

А. С. Корчагина

Японский менеджмент



Алена Корчагина

Японский менеджмент

«Научная книга»

2013

Корчагина А. С.

Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013

[<p id=" __GoBack">](#)Японский менеджмент появился сравнительно недавно, но за последние десятилетия стремительно развивался. Быстрота и эффективность развития японской модели управления первоначально заинтересовала западных специалистов, которые являются прародителями менеджмента. И действительно, ведь японские организации взяли за основу теоретические основы американского и европейского менеджмента, и применив и преобразовав их в соответствии со своим менталитетом, добились колоссальных успехов в практике. В российской практике менеджмент также появился сравнительно недавно и соответственно свой стиль руководства, применимый к российским условиям и менталитету, еще не разработан. Актуальность этой книги заключается в том, что японский стиль управления на сегодняшний день является самым эффективным, примером которому является успешная деятельность японских компаний. И не имея собственного стиля управления, России действительно необходимо изучение японского менеджмента и менеджмента других стран, выбирая для себя наиболее приемлемые принципы управления и в конечном итоге создания своего «российского менеджмента».

© Корчагина А. С., 2013

© Научная книга, 2013

Содержание

Глава 1. Характеристика японского менеджмента	6
1.1. Необходимость и глобальность вопроса «японский менеджмент»	6
1.2. Понятие и функции японского менеджмента	11
1.4. Краткая историческая справка развития менеджмента в Японии на примере крупнейших японских компаний	18
Глава 2. Особенности японского менеджмента	24
2.1. Отличительные черты и качество управления в Японии	24
2.2. Японский менталитет	32
Конец ознакомительного фрагмента.	35

А. С. Корчагина

Японский менеджмент

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Глава 1. Характеристика японского менеджмента

1.1. Необходимость и глобальность вопроса «японский менеджмент»

В конце 1950-х гг. Западная Европа сделала для себя открытие: американская экономика развивается более успешно потому, что американское управление лучше европейского. Это открытие ошеломило западноевропейских бизнесменов и исследователей бизнеса, и в западном мире начался бум американского управления.

Затем экономическая практика, а особенно, энергетический кризис первой половины 1970-х гг. заставили Запад пересмотреть взгляд на смысл, назначение и содержание управления производством, в частности по-другому взглянуть на американское и японское управление. Так называемый экономический взрыв в Японии обратил внимание многих западных исследователей на изучение японской экономики в целом и особенностей японского менеджмента в частности. Наступил этап восхваления японского управления, возведения его на пьедестал наиболее эффективного управления. В это время выпускается множество публикаций, проводятся семинары и симпозиумы, посвященные анализу японского управления, создается множество групп и центров по изучению японского управления, проводятся различные исследования и т. п. И тут ученые-специалисты делают открытие: японское управление не просто в силу своей восточной специфики экзотично, не похоже на американское управление, как это считалось ранее, но и является «неправильным управлением». В японском управлении очень многое делается и утверждается в полную противоположность тому, что считается незыблемым в западном управлении. Более того, именно эти отклонения от прописных норм и канонизированных истин западного менеджмента обеспечивают большую жизненность японского управления. И тогда применительно к японскому управлению все чаще начинают применять эпитеты типа «чудо», «мистика», «парадокс» и т. п.

Японские компании стали не только объектом изучения зарубежными, в частности американскими, специалистами с целью применения японского опыта управления, они стали очень серьезным конкурентом для американских компаний, особенно в период усиления позиций на мировом капиталистическом рынке. Вот что писал Ли Якокка о «японском вызове» США: «Как раз теперь мы находимся в состоянии ожесточенной войны с Японией. На сей раз это война без применения боевых средств, за что мы, очевидно, должны благодарить бога. Нынешний конфликт представляет собой торговую войну. Поскольку, однако, наше правительство отказывается признать ее тем, чем она в действительности является, мы явно находимся на пути к поражению.

Не будем заблуждаться: наша экономическая битва с японцами означает грозную опасность для будущего США. Мы столкнулись с могущественным конкурентом, и, при прочих равных условиях, нам еще повезет, если удастся удержаться с ним на одном уровне.

Но прочие условия отнюдь не одинаковы. Поле, на котором разворачивается сражение, не является ровным. Оно имеет сильный уклон в пользу Японии. В результате мы ведем игру одной рукой, тогда как другая привязана к спине. Неудивительно, что мы проигрываем войну!

Начать с того, что японская индустрия не выступает в одиночку. Она прочно опирается на помощь своего правительства, поддерживая с ним тесные связи через посредство министерства внешней торговли и промышленности (МВТП). В функции этого министерства входит определение особо приоритетных отраслей и оказание им помощи в осуществлении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Американский наблюдатель может воспринимать МВТП как скопище мелкотравчатых бюрократов, назойливо вмешивающихся не в свое дело. В действительности оно таковым не является. В Японии государственный аппарат вбирает в себя много образованнейших и одаренных молодых людей. Если еще учесть, что наибольшим престижем в правительстве пользуются министерства экономического профиля, можно получить некоторое представление о том, какие таланты привлекает к себе МВТП. Хотя оно и допустило некоторые кардинальные ошибки, но в целом его воздействие на развитие японской индустрии оказалось просто поразительным.

Когда Япония приступила после войны к восстановлению своего хозяйства, ее правительство определило автомобильную, сталелитейную, химическую, судостроительную промышленность и машиностроение в качестве приоритетных отраслей. Иными словами, судьба японского хозяйства не была пущена на волю волн, не была поставлена в зависимость от свободной игры рыночных сил. Однако Япония – это не Россия, экономика которой построена на всеобъемлющем планировании. Отнюдь нет. Но Япония имеет систему ориентиров и приоритетов, позволяющую правительству и промышленности сотрудничать в достижении своих национальных целей.

В результате японская автоиндустрия была взлелеяна целым рядом стимулов: государственными займами, сокращением сроков амортизации, помощью в области НИОКР, протекционистскими мерами против импорта и запрещением иностранных инвестиций. Под комплексным воздействием всех этих мер японская автомобильная промышленность прошла путь от годового выпуска в 100 тысяч машин в середине 1950-х гг. до 11 миллионов теперь.

Но и независимо от того, какую помощь оказывали японским автостроителям, они все равно заслуживают нашего уважения и восхищения. Они показали себя мудрыми плановиками и конструкторами. Они не просто сидели за своими защитными барьерами и жирели.

Напротив, менеджеры, акционеры, правительства, банкиры, поставщики и рабочие – все действовали воедино. Используя новейшую технологию, они сконструировали машины мирового класса. Они построили экономичные по расходу горючего автомобили, опираясь на национальную энергетическую политику, в основе которой лежали высокие налоги на бензин как остродефицитный ресурс. Неудивительно, что японцев не застали врасплох арабо-израильская война 1973 г. и бегство шаха...

Они знают также, как делать хорошие автомобили. На протяжении 1970-х гг. их автомобили были действительно лучше наших. Теперь это уже не так, но многие американцы продолжают придерживаться прежней оценки.

Как японцам удалось создать такие хорошие автомобили? Все начинается с рабочих. Прежде всего, издержки на рабочую силу в Японии намного ниже, чем у нас. Зарплаты японских рабочих составляют около 60 процентов американских. У них нет таких автоматических доплат за вздорожание жизни, привязанных к индексу потребительских цен, какие имеют американские рабочие. У них нет такого же, как у нас, набора выплачиваемых фирмой медицинских пособий, которые обходятся потребителю в несколько сот долларов на автомобиль.

К тому же производительность труда японских рабочих выше, чем у нас. Я не говорю, что они квалифицированнее, нет, просто они работают на основе иной системы правил.

В Японии рабочие подразделяются лишь на два разряда: квалифицированных и неквалифицированных. В зависимости от того, что требуется сделать в данный день, рабочий может выполнять самые различные функции. Если на полу грязно, он возьмет метлу и подметет его, не считаясь с тем, входит это в его прямые обязанности или нет. Естественно, такое чувство ответственности порождает высокую степень производительности.

Подобная система была бы немислимой в Детройте, где у каждого рабочего свой строго очерченный круг обязанностей. По сравнению с господствующими на японском заводе простотой отношений и здравым смыслом наша система профсоюзных правил и инструкций выгля-

дит просто нелепой. В номенклатуре профсоюза автомобильных рабочих насчитывается теперь около 150 категорий работников. Если позиция японского рабочего выражается вопросом «чем я могу помочь», позицию американского рабочего чаще всего характеризует отговорка «это не мое дело».

Японские профсоюзы осуществляют свою деятельность в тесном сотрудничестве с администрацией. Каждая сторона понимает, что ее судьба прямо зависит от успеха другой. Отношения между рабочими и администрацией покоятся на принципах сотрудничества и взаимного уважения. Они резко отличаются от отношений антагонизма и взаимной подозрительности, давно ставших традицией в нашей стране.

Японский рабочий в высшей степени дисциплинирован. Если что-нибудь выходит из строя, он немедленно устранит неполадки. Если на конвейере происходит сбой, он его остановит и дождется наведения порядка.

Японским рабочим свойственно большое чувство гордости. Свою работу они рассматривают как долг, как жизненную миссию. В Японии вы не услышите рассказов о том, что рабочие приходят в цех под хмельком. Там нет такого явления, как промышленный саботаж, и не заметно отчуждение рабочего.

