщую систему контроля качества и новую систему комплектования, обучения и материального стимулирования персонала, экспортировать продукты обрабатывающей промышленности, вместо того чтобы поставлять на экспорт только сырьевые ресурсы, что неэффективно в долгосрочной перспективе. Японский феномен - это пример того, как взаимодействие внутренних и внешних факторов может привести к поразительным результатам в экономике.

Разумеется, вышеназванные черты не исчерпывают всего многообразия особенностей японского менеджмента, не говоря уже о конкретных методах и технологиях управления компаниями и отдельными предприятиями. Каждый из управленческих приемов и с теоретической, и с практической точки зрения, безусловно, заслуживает рассмотрения менеджерами других стран хотя бы потому, что в течение послевоенных десятилетий, эти особенности, действуя как единый механизм, обеспечивали продвижение японских корпораций и завоевание все новых сегментов основных мировых товарных рынков. В конечном итоге они способствовали превращению Японии в одного из мировых экономических лидеров, в страну с чрезвычайно высоким уровнем жизни.

Однако, как сказал один из ведущих японских специалистов по корпоративному управлению, профессор Высшей коммерческой школы Университета Хитоцубаси Ито Кунио, «не стоит становиться пленниками собственного успеха». [[38]](#footnote-38)

В целом, можно сделать вывод, что, несмотря на отсутствие более подходящей альтернативы, рубеж веков и тысячелетий стал в полном смысле рубежом для японской экономики в целом и корпоративного управления в частности. Вызовы нового времени — глобализация и информационная революция — совпали с завершением длительного этапа экономической истории Японии — этапа «догоняющего» развития после банковских кризисов 1990-х. Угрозы нынешнего мирового финансового кризиса в контексте новых реалий мирового экономического порядка, глобализации и информационной революции потребовали радикальных перемен во всей экономической системе Японии, в том числе и в модели внутрифирменного управления.

1. Морита Акио. Sony. Сделано в Японии. Альпина Бизнес Букс, 2007. с. 23 [↑](#footnote-ref-1)
2. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Японцы. М.: Наука, 1985. с. 64 [↑](#footnote-ref-2)
3. Овчинников В.В. Ветка сакуры. Корни дуба. Горячий пепел: Повести. М.: Советский писатель, 1987. с.367 [↑](#footnote-ref-3)
4. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Японцы. М.: Наука, 1985. с. 114 [↑](#footnote-ref-4)
5. Литвак Б.Г. Япония: управленческий прорыв. М.: Экономика , 2009. с. 67 [↑](#footnote-ref-5)
6. Цветов В.Я., Пятнадцатый камень сада Рёандзи М.: Политиздат, 1986. с. 172 [↑](#footnote-ref-6)
7. Овчинников В.В. Ветка сакуры. Корни дуба. Горячий пепел: Повести. М.: Советский писатель, 1987. с. 384 [↑](#footnote-ref-7)
8. [↑](#footnote-ref-8)
9. Овчинников В.В. Ветка сакуры. Корни дуба. Горячий пепел: Повести. М.: Советский писатель, 1987. с. 384 [↑](#footnote-ref-9)
10. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Японцы. М.: Наука, 1985. с. 135 [↑](#footnote-ref-10)
11. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Японцы. М.: Наука, 1985. с. 142 [↑](#footnote-ref-11)
12. Экономика Японии : учебное пособие / Под. ред. И.П. Лебедевой, С.Б. Маркарьян М.: Восточная литература, 2008. с. 276 [↑](#footnote-ref-12)
13. Бок Зи Коу Экономика Японии. Какая она? М.: Экономика, 2004. с.115 [↑](#footnote-ref-13)
14. Там же. [↑](#footnote-ref-14)
15. Алексеев В.В.Экономика Японии. М.: МГИМО Университет, 2006. с. 55 [↑](#footnote-ref-15)
16. Экономика Японии : учебное пособие / Под. ред. И.П. Лебедевой, С.Б. Маркарьян М.: Восточная литература, 2008.с.281 [↑](#footnote-ref-16)
17. Алексеев В.В.Экономика Японии. М.: МГИМО Университет, 2006. с. 63 [↑](#footnote-ref-17)
18. Алексеев В.В.Экономика Японии. М.: МГИМО Университет, 2006. с. 67 [↑](#footnote-ref-18)
19. Там же. [↑](#footnote-ref-19)
20. Баскакова М. В. Японская экономическая модель // Мировая экономика и Мировая политика, 2004. №1. с. 34

 [↑](#footnote-ref-20)
21. Литвак Б.Г. Япония: управленческий прорыв. М.: Экономика , 2009. с. 131 [↑](#footnote-ref-21)
22. Бок Зи Коу Экономика Японии. Какая она? М.: Экономика, 2004. с.143

 [↑](#footnote-ref-22)
23. Коттер Д. П. Лидерство Мацуситы : Уроки выдающегося предпринимателя ХХ века. Альпина Бизнес Букс, 2006. с. 132 [↑](#footnote-ref-23)
24. Бок Зи Коу Экономика Японии. Какая она? М.: Экономика, 2004. с.155 [↑](#footnote-ref-24)
25. Коттер Д. П. Лидерство Мацуситы : Уроки выдающегося предпринимателя ХХ века. Альпина Бизнес Букс, 2006. с. 167

 [↑](#footnote-ref-25)
26. Литвак Б.Г. Япония: управленческий прорыв. М.: Экономика , 2009. с. 97

 [↑](#footnote-ref-26)
27. Литвак Б.Г. Япония: управленческий прорыв. М.: Экономика , 2009. с. 122

 [↑](#footnote-ref-27)
28. Коттер Д. П. Лидерство Мацуситы : Уроки выдающегося предпринимателя ХХ века. Альпина Бизнес Букс, 2006. с. 171

 [↑](#footnote-ref-28)
29. Литвак Б.Г. Япония: управленческий прорыв. М.: Экономика , 2009. с. 145

 [↑](#footnote-ref-29)
30. [↑](#footnote-ref-30)
31. Морита Акио. Sony. Сделано в Японии. Альпина Бизнес Букс, 2007. с.79

 [↑](#footnote-ref-31)
32. Масааки Имаи Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. Альпина паблишерс, Москва 2009, с. 81

 [↑](#footnote-ref-32)
33. Масааки Имаи Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. Альпина паблишерс, Москва 2009, с. 88

 [↑](#footnote-ref-33)
34. Масааки Имаи Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. Альпина паблишерс, Москва 2009, с. 85 [↑](#footnote-ref-34)
35. [↑](#footnote-ref-35)
36. Масааки Имаи Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. Альпина паблишерс, Москва 2009, с. 98 [↑](#footnote-ref-36)
37. Морита Акио. Sony. Сделано в Японии. Альпина Бизнес Букс, 2007. с.128 [↑](#footnote-ref-37)
38. Масааки Имаи Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. Альпина паблишерс, М.: 2009, с. 279 [↑](#footnote-ref-38)