В самом деле, я однажды прочитал, что японским компаниям приходится наказывать своих низовых менеджеров за то, что они слишком часто требуют выхода на работу в отпускное время или в выходные дни. Можно себе представить такое где-нибудь в Мичигане или в Огайо?

Управленческий корпус в Японии также строит свою деятельность на системе принципов, которые нам могут показаться странными, но которые на деле способствуют достижению общего успеха. Типичный японский менеджер в автоиндустрии получает намного меньшее жалование, чем американский. Ему не предлагают купить по льготной цене акции компании, в которой он работает, не начисляют вознаграждений за выслугу лет.

На каком-то этапе своей карьеры японский менеджер мог работать непосредственно у конвейера. Американские менеджеры были бы, вероятно, шокированы, когда бы узнали, что главный директор-распорядитель “Мицубиси” некогда возглавлял профсоюз этой же компании. В отличие от своих коллег в Детройте японский менеджер живет в том же мире, что и рабочие, а не исключительно в жизни избранных.

А все это сводится к тому, что в Японии правительство, рабочие и менеджеры компаний – все действуют в одной упряжке. В нашей стране менеджеры и профсоюзы традиционно выступают как противники. И что бы там ни считала публика, правительство и частная индустрия также не сотрудничают друг с другом...».¹

В 1990-е гг. повышенный интерес к японскому менеджменту охладел. В эти годы японская экономика, находясь на стадии стагнации, переживала определенные трудности. В настоящее время ситуация в японской экономике продолжает ухудшаться. Темпы экономического роста близки к нулю – в третьем квартале ВВП сократился на 0,6 %, в четвертом вырос на 0,8 %. В январе-феврале 2001 г. конъюнктура резко ухудшилась. Объем индивидуального потребления (он составил свыше половины ВВП), которое могло бы стать двигателем японской экономики, сокращается. В конце 2000 г. в сравнении с предыдущим кварталом этот показатель снизился на 0,6 %. Падает объем инвестиций, заказы на машиностроительную продукцию в январе по сравнению с декабрем упали сразу на 11,8 %. Безработица остается у рекордно высокой отметки в 4,9 %, и это при том, что практически не решена проблема избыточной занятости, которая, как гиря, тянет на дно японские компании. Но, пожалуй, самой главной проблемой является ускоряющееся снижение цен. «Экономика определенно находится в состоянии дефляции. Этот факт невозможно отрицать», – заявил недавно Киити Миядзава. За прошлый год потребительские цены, исключая свежие продовольственные товары, упали на 1,1 % – это

¹ Ли Якокка Карьера менеджера. М., 1991. С. 350–354.

самые высокие темпы дефляции со времен Второй мировой войны. Рассчитывать в таких условиях на возобновление устойчивого экономического роста без глубоких и болезненных структурных реформ сложно.

Внешняя ситуация также складывается не в пользу Японии. Экономика главного торгового партнера – Соединенных Штатов – демонстрирует явные признаки замедления, а это означает снижение экспортных заказов для японской промышленности. Надежд на скорые изменения к лучшему в Америке становится все меньше. И если почти все 1990-е гг. Япония безуспешно пыталась решить свои проблемы при относительно благоприятных внешних условиях, то теперь ей придется заниматься этим при исключительно неблагоприятной мировой конъюнктуре.²

Тем не менее можно констатировать с полной определенностью, что если существующий в Японии тип управления производством будет меняться, то это изменение будет проходить преимущественно в направлении модификации существующего управления на однородной с ним основе, а не путем вытеснения его американским типом управления.

Исследуя особенности японского менеджмента, многие отечественные специалисты затрагивали проблему возможности применения японских методов управления российскими предприятиями. Учитывая очень сильную отсталость России в социально-экономическом развитии от передовых стран, опыт Японии, показавшей колоссальные темпы роста, имеет очень большое значение.

Несмотря на неблагоприятное положение дел, в настоящее время все настолько привыкли видеть Страну восходящего солнца в числе мировых лидеров, что порой складывается впечатление, будто бы так всегда и было. Однако это не так. За годы Второй мировой войны экономика Японии была разрушена почти полностью. В 1940—1950-х гг. вся японская продукция была неконкурентоспособной на мировом рынке, технологии и системы управления по своему уровню отставали от европейских и американских. Между работодателями и наемными работниками шла жесточайшая борьба. Эти проблемы обострялись в силу ограниченности природных ресурсов и сравнительно большой численности населения. И японцы сделали свой, как показала история, правильный выбор варианта восстановления и развития страны и экономики. Период реформ и преобразований в России является еще одной причиной изучения применения японского опыта, для того чтобы сделать свой правильный выбор варианта развития страны.

Наиболее важная особенность японского варианта – восстанавливать и развивать экономику через человека, через заботу о его благосостоянии, через обучение и заинтересованность работника в результатах своего труда и росте производства. А это так важно для России, где забота о человеке и о его благосостоянии отошла на последний план, а заинтересованность работника существенно ниже, чем в зарубежных странах (производительность в России в среднем составляет 20 % от производительности труда в США).

Экономику страны часто сравнивают либо с велосипедистом, который все время должен мчаться, чтобы не упасть, либо с поездом, который, напротив, не должен стремительно мчаться, чтобы в итоге не сойти с рельсов. Кстати, в Японии любят образные сравнения. Это национальная особенность, ее обожествляют, ей дорожат, как говорится, и стар и млад. Например, любимый цветок сакуру, который рано и быстро расцветает и также быстро опадает, японцы олицетворяют с воином, самураем, который родился и готов отдать свою жизнь в любой момент за свою страну. Одна веточка сакуры хороша, но не настолько, чтобы ей восхищаться, а вот «море», аллеи сакуры – это великолепно, трудно отвести глаза от этого чуда. И

² Павел Быков. Тонушие острова // Эксперт. 2001. № 11. С. 48.

здесь сравнение – один воин, даже самый смелый и сильный, не принесет много пользы Японии, а тысячи самураев – это уже сила, которую невозможно победить.³

Таким образом, проблема изучения применения японского опыта остается актуальной и по сей день, особенно для России, «мучительно переживающей период поиска новой «философии» взаимодействия работников и предприятия на переходном этапе от советского общества к обществу, качественные характеристики которого могут быть самыми различными».⁴

³ Пшенников В. В. Японский менеджмент. Уроки для нас. М., 2000.

⁴ Рудык Э. Н. Управление трудом в Японии: уроки для России // Москва. № 4. 2004. С. 163, 164.))

1.2. Понятие и функции японского менеджмента

Японский бизнес, проводя в жизнь какую-либо новую политику в экономической жизни страны, тщательнейшим образом учитывает этнопсихологический облик и специфику поведения персонала. Все многочисленные приемы, что активно внедряются сейчас на заводах и фабриках, в офисах и учреждениях, тесно сопряжены с социальными нормами поведения, усвоенными японцами за свою многовековую историю. «Люди сами делают свою историю», – писал К. Маркс, – но они делают ее с учетом тех ценностей, которые даны им и перешли от прошлого». Такими ценностями являются фундаментальные черты японского национального характера. Это прежде всего:

1) общеэтнические черты – трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, любовь к природе, приверженность к традициям, склонность к заимствованиям, этноцентризм, прагматизм;

2) черты группового поведения – дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга;

3) обыденно-житейские черты – вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность.⁵

В классической теории управление включает четыре основные функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Рассмотрим каждую функцию в отдельности применительно к японскому менеджменту.

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимуществ стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Слово «стратегия» произошло от греч. *strategia*, *stratos* – войско и *ago* – веду – «искусство генерала». Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Новое направление развития корпорации «Крайслер» было задумано и осуществлено ее главой Ли Якоккой.

Популярность новых моделей, расширение деятельности по маркетингу и восстановление устойчивой прибыльности «Крайслера» можно отнести на счет успешного формулирования и реализации стратегии.

Интересный анализ общефирменной стратегии компании «Истмен Кодак» приводит Майкл Мескон в своей книге «Основы менеджмента».

Большая фотография величественной, покрытой снегом горы Фудзи висит в кабинете Уильяма Ф. Фоубле, главного управляющего фирмы «Кодак», отвечающего за производство. «Это – постоянное напоминание о конкуренции», – говорит Фоубл. После десятилетий пренебрежения компанией, носящей имя священной японской горы, «Кодак» в настоящее время

⁵ Пронников В. А. Ладанов И. Д. Японцы. Этнопсихологические очерки. М., 1985. С. 30.

использует по отношению к компании «Фудзи Фото Фильм» наивысшую форму лести – свое неперестанное внимание.

В лабораториях «Кодака», где родилась современная фотография, исследователи методично анализируют пленки «Фудзи», стремясь раскрыть их тайну. «Это технология “и я тоже”, – с отвращением говорит один из исследователей. – Мы делаем то, что делает “Фудзи”. “Фудзи” стала у нас навязчивой идеей». В течение многих лет «Фудзи» продавала пленку с более яркими цветами. Исследователи «Кодака» считали, что цвета выглядят нереалистично, но вскоре они обнаружили, что пленка «Фудзи» покупателям нравится больше. В прошлом году «Кодак» выпустил серию пленок VP-3, которые отличаются такими же яркими цветами, что были открыты в «Фудзи». «Более реалистичное воспроизведение цветов – это не то, что предпочитают люди», – делает вывод Джудит А. Шван, директор лаборатории фотографических исследований фирмы «Кодак».

Однако проблема с изделиями «Фудзи» бледнеет по сравнению с усилиями по достижению производительности «Фудзи». За последний год объем продаж «Фудзи» в расчете на одного работающего составил около 370 тыс. долл. – почти в четыре раза больше, чем у «Кодака». Чтобы ликвидировать разрыв, «Кодак» изучает каждый аспект деятельности соперника. «Мы, как американцы, стараемся найти “хоумраны”. Мы не обращаем внимания на “сингл”», – говорит Фоубл.

В одном случае применение «сингла» дало в результате «хоумран». На фабрике, осуществляющей операции по покрытию фотобумаги эмульсией, где дефект шириной в одну десятую человеческого волоса может привести к порче огромных рулонов бумаги, фирма «Кодак» стала использовать специалистов по обучению рабочих контролю качества по японскому образцу. Работников учили определять проблемы и находить решения собственными силами. Результат – за последний год фабрика повысила производительность на 20 %. «Теперь, – говорит директор фабрики Роберт М. Уард, – мы обогнали “Фудзи”». «Кодак» пытается распространить этот опыт на другие фабрики.

Широко распространено стремление к увеличению производительности. В кабинете у Рональда Л. Хайдке, вице-президента фирмы «Кодак», отвечающего за производство фотопленки и кинопленки, одна стена покрыта линейными графиками, отражающими успехи фирмы. До 1985 г. около 32 % всех фотоизделий, сходявших с производственной линии, были дефектными. Этот показатель был снижен до 26 % к концу 1986 г., и Хайдке стремился достичь 10 % в 1987 г.

В маркетинге «Кодак» даже опережает «Фудзи». Увидев, как зеленый дирижабль «Фудзи» привлекает глаза миллионов зрителей на спортивных соревнованиях в Европе и США, руководство «Кодака» приняло решение использовать ту же тактику в Японии. Прошлым августом фирма «Кодак» арендовала единственный имеющийся в Японии дирижабль и теперь в буквальном смысле слова плавает в вышине над родимой землей компании «Фудзи». Чтобы закрепить это в памяти, на обычных новогодних поздравительных открытках «Кодака» стал изображаться дирижабль «Кодака» на фоне горы Фудзи.

Дирижабль рекламировал кодаковскую пленку в Сеуле во время летних Олимпийских игр 1988 г. После ошеломляющего проигрыша в борьбе за спонсорство Олимпийских игр 1984 г. в Лос-Анджелесе фирме «Фудзи» «Кодак» выложил около 8 млн долл., чтобы заранее наложить руку на право использования пятикольцевой эмблемы. «Кодак» надеялся использовать спонсорство Олимпийских игр, чтобы воспрепятствовать попыткам наступления фирмы «Фудзи» на такие быстро развивающиеся рынки, как Тайвань, Индия и Китай.

В самом же городе Рочестер (штаб-квартире «Кодака») появление фирмы «Фудзи» в качестве сильного конкурента и сосредоточение внимания «Кодака» на общем враге помогли преодолеть внутренние свары. Сотрудники все еще говорят о «серебряном занавесе» вокруг лаборатории фотоэмульсии из-за ее нежелания сотрудничать с другими подразделениями ком-

пании. Но создававшаяся десятилетиями пропасть между подразделением разработки пленки и подразделением разработки фотобумаги, которая обычно приводила к излишним параллельным исследованиям и мелкому соперничеству, теперь исчезла. И хотя некоторые сотрудники ворчат по поводу навязчивой идеи, охватившей фирму «Кодак», эта тактика, несомненно, затрудняет жизнь фирмы «Фудзи». «Я бы предпочел, чтобы они по-прежнему не обращали на нас внимания, – говорит Карп Чапмен, вице-президент “Фудзи Фото Фильм” в США. – Такое чрезмерно лестное внимание мне не нужно».

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.⁶

Планирование в японских организациях осуществляется по одной из следующих схем: «снизу вверх» (децентрализованно), «сверху вниз» (централизованно) и интерактивно (во взаимодействии). Планирование «снизу вверх» означает, что плановый отдел корпорации невелик, информация накапливается главным образом оперативными подразделениями, а цели отделений, стратегии отделений, производственные планы – все иницируется оперативными подразделениями. Это децентрализованный процесс планирования. В прерогативу планового отдела входят только установление форм плановых документов и координация плановой деятельности оперативных подразделений. Следует заметить, однако, что даже при планировании «снизу вверх» в отделениях стратегические идеи могут быть выдвинуты руководством отделения, как, например, во многих американских корпорациях. Поэтому планирование «снизу вверх» означает только, что план составляется на нижнем уровне иерархии, и не означает, что идеи вырабатываются кем попало.

При планировании «сверху вниз» базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые стратегии формируются на уровне корпорации в целом и служат для оперативных подразделений руководящей линией, а последние составляют так называемые тактические планы. В этом случае плановый отдел мощнее и играет более важную роль, а оперативные подразделения обладают меньшими правами в формировании стратегии.

Интерактивное планирование представляет собой нечто среднее между двумя описанными выше схемами. Идеи формулируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом и оперативными подразделениями. Плановый отдел накапливает информацию о внешнем окружении и ставит вопросы перед высшим руководством. Высшее руководство устанавливает цели и направления деятельности. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали. Кроме того, существует разделение труда по вертикали. Некоторые стратегии, такие как приобретения, участие в совместных предприятиях и новых проектах, которые нельзя поручить какому-либо одному подразделению, вырабатываются плановым подотделом отдела развития корпорации и осуществляются на уровне корпорации в целом. Оперативные единицы следуют директивам высшего руководства и формируют конкретно для себя стратегию и оперативные планы.

Если планирование ведется в двух разрезах, то долгосрочные стратегические планы разрабатываются главным образом на уровне корпорации, а среднесрочные – оперативными подразделениями.⁷

⁶ Мескон М. и др. Основы менеджмента. М., 1998.

⁷ Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Экономика, 1987. С. 302.

Следующей важной функцией менеджмента является организация. Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Существует два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Это то, что многие ошибочно принимают за весь организационный процесс. Другой не менее важный аспект – полномочия, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

Невозможно понять организационный процесс без предварительного понимания делегирования и связанных с ним полномочий и ответственности.⁸

Структура должна соответствовать стратегии. По мере изменения стратегии необходимо менять и структуру, между ними должно быть динамическое равновесие. Этот взгляд находит широкую поддержку среди ученых. По мнению Коно Тохиро, это справедливо и для успешно действующих японских корпораций, но с некоторыми модификациями. Следует различать подразделения вырабатывающие и подразделения, реализующие стратегию; первые играют более важную роль, чем вторые.

Проблемы функционального деления или продуктовых отделений часто обсуждаются соотносительно со стратегией, однако они прежде всего относятся к реализации стратегии. Разработкой стратегии должны заниматься особые подразделения.

Лучшие японские компании вначале стараются укрепить подразделения, формирующие стратегию, и лишь затем – ключевые элементы потенциала ее реализации.

Для новых изделий нужны новые производственные мощности, так как величина имеющихся является ограничивающим фактором. Когда компания способна расширить свой потенциал адекватно потребности в разработке нового продукта – это один из решающих факторов успеха. Например, компания «Кэнон» прошла на этом пути две ступени успеха. После Второй мировой войны она имела возможность свободно набирать компетентных инженеров – оптиков и механиков из упраздненных военных лабораторий, и они значительно укрепили потенциал компании. В 1960 г. «Кэнон» разработала свой тип электрофона и набрала много инженеров-электриков. Само это изделие успеха не имело, но раннее приобщение к электронике поставило фирму в выгодное положение по отношению к другим компаниям, позволив ей впоследствии разработать электронную камеру и конторское оборудование, на этот раз успешно.

Следует заметить, что отдел «Кэнон», разрабатывающий стратегию, был до некоторой степени усилен еще в 1955 г., до диверсификации. Высшее руководство входило в комитет по управлению, уже существовал плановый отдел, и «Кэнон» располагала тремя видами подразделений исследований и разработок уже тогда, когда ее объем продаж не превышал 4 млрд иен (15 млн долл.). В 1962 г. она ввела долгосрочное планирование с целью объединить принятие стратегических решений.

Для реализации стратегии она построила ряд новых заводов (пять крупных предприятий за 20 лет), все на новой технологии. Сбытовая сеть была расширена позже.

Объемы производства и сбыта росли, но, как это ни удивительно, численность запятых увеличивалась незначительно. В то время как объем продаж за 20 лет увеличился в 60 раз в номинальном выражении и в 15 раз в постоянных ценах, численность занятых в компании выросла лишь в 2 раза. Это показывает, что введение новых технологий изменило оптимальное соотношение между численностью рабочих и величиной производственных мощностей и был достигнут баланс ресурсов.

⁸ Мескон М. Основы менеджмента. М., 1998. С. 339.

В общем случае в Японии специализированная компания имеет функциональную структуру, а диверсифицированная состоит из отделений.

Даже когда компании создают продуктовые отделения и эти отделения являются центрами прибыли, в них редко объединяются вместе и сбыт, и производство; отдел сбыта, как правило, является централизованным функциональным подразделением. Например, в «Мацусита электрик» машиностроительный завод является продуктовым отделением и центром прибыли, но продукцию он продает оптовикам по рыночной цене. В продуктивном отделении есть отдел сбыта. Это нормальное продуктивное отделение. Однако существует мощный центральный отдел сбыта, который осуществляет планирование и маркетинг и которому подчинены местные отделы сбыта. Кроме того, есть полностью принадлежащая материнской дочерняя компания, которая независимо осуществляет ее экспортные операции.

Функциональное деление позволяет создать мощную централизованную организацию сбыта и производства. Система продуктивных отделений дробит эти функции и ослабляет их. Чтобы противостоять суровой конкуренции японского рынка, нужны сильная сбытовая сеть, функциональная организация производства, специализированные в этих областях кадры. Централизация функции сбыта становится более важной.

Когда производимые продукты технологически взаимосвязаны, даже в диверсифицированных компаниях функциональная организация более приемлема, чем продуктивные отделения. Последние особенно неприемлемы тогда, когда продукт представляет собой сложную систему и приходится использовать разных специалистов. При функциональной организации легче сформировать проектную группу. В структуре, состоящей только из продуктивных отделений, где исследовательские лаборатории прикреплены к своим отделениям, сформировать мощную проектную бригаду трудно, поскольку людей в нее надо набирать из отделений, что ослабляет их потенциал.

Что касается централизации ответственности, то на японских предприятиях стратегические решения обычно централизованы, оперативные – децентрализованы и административные решения находятся между первыми и вторыми. Чем крупнее компания, тем больше она децентрализована, и чем выше неопределенность внешней среды, тем также она более децентрализована.⁹

Многие считают, что для японских корпораций характерна децентрализованная структура полномочий, а в принятии решений ключевым является подход «снизу вверх». Но в результате исследований было обнаружено, что в японских компаниях власть именно централизована, но в рамках этой централизации распространено участие подсистем, а для принятия решения обычно требуется консенсус. Коно Тохиро стоит на позиции, что высшее руководство успешно действующих японских корпораций ориентировано на перспективу, готово выдвигать инициативу в принятии стратегических решений и настойчиво их реализует. Эти решения вырабатываются «сверху вниз» либо интерактивным путем. Производство копировальных машин «Кэнон» было также инициировано плановым отделом. Это примеры интерактивного подхода.

Функция мотивации играет очень важную роль, а в японской системе управления эта функция имеет свою специфику.

Японский менеджмент исходит из того, что люди хотят работать и потому существует твердое убеждение, что:

- 1) работа – источник удовлетворения;
- 2) люди стараются, чтобы достичь целей, которые поставлены;
- 3) важную роль играет стремление к самовыражению, удовлетворение самолюбия и т. п.

⁹ Тохиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Экономика, 1987. С. 342–345.

Такое мировоззрение означает уверенность в положительных качествах характера человеческой натуры. Люди хотят и стремятся работать.

В связи с этим важными задачами менеджмента являются устранение препятствий и создание условий для достижения желаемых людьми целей.

Методы мотивации людей могут быть следующими.

1. Круг деятельности не ограничивается; содействие развитию такого отношения к работе, которое позволило бы выработать самому человеку динамичный, ориентированный на будущее подход. Чтобы добиться этого на практике, работа выражается в понятиях целей сроком на год. Целей примерно пять, они должны быть несколько выше способностей работника. Цели должны быть достаточно высокими.

2. Делегирование работы и обеспечение творческих начал. Задания не детализируются, обеспечивается полнота полномочий, работника не упрекают за неудачи.

3. Наблюдение за работой путем диалога. Отношения «вызов – ответ» означают взаимный обмен. Вызов означает, что руководители первыми принимают меры к предотвращению трудностей и опасностей; ответ означает, что руководители как можно скорее решают проблемы, поставленные подчиненными. Управляющий не должен уходить от ответов на назревшие вопросы или задерживать решение проблем.

4. Активизация связей путем личных контактов. Подчеркивается значение именно личных контактов, а не пересылки распоряжений.

Следующая рассматриваемая функция – это функция контроля. В теории управления социально-экономическими процессами контроль рассматривается в качестве одной из основных функций субъекта управления.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Здесь очень важную роль играет обратная связь. Системы обратной связи позволяют менеджеру выявить множество проблем и скорректировать свои действия таким образом, чтобы достичь намеченной цели.

Итак, управленческий контроль включает в себя планирование на основе обратной связи. Для более ясного представления японской системы контроля рассмотрим, как он организован в фирме «Мацусита». В основу организации фирмы положена система филиалов. Планирование в филиалах предусматривает составление плана внутреннего капитала филиалов и ежемесечных бухгалтерских отчетов. При этом каждый отдел разрабатывает свой план. На их основе разрабатывается общий план всей компании. В общих чертах метод планирование предусматривает такие этапы, как декларация стратегии компании, выработка директив о планировании в филиалах, определение политики планирования в филиалах, подготовка плана и проекта бюджета отделения и филиала.

Последним этапом является передача проекта плана филиала. Эта смета называется «документ с королевской печатью». Церемония этой передачи – чисто японская особенность, потому что «документ с королевской печатью» рассматривается как контракт между президентом компании и управляющим филиалом. Каждый управляющий несет ответственность за только исполнение пунктов этого плана. Выбор метода выполнения плана предоставляется управляющему филиалом. Очевидно, что такой подход к управлению требует от управляющего высокого чувства ответственности и самоконтроля. Нужно отметить, что управленческий контроль за выполнением поставленных задач осуществляется не путем принятия определенных директив, как это принято в традиционном менеджменте, а путем оказания помощи и выявления слабых звеньев в производственном процессе. Таким образом, слово «контроль» у них ассоциируется не с моделью «выявление – наказание», а с моделью «проверка – помощь».

Чтобы не искушать себя субъективизмом, японские менеджеры, где возможно, применяют статистические методы. Японцы верят цифрам. Они стараются количественно описать все аспекты бизнеса. И делают они это с присущей им старательностью и безупречностью.

Для поддержания дисциплины и совершенствования качества японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждение полагается за полезные предложения, спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей, за «преданность делу, как образец для своих коллег». Эти вознаграждения могут быть разными: грамоты, подарки или деньги, дополнительный отпуск. Среди наказаний практикуются выговоры, штрафы и увольнения. Последние допускаются в случае воровства, взяточничества, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. В дополнение к стимулированию японцы активно используют практику декларации корпоративных лозунгов, принципов. Так, например, «Хитачи» выдвинула в своем корпоративном манифесте три принципа: искренность, дух оптимизма и конечная гармония.

Итак, японскую систему контроля можно охарактеризовать как гуманную, стремящуюся к превалированию воздействия вознаграждения над наказанием.

Как видно, любая из функций менеджмента в японской системе управления имеет свои особенности, которые характеризуют японский менеджмент в целом.

1.4. Краткая историческая справка развития менеджмента в Японии на примере крупнейших японских компаний

В настоящее время японская экономика, достигнув вершин материального производства в том, что касается его масштабов, уровня производительности на отдельно взятом предприятии и качества выпускаемой им продукции, тем не менее (а может быть, именно по этой же причине) постепенно начала страдать от недостатка инициативности как менеджерского состава, так и рядовых сотрудников. Под инициативностью тут надо понимать воображение, оригинальность и дальновидность, а не просто агрессивность и решительность при принятии того или другого решения в ведении бизнеса. Раз это так, она, инициативность, прямым образом связана с раскрепощенностью мышления и поведения каждого субъекта экономики и общества. Одним словом, требуется развитие индивидуализма, нехватку которого традиционно ощущает японское общество.

Перед японским менеджментом, японской моделью капитализма и общественным укладом в целом стоит задача раскрепостить личность и через ее инициативность обеспечить дальнейшее развитие экономики страны, но при этом сохранить ее социальную ориентацию в максимально возможной мере. Задача не из легких, и остается только пожелать японцам удачи.

Но одна вещь все-таки, кажется, неоспорима: в течение 30–40 лет послевоенного развития японский менеджмент и японская модель экономики позволяли стране эффективно мобилизовывать личностный и общественный потенциал народа для реализации постоянного роста производства, недопущения чрезмерного расслоения общества и предотвращения извращения социально-экономических отношений под влиянием криминальных элементов.

5 мая 1932 г. К. Мацусита произнес перед почти 200 своих служащих пламенную речь, возвещавшую о новой эре развития компании «Мацусита дэнки», позже ставшей всемирно известной по своим торговым маркам «Panasonic», «Technics», «National». В компании началась менеджерская революция, которая затем, в 1950-1960-х гг., перекинулась на остальные японские компании, прокатившись огненной колесницей по одряхлевшим, но тем не менее отчаянно сопротивлявшимся нагромождениям бюрократического менеджмента, возвещая всему миру о себе «японским чудом» и оставляя после себя «японские методы управления».

Суть менеджерской революции, с одной стороны, в переходе менеджеров от деятельности по управлению производством товаров к целеустремленной деятельности по производству самого человека в его производственных отношениях. С другой стороны, революция состоит в переходе от статуса наемных работников, исполняющих навязываемую им чужую волю, в статус производящих предпринимателей, организованных в самоуправляющиеся предпринимательские единицы – так называемые группы тотального маркетинга («total marketing groups»).

Иными словами, итогом менеджерской революции является ликвидация на предприятии бюрократической, жесткой иерархической организации. Ей на смену приходит современная организация, состоящая из рыночно ориентированных групп («total marketing groups»). Построены они не на стремлении избегать нареканий со стороны начальства и не на заботе о своих премиальных, а на беспокойстве о том, будет ли продан товар, произведенный группой, к которой ты принадлежишь, оригинальна ли реклама, высоко ли качество товара, оптимальна ли его цена.

Менеджерская революция, по большому счету, является социальной революцией, которая так же, как и предыдущие (докапиталистическая и буржуазная – если следовать классификации О. Тоффлера), решает задачу оптимизации трудовых стимулов в соответствии с потребностями новой технологической волны, в данном случае – информационной или, как ее еще

называют, компьютерной революции. Со второй половины 1980-х гг. менеджерская революция начала свою экспансию в США: «General Motors», «ATT», «Chrysler».¹⁰

В 1950-е гг. Япония показывала высокие темпы экономического роста – более 10 % в год. В этой благоприятной экономической ситуации японские компании впервые начали рационализировать управление. Значение управления возрастало. Вызывали широкий интерес методы планирования прибыли. В докладе Совета по промышленной структуре при Министерстве торговли и промышленности «Планирование прибыли в целях хозяйственной политики», представленном в 1956 г., отмечалось: «Планирование прибыли является важнейшей задачей системы управления, направленной на максимизацию прибыли. В системе планирования прибыли уровни внутренней активности специально связываются с целью достижения определенного объема прибыли». В то же самое время контроль издержек на предприятии сводится к простому сравнению планируемых и фактических издержек. Получает широкое распространение метод калькуляции по прямым издержкам, который непосредственно связан с планированием прибыли. В этих условиях особых усилий по формированию корпорационной стратегии практически не предпринималось.

Планирование прибыли являлось эффективным методом внутреннего контроля, который устанавливает краткосрочные цели и позволяет следить за их выполнением. Типичной формой организации производства в Японии в эти годы была линейно-функциональная организация, а конкретно разработанный план корпорации был обязателен для каждого подразделения, которое для его выполнения должно было функционировать предельно эффективно.

Планирование прибыли помогает избегать вредных последствий эгоизма отдельных подразделений и создать систему достижения общекорпорационной цели. Когда бюджет сформирован, каждое подразделение имеет возможность направлять предложения в бюджетную комиссию, которая вносит необходимые корректировки. Но поскольку определенный предел прибыли устанавливается как предпосылка формирования бюджета, то остается немного возможностей для принятия предложений подразделений.

На рубеже 1950-х гг. в поисках способов производства товаров высокого качества компания Panasonic оказалась перед дилеммой: использовать для достижения этой цели зарубежные технологии или создавать свою систему разработки новой продукции. «Я с особой силой ощутил тогда, – вспоминал К. Мацусита, – что настоящие идеи и исследования – это свои собственные идеи и исследования. Нет, надо начать по-настоящему живую работу, опираясь на свои идеи...». Итогом этих размышлений стало создание в 1953 г. Центральной исследовательской лаборатории, ставшей плацдармом для кардинального технического обновления компании. С момента своего рождения лаборатория занималась не только разработкой новых товаров, но и проектированием оборудования для их производства.

Такая организация исследований и разработок свойственна компании и по сей день, хотя их масштабы неизмеримо возросли. Сейчас в составе фирмы насчитывается более 70 крупных научных подразделений. В них проводятся исследования как прикладного, так и фундаментального характера. Каждая эпоха требует, как известно, своих товаров. Какие же основополагающие идеи будут заложены в товары завтрашнего дня? Отвечая на этот вопрос, глава представительства компании в Москве Тосио Китагиси привел лишь несколько примеров, иллюстрирующих два главных направления поисков – экологичность и снижение энергопотребления. «Разрабатывая новые товары, – сказал он, – наша компания старается, в частности, изготавливать их из таких материалов, которые в максимальной степени и легко могут быть переработаны. Такой позиции мы стремимся придерживаться повсюду независимо от того, в какой стране находится наше предприятие, и в отношении всего, что нас окружает: от промышленного оборудования до визитных карточек».

¹⁰ Пшенников В. В. Японский менеджмент. Уроки для нас. М., 2000.

Инвестиции в производственные мощности и оборудование в течение 1960-х гг. ежегодно возрастали, и вопросы расширения производства стали центральным пунктом управленческой стратегии в компаниях. В химической промышленности, машиностроении, в производстве волокон и электробытовой техники было установлено новейшее оборудование, и японские производственные мощности достигли, а в некоторых отраслях даже превзошли американские. Инвестиции в расширение производства с целью модернизации оборудования и экономии энергии росли чрезвычайно высокими темпами, все более настоятельно требуя долгосрочного планирования.

Долгосрочные планы в тот период были двух типов. Одним из них был план с растущим горизонтом времени. Краткосрочные планы (бюджеты) разрабатывались в рамках годового периода. Когда же разрабатывался пятилетний план, то содержание плана на первый год совпадало с краткосрочным планом. По прошествии года два годовых плана (отчетный и предстоящий) сравнивались и пятилетний план пересматривался. Такая процедура повторялась из года в год.

Другой тип долгосрочного плана разрабатывался проектным методом. Принимая во внимание возрастающее значение таких специфических направлений, как планирование инвестиций в оборудование или планирование исследований и развития, разрабатывались долгосрочный план управления и связанный с ним долгосрочный план производства. После того как определялся план по инвестициям, разрабатывались долгосрочные планы по производству, продажам и капиталу.

Этот тип долгосрочного управленческого планирования развивался исходя из задач улучшения экономических условий и быстрого экономического роста. К тому же управляющие были больше заинтересованы в эффективном обращении и использовании капитала, для того чтобы находиться в числе компаний, искусно приспосабливающихся к сдвигам в экономической конъюнктуре, чем в решении проблем приспособления к окружающей среде.

Однако экономическая конъюнктура испытала разрушительное воздействие загрязнения окружающей среды в конце 1960 – начале 1970-х гг. В наибольшей мере загрязнение окружающей среды вызывалось сточными водами, загрязнением воздуха и промышленным шумом. Как прямые, так и косвенные вредные воздействия на жителей стали предметом дебатов, а судебные процессы по делам о загрязнениях приобрели публичную огласку. Для того чтобы справиться с ситуацией, был принят Акт о предотвращении загрязнения окружающей среды для городских и сельских префектур Японии, и меры в соответствии с ним начали приниматься безотлагательно. Акт обязывал компании расширять инвестиции в природоохранные технологии. Производство соответствующего оборудования было широко налажено к середине 1970-х гг. Как следствие дебатов по этому вопросу, компании начали осознавать свою ответственность перед обществом. Менеджеры начали задумываться над такими вопросами: «Что же является долгосрочной целью управления?» и «Как должна компания приспосабливаться к изменениям в окружающей среде?» Эта ситуация стала основным фактором в совершенствовании стратегии японского управления с середины 1970-х гг. до сегодняшних дней.¹¹

Начавшийся в японских корпорациях процесс децентрализации управления уже к концу 1970-х гг., как отмечает российский специалист И. Лебедева, привел к созданию (в основном на базе отделений крупных компаний) так называемых стратегических предпринимательских единиц (СПЕ). Каждая СПЕ имеет свой неповторимый производственный профиль и, соответственно, собственных конкурентов. Она самостоятельно распоряжается предпринимательскими ресурсами на всех стадиях разработки, производства и продаж продукта. У нее есть право по своему усмотрению выбирать деловых партнеров. Наконец, что самое существенное, СПЕ строит свою деятельность на основе самостоятельно разрабатываемых трех-, пятилетних

¹¹ Как работают японские предприятия. / Монден Я. и др., М. 1989 С. 50–51.

стратегических планов. Эти планы затем анализируются штаб-квартирой компании, при необходимости корректируются в соответствии с общей стратегией компании и сводятся воедино. Каждый год планы пересматриваются с учетом перемен, происходящих на рынке.

Хрестоматийный пример перестройки управления того периода – компания «Omron Electronics» (далее «Omron»), специализирующаяся на производстве электрооборудования. Рост управленческого аппарата, числа совещаний, согласований и запаздывание в принятии решений, ослабление взаимодействия между подразделениями, безуспешность попыток сократить разбухшие товарные запасы – все эти симптомы болезни, впоследствии названной «синдромом большого бизнеса», глава компании К. Татеиси заметил осенью 1981 г. А менее чем через два года была проведена реорганизация «Omron», позволившая не только избавиться от этой болезни, но и создать предпосылки для последующего взлета компании.

Реорганизация проходила под лозунгами «Продает каждый!», «Реагировать немедленно!», «Действовать молниеносно!». Служащие должны были повторять их друг другу каждое утро вместо приветствия. Первым делом был преобразован высший эшелон руководства. Комитет по менеджменту из девяти управляющих был заменен на исполнительный комитет из трех администраторов: председателя, президента и вице-президента. Следуя лозунгам, «исполком» реагировал на поступающие снизу предложения за считанные часы. Причем принимаемое относительно того или иного подразделения решение не являлось для последнего обязательным. Исполнять его или нет, определяло само руководство подразделения, которое и несло ответственность за последствия своих действий или своего бездействия.

В рамках компании было создано 20 небольших фирм, или «подразделений стратегического бизнеса», которые наделялись правом осуществлять любую деятельность – от исследований и разработок до продажи продукции на японском и зарубежном рынках. Руководитель такого подразделения получал право распоряжаться вверенным ему капиталом, фактически представлявшим собой заем, который выдавался корпоративным финансовым центром – «Omron банком».

Реорганизация позволила раскрепостить творческую активность персонала, поскольку была ликвидирована бюрократическая прослойка, препятствовавшая большинству сотрудников непосредственно ощутить «дыхание рынка». Ведь вновь созданные фирмы оказались поставленными в условия жесткой конкуренции с мелкими, но динамичными и жизнеспособными рисковыми предприятиями. Сразу была создана потребность в большой группе руководителей, способных управлять фактически самостоятельными компаниями средней руки. В результате всех этих перемен уже в следующем, 1984 г. объем продаж превысил запланированный рост на 14 %.

Аналогичные преобразования были проведены в «Мацусита электрик индастриал», руководствующейся концепцией «бизнеса оптимальных масштабов», и во многих других японских компаниях. Результат реорганизаций этого периода состоял не только в том, что благодаря им повысилась эффективность использования наличных человеческих, материальных и финансовых ресурсов компании. Не меньшее значение, особенно в долгосрочной перспективе, имеет и то, что такая децентрализация, усиливая конкуренцию, ставила подразделения-фирмы перед необходимостью самостоятельно разрабатывать новые товары и искать для них новые рынки сбыта, т. е. стимулировала и облегчала диверсификацию производства.¹²

Японское управление до середины 1970-х гг. стремилось к диверсификации производства. Многие компании следовали этой стратегии и нацеливались на предложение новых продуктов на новых рынках. В ходе этого процесса значительная диверсификация была достигнута с помощью синергического эффекта, который возникает при широком использовании уже разработанной технологии.

¹² Пшенников В. В. Японский менеджмент. Уроки для нас. М., 2000.

Компании не во всех случаях определяли и воплощали в жизнь управленческие стратегии, построенные по логическим моделям. Но образец такой стратегии представляет собой переход к диверсификации. Она развивалась из основного бизнеса, под которым здесь понимается изготовление продуктов или групп продуктов, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению со всеми другими продуктами компании. Если на эти продукты приходится значительная доля производства, то их выпуск и называется основным бизнесом. Например, фирма «Касио» является производителем электронных калькуляторов и часов на жидких кристаллах. Электронные калькуляторы были предметом основного бизнеса для «Касио» начиная с основания компании в 1951 г.

Развитие основного бизнеса может быть разделено на несколько стадий. Первым стадиям соответствует зависимый тип. В этом случае бизнес связан с производством основного продукта. Второй тип, связанный с производством основного продукта, является расширенным первым. Свойства продукта на рынке значительно отличаются, и этот тип производства может превратиться в третий тип бизнеса – независимый. Это такой бизнес, который полностью отделен от производства основного продукта как по форме, так и организационно. При этом типе бизнес по своим масштабам может быть сопоставим с основным производством.¹³

В условиях ухудшения деловой конъюнктуры, нарастания затруднений со сбытом традиционных товаров диверсификация дает возможность внедриться в новые, более перспективные сферы бизнеса. Причем выбор этих сфер определяется не только тем, какую прибыль здесь можно будет получить в ближайшее время, но и тем, как это скажется на развитии производства в отдаленном будущем.

Если, например, сталеплавильная компания начинает заниматься торговлей по каталогам или выращиванием шампиньонов, а всемирно известная компания по производству электроники – страхованием жизни, то это, конечно, может помочь на время сохранить и даже приумножить капитал, но никак не будет способствовать выводу профильного производства на новый уровень. Так что последствия такого рода диверсификации, именуемой несвязанной, или конгломератной, обычно бывают в конечном счете для компании негативными.

Иное дело, когда та же компания, производящая бытовую электронику, находит свое место в производстве портативных компьютеров или факсимильной аппаратуры. В этом случае не только оптимальным способом используется уже накопленный компанией в ее традиционной области интеллектуальный и технологический потенциал, но и появляется возможность заимствовать идеи и ноу-хау у фирм, давно действующих в этой новой для данной компании сфере. Таким образом, освоение смежных отраслей дает компании больше шансов на успех, чем внедрение в сферы, которые имеют к ней весьма отдаленное отношение. Иными словами, связанная диверсификация оказывается предпочтительнее диверсификации конгломератной, несвязанной.

Высшее руководство в США само проводит анализ экономической обстановки. В Японии высшее руководство определяет только общее направление такого анализа и предоставляет эти сведения низовому уровню для проведения анализа. Корректируя план, высшее руководство пытается активизировать персонал компании. Японские компании, в отличие от американских, редко стремятся расширяться за счет покупки других компаний, принадлежащих к растущим отраслям бизнеса, или посредством избавления от отделений, которые развиваются недостаточно динамично. Поскольку японские компании в первую очередь думают о внутренних источниках развития, они обращают на процесс экономического роста больше внимания, чем американские компании. И, несмотря на то что средний темп роста может быть ниже за счет сохранения нединамично развивающихся филиалов, моральный дух работников в этой ситуации будет высок.

¹³ Как работают японские предприятия / Монден Я. и др. С. 48–50.

В Японии предметом особого внимания является увеличение объема продаж. При этом менеджеры заботятся об активизации человеческих ресурсов даже больше, чем о движении денежных средств. Диверсификация оказывается возможной благодаря временному игнорированию краткосрочных целей даже в том случае, когда кажется, что компания действует нелогично. Американские компании вкладывают больше средств в исследования, совершенствование продукции. Японские компании обращают особое внимание на производственный процесс, и стратегиям, направленным на совершенствование производственных операций, отдают большее предпочтение.¹⁴

В настоящее время система японского управления переживает кризис, который завершится, возможно, трансформацией японского менеджмента в соответствии с изменениями, происходящими в окружающей среде. Тем не менее, по мнению многих специалистов, происходящие изменения в японской системе управления не затронут основных приоритетов, а это в первую очередь – отношение к человеческому фактору.

¹⁴ Как работают японские предприятия / Монден Я. и др. С. 54.

Глава 2. Особенности японского менеджмента

2.1. Отличительные черты и качество управления в Японии

Известно, что хорошо организованное управление компанией – залог ее успешной деятельности. Существуют различные школы менеджмента: американская, европейская, японская. Ясно, что у каждой из них есть свои особенности, связанные с национальными традициями страны.

Японская система управления показала свою эффективность всему миру. Японские товары захватили внушительную долю рынка большинства развитых стран. Их автомобильной промышленностью занято около 25 % рынка США, 10 % рынка Германии. Японцы вывозят в другие страны легковые, грузовые автомобили, мотоциклы, оборудование и электронику. Они «берут на мушку» отрасли одну за другой. Помимо четверти автомобильного рынка в США они захватили рынок электроники, рынок спортивных товаров, фотоаппаратов.

В чем же заключается секрет такого успеха? Большинство специалистов считают, что причиной тому служит специфика японского менеджмента.

Система пожизненного найма; ротация кадров; ориентация на развитие организации; гибкая структура; групповой подход – вот основные, но далеко не все, причины эффективности японской системы управления.

Рассмотрим подробнее некоторые отличительные черты управления предприятием в Японии.

Одной из наиболее важных особенностей японского управления является **система пожизненного найма**. Она имеет место примерно на 1/3 крупных японских промышленных предприятий.

Такая система обеспечивает гарантии занятости и создание обстановки доверительности. Они ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, укрепляет чувство корпоративной общности, способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими. По мнению японцев, это совершенно необходимо для улучшения деятельности компании.

Сущность этой системы заключается в том, что предприятие осуществляет прием на работу один раз в год (весной, когда молодежь заканчивает учебные заведения) на условиях гарантированной занятости до ухода на пенсию. Уход на пенсию производится, как правило, по достижении 60-летнего возраста. Здесь также есть своя специфика.

Японцы, как правило, очень поздно выходят на пенсию. Они работают, пока способны физически работать. Якокка часто говорил: «Я всегда считал нелепой практику, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправлять в отставку. Мы должны полагаться на наших старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью. Если человек в возрасте 65 лет все еще может трудиться и хорошо справляться со своими обязанностями, почему он должен уходить в отставку? Вышедший в отставку менеджер долго работал в фирме и все о ней знает. За много лет он немало постиг. Что плохого в преклонном возрасте, если человек здоров? Люди забывают, что возрастные параметры здоровья резко повысились. Если человек физически здоров и горит желанием делать свое дело, почему бы не использовать его опыт и знания?»

В Японии в руководстве автомобильных фирм все еще находятся более старшие по возрасту менеджеры. Самым молодым из них 75 лет.

Многие люди, выйдя на пенсию, просто погибают. Они уже привыкли к стремительному темпу жизни, полной волнений и отчаянного риска, больших удач и больших провалов. Затем они внезапно и резко меняют образ жизни, играют в гольф, а обедать ходят домой. Немало людей умерли спустя несколько месяцев после ухода в отставку. Конечно, работа может убить. Но убить может также и безделье.¹⁵

До выхода на пенсию работник не может быть уволен по инициативе администрации, если он грубо не нарушил свои трудовые обязанности, если не нанес предприятию «моральный ущерб» своим поведением, если не совершил тяжкого уголовного преступления. Такое увольнение считается суровым наказанием, поскольку уволенный теряет возможность получить работу на другом предприятии такого же «класса», которое скорее всего даже не будет рассматривать его кандидатуру при приеме на работу.

Система пожизненного найма в классическом виде применяется на крупных предприятиях и в государственной службе. В большинстве случаев речь идет о неформальном соглашении между работодателем и наемным работником. Смысл такой системы заключается в обеспечении заинтересованности работников в труде на данном предприятии и в связывании с ним своей судьбы.

Своеобразие японской системы занятости работников, а также всей системы отношений на предприятии в значительной мере определяется историческими особенностями формирования национального рынка труда. Более позднее вступление страны на путь индустриализации породило нехватку кадров. Это вынуждало предприятия самим осуществлять профессиональное обучение работников. А в силу того что данная профессиональная подготовка была ориентирована на широкую специализацию по профилю конкретной компании, работник не только овладевал рядом специальностей, но и получал представление о том, как работает компания в целом. Естественно, предприятие было заинтересованно в том, чтобы закрепить за собой такого работника.

Кроме того фактором, способствовавшим расширению использования рынка труда внутри предприятий, явилась острая борьба профсоюзов, которую они развернули после войны в условиях напряженных отношений между нанимателями и работниками для обеспечения занятости своих членов.

При такой системе работник ощущает, что его благополучие в долгосрочной перспективе напрямую зависит от благополучия предприятия. В свою очередь предприятие осознает, что его судьба зависит от плодотворности труда работника, его добросовестности.

Отсюда практика продвижения работника по служебной лестнице в зависимости от трудового стажа на данном предприятии, стремление предприятия наиболее эффективно использовать знания и навыки своих работников. Такие отношения получили название «*производственная семья*» (или «компанизм»). Работник считается членом такой «семьи», а не обычным «наемником». При такой системе работника нанимают не просто для исполнения конкретных производственных функций, а используют «целиком», побуждая его раскрыть все свои способности, весь свой потенциал.

Отличительные признаки данной системы управления на японских предприятиях в зарубежных странах также заслуживают внимания. Приведем пример из практики найма рабочей силы. В отличие от управляющих корпораций США японские менеджеры, как и у себя на родине, гарантируют принятым на работу американцам пожизненный наем. Привлекательность такой гарантии для рабочих в автомобильной, да и вообще в целом промышленности США, где занятость после пика 1979 г. не растет, очевидна. Но чтобы быть принятым на работу, необходимо пройти строгий экзамен, который оказывается под силу только одному из каждых десяти теннессийцев, подавших заявления о приеме их на работу. Дальше – несколько

¹⁵ Ли Якокка. Карьера менеджера. М., 1991.

дней предварительного тренинга, во время которого японские специалисты проверяют отношение каждого кандидата к своей будущей работе, его готовность и желание постигнуть новую, японскую, систему организации труда, новую культуру отношений в коллективе.

Научить американских рабочих трудиться по-японски – задача, требующая немалых инвестиций в «человеческий капитал». Руководство «Ниссан» в 1991 г. затратило 54 млн долл. на переподготовку рабочей силы на заводе в г. Смирна, где из 3200 занятых только 13 – японцы. К этому из казны штата было добавлено 9 млн долл., которые помогли почти четырём сотням американцев, принятых на работу фирмой, провести почти шесть недель на курсах повышения квалификации в Японии.

Такой ценой достигается японский уровень качества на американских заводах, такой ценой предприятию «Ниссан» в г. Смирна удастся в течение, 36 ч полностью собирать в готовый автомобиль поступающие от смежников детали и узлы. Наконец, такой ценой японские фирмы в США получают, пожалуй, важнейший результат, определяющий их успех в конкуренции с корпорациями США и подмеченный американскими специалистами: «У рабочих практически полностью исчезает вялое, инертное отношение к работе и абсентеизм».

В последнее время происходят существенные изменения в японской практике занятости. «Не отказываясь от системы пожизненного найма, многие крупные предприятия стали применять труд так называемых «нерегулярных работников», занятых на условиях временного контракта – от 1 года до 3 лет».

Относительно будущего системы пожизненного найма у исследователей нет единства. Некоторые ученые полагают, что система «пожизненного найма» сохранится и в будущем, в той или иной модифицированной форме. Другие, напротив, считают, что от нее откажутся, заменив более гибкими подходами к найму работников. Однако не стоит забывать, что существование данной системы стало одним из факторов успеха японской экономики.

Следующей важной составляющей японской системы управления персоналом является **ротация труда**, т. е. механизм планомерной подготовки кадров через постоянное перемещение или смену видов деятельности. Перемещение происходит по горизонтали и вертикали через каждые 2–3 года. Ротация проводится без согласия работника. Согласие профсоюза требуется лишь в том случае, если перемещение работника связано с переездом в другой регион. На перемещение работника влияет число заявок в отдел кадров из других отделов. При трудоустройстве выпускники ВУЗов или других образовательных учреждений, в том числе самого престижного Токийского университета, не ставятся сразу на руководящие должности, а начинают трудовую карьеру с самых низкоквалифицированных рабочих мест. Как правило, после нескольких перемещений по горизонтали следует ротация по вертикали, т. е. повышение в должности.

Такая система имеет ряд преимуществ. Специалиста, в тонкостях знающего всю специфику производства своего предприятия, сложно ввести в заблуждение, уменьшается риск принятия непрофессиональных решений. Ротация кадров обеспечивает гибкость рабочей силы, повышает уровень квалификации работников.

В настоящее время ротация кадров рассматривается в Японии в качестве одного из важных условий повышения мотивации труда и улучшения социального климата на производстве.

Коллективные ценности также можно рассматривать как одну из важнейших признаков японской системы управления. Считается, что коллективизм и патернализм – это национальные качества японцев. Японская цель управления строится по принципу «единая семья – единая команда», а во взаимоотношениях делается ставка на сопричастность, совместную работу и т. д. В этой связи значение придается выработке и усвоению коллективных ценностей организации, формированию корпоративного, группового сознания». ¹⁶

¹⁶ Теория управления // Под ред. А. Л. Гапоненко и др. М., 2003.

В японских компаниях ни один из работников не несет персональной ответственности за решение какого-либо вопроса. «Ответственность распространяется на всю группу в целом. Каждый член группы отвечает не только за себя, но и за сослуживцев. При этом не имеет значения, как он лично относится к каждому из них или что ему поручено сделать. Это позволяет всей группе быстро находить решение, действовать при максимальной согласованности, обеспечивать дружную работу «на общий котел» и с полной самоотдачей.

Еще одной особенностью управления в Японии является **культ верности** работников своему предприятию. Он пронизывает все трудовые отношения. Верность компании является не только моральной заповедью японцев, но и стимулируется материально. Материальный стимул воплощается в вознаграждениях, выплачиваемых работнику при выходе на пенсию (при условии, что работник непрерывно работал на данном предприятии не менее 20 лет), субсидиях, премиях, других внутрифирменных пособиях.

Следующей особенностью системы японского менеджмента является **принцип «ненко»**. В соответствии с этим принципом уровень заработной платы отдельного работника устанавливается с учетом его возраста, рабочего стажа на данном предприятии, а также его производственных заслуг, которые оцениваются, как правило, не ранее чем по истечении 10-летнего стажа работы на нем. Достижение такого срока занятости на предприятии является также условием первого продвижения работника по служебной лестнице. Крупные японские корпорации предоставляют работникам множество дополнительных льгот: надбавки на содержание семьи, оплата проезда к месту работы, медицинского обслуживания, социального страхования и другие выплаты на социальные нужды. Зарплата управленческого персонала компаний редко более чем в 7–8 раз превышает зарплату только что поступившего на предприятие ученика.

Групповой метод принятия решений является неотъемлемой частью японской системы управления. В данном случае работники вовлекаются в процессы подготовки, принятия управленческих решений, а также контроля их выполнения. При этом вовлечение работников в управление предприятием основывается на участии в его имуществе (капитале). В среднем от 40 до 80 % рабочей силы страны менеджеры активно привлекают к участию в управлении. Вовлечение работников в процесс управления происходит чаще всего на основе следующих методов.

1. *«Система ринги»*. Сущность этого метода состоит в том, что при принятии важного решения все, кого оно может коснуться, участвуют в его подготовке. В работе обычно участвует от 60 до 80 человек. Но предварительно создается группа из 3 человек, которая должна выслушать и учесть мнение всех. Профессиональными управленцами подготавливаются проекты решений. Если проект решения значительно изменяется, группа снова выявляет мнение всех участников. Этот процесс длится до того момента, пока все ни придут к единому решению. Длительная подготовка решения компенсируется быстротой его реализации, поскольку все будут его поддерживать.

2. *Система «совместных консультаций»* администрации и работников по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы персонала предприятия: размеры заработной платы, платы за сверхурочную работу, работу в выходные дни, премиальных выплат; продолжительность рабочей недели и отпуска; введение новых технологий и т. д. По одним вопросам работники только заслушивают поверенных работодателя, дающих им разъяснения относительно тех или иных решений. По другим – участвуют в их обсуждении. Последнее слово остается за представителями работодателя. Такая практика применяется почти на 90 % японских предприятий.

3. *«Кружки контроля качества»*. Первые такие кружки появились в этой стране в начале 1960-х гг. прошлого века. В 1965 г. было зарегистрировано около 5 тыс. таких кружков с количеством участников более 70 тыс. человек. В 1999 г. их насчитывалось уже более 400 тыс.

«Кружок» возглавляет мастер. В «кружке», как правило, работают 5—10 человек. Целью таких «кружков» является самостоятельная постановка и решение задач повышения качества продукции и совершенствования технологии производства, рост производительности, развитие изобретательства и т. д.

Очень важной особенностью управления в Японии является большая открытость информации о хозяйственной деятельности предприятия для его работников (персональная рассылка информационных бюллетеней; размещение информации на доске объявлений; специальные обращения к работникам руководителя компании и т. п.). В японских фирмах огромное внимание придается сбору информации, которое необходимо для того, чтобы дальнейшие решения были строго обоснованными. Например, во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом, выявляются не только виновные за неисправность, но и причины неисправности, причем 2-й момент признается более важным; в дальнейшем на основании собранной информации принимаются меры для недопущения подобного в будущем.

Управление, ориентированное на качество также рассматривается как отличительная особенность японского менеджмента. Японские менеджеры не ищут быстрого решения проблем, связанных с падением объема производства и прибылей, в отличие от американских менеджеров.

С точки зрения японцев одно увеличение производства не обеспечивает повышения производительности, качество имеет не менее важное значение. Поэтому японские менеджеры не разрабатывают мероприятия по повышению производительности за закрытыми дверями кабинетов. Они осторожно проводят тщательно спланированные изменения. Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота – получение точных данных о качестве. «Личная гордость руководителя заключается в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством».¹⁷

Следует отметить также такой характерный признак, как активная роль профсоюзов в вовлечении работников в принятие внутрипроизводственных решений. В Японии профсоюзы создаются в рамках предприятия, а не отрасли, как в других развитых странах. В профсоюзах числится 25 % рабочей силы страны.

Присутствие руководства на производстве, постоянное общение с людьми, решение всех возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства, повышения эффективности хозяйствования обязательны на японских предприятиях. Чтобы справляться с затруднениями по мере их возникновения, японцы размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений, а также кружки качества.

«Эгалитаризм» как социальный идеал является еще одним признаком японского менеджмента. Как показывают многочисленные исследования, для японских предприятий в целом характерен меньший (по сравнению с подавляющим большинством других развитых стран) разрыв в доходах (зарботной плате) между менеджерами и рядовыми работниками (по экспертным оценкам, как минимум в 2–2,5 раза). Это обстоятельство способствует «установлению доверия между работниками и администрацией, без чего, как показывает практика, трудно

¹⁷ Салимжанов И. Х. Менеджмент. Ростов-на-Дону, 2003.

рассчитывать на достижение высоких стабильных как экономических, так и, особенно, социальных показателей работы предприятия»¹⁸.

Поддержание чистоты и порядка является одним из существенных факторов высокого качества японских товаров. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

Итак, известные успехи японских компаний в решении задач повышения производительности и качества, в развитии передовой технологии и освоении новых видов продукции в значительной мере обеспечиваются действенным механизмом управления «человеческим фактором». Современные формы и методы управления персоналом в крупных фирмах наукоемких производств – важный социально-экономический результат научно-технического прогресса в Японии. В то же время они выступают и как существенный фактор дальнейшего ускорения научно-технического развития страны. В связи с этим немалый интерес представляет реальная практика управления персоналом, а конкретно – специфика управления на японских предприятиях.

Эффективность внутрифирменных механизмов управления непосредственно обусловлена тем, что японский менеджмент активно приспосабливается к изменениям в технике, технологии и самой рабочей силе, учитывает тенденцию повышения роли личностного фактора в управлении производством. «Вообще большая ориентация на человека (с его растущими и при капитализме потенциальными возможностями), т. е. фактически признание трудящегося в качестве главной производительной силы общества, – объективная тенденция развития буржуазного управления. В Японии она получает, на наш взгляд, наиболее отчетливое и вместе с тем глубоко противоречивое выражение».¹⁹

Анализируя конкретную деятельность менеджмента, нельзя забывать, что управление капиталиста есть не только особая функция, возникающая из самой природы общественного процесса труда. «В Японии индивидуальный работник используется в наиболее полной степени с точки зрения своего творческого и производительного потенциала», – замечает К. Омаэ, руководитель японского филиала консультативной фирмы «Маккинзи».

Ключевые элементы механизма управления персоналом, обычно ассоциируемые с японской практикой («система пожизненного найма», «оплата по старшинству», система консенсусного принятия решений и др.), несут как бы двойную нагрузку. «С одной стороны, они формируют широкий комплекс организационно-экономических и психологических рычагов и стимулов, которые призваны обеспечивать наилучшее использование «человеческого ресурса». С другой стороны, в них появляются специфически японские формы взаимоотношений труда и капитала с присущими им противоречиями. В настоящей главе основное внимание уделяется технико-организационным аспектам управления персоналом, главным образом тем, которые представляются наиболее существенными с точки зрения стимулирования научно-технического прогресса»²⁰.

«Система пожизненного найма», «оплата по старшинству», «система «ринги» особенно распространились в период преимущественно экстенсивного роста, в условиях бурного экономического развития Японии в 1950—60-е гг. «Их дальнейшая эволюция отразила модификацию механизмов управления персоналом в крупных компаниях под влиянием научно-технического прогресса, глубоких изменений в сфере труда и производства»²¹. Ускорение технической модернизации и ориентация на трудосберегающие технологии в конце 1970-х – начале 1980-х

¹⁸ Рудык Э., «Управление трудом в Японии: уроки для России» / Независимая газета. 1995.

¹⁹ Япония: экономика, общество и научно-технический прогресс // Ред. В. К. Зайцев и др. М., 1988.

²⁰ Барон Л. От чего зависит процветание японских компаний. // Человек и труд. № 9. 1995 г.

²¹ Барон Л. От чего зависит процветание японских компаний. // Человек и труд. № 9. 1995 г.

гг., а также «интеллектуализация» производства потребовали новых форм организации труда работников. Обострились противоречия между разными их группами (по возрасту, образованию, месту в компании и т. п.). Сильно трансформировались условия воспроизводства рабочей силы, возросли удельные затраты на нее, особенно в наукоемких отраслях. Сложнее стал механизм трудовой мотивации. В результате японские компании были вынуждены направить значительные усилия на сглаживание и преодоление негативных процессов в сфере управления трудом и поиска новых методов в управления персоналом.

Конкретные поиски менеджмента сосредоточились, с одной стороны, на дальнейшей дифференциации различных видов труда и групп работников и соответственно расширении круга инструментов организации и стимулирования, а с другой стороны, на попытках реализации комплексного подхода к «человеческому ресурсу» в кадровой работе. В настоящее время в связи с этим сформировалась новая системы управления трудом, отвечающая требованиям интенсивного экономического роста, нынешней фазы научно-технического прогресса. Это и ориентация на расширение кооперации труда и хозяйственной инициативы работников, и больший учет их индивидуальных особенностей, и более полное и гибкое использование трудового потенциала, причем важное значение обретают не отдельные шаги сами по себе, а их сочетание и взаимодействие в рамках более совершенных форм организации труда и управления. Примером компании, вобравшей в себя классические японские традиции с новыми методами управления персонала, отвечающими современным условиям, является компания «Сони».

«Сони» считается символом японской электроники и лидером среди японских корпораций в сфере международной активности. Во всем мире на «Сони» работают 120 000 человек, из которых 55 % – не японцы. Это максимальный показатель среди японских компаний. «Сони» выделяется и своей инновационной деятельностью: с ее именем связаны изобретения, «перевернувшие» мир бытовой электроники. Речь идет о создании видеомэгнитофона, системы цифровой записи звука и др. Специалисты считают, что одна из основных причин успехов «Сони» – особая стратегия менеджмента. Сохранив все лучшее, что присуще японской системе, например гарантии занятости, она попыталась вобрать в себя наиболее ценное из западной модели. Так, официально одним из основных критериев оценки работников на «Сони» является творческая отдача.

Большинство менеджеров, в том числе и принимающих стратегические решения, в зарубежных филиалах «Сони» – местные специалисты. В Азии и России филиалы и представительства этой фирмы возглавляют японцы, но это рассматривается как временное явление. «Сони» не только направляет своих представителей в филиалы, но и приглашает в свою штаб-квартиру специалистов из других стран, причем на ответственные должности. Сейчас там работает 40 таких экспертов.

Уважение к индивидуальности – одна из составляющих идеологии менеджмента «Сони». В фирме считают, что переориентация иностранных служащих на японский стиль по меньшей мере нерациональна. Вроде бы очевидный факт, но другие фирмы воспринимают его с большим трудом.

Еще одно интересное новшество, которое первой стала внедрять «Сони», – это определение для каждого работника наиболее подходящей сферы использования его труда, с учетом его интересов, способностей и склонностей.

На практике это выглядит так. Кадровый департамент «Сони» распространяет информацию о всех вакантных местах в филиалах фирмы за рубежом. И любой сотрудник фирмы независимо от его нынешнего положения, возраста и места пребывания может подать заявку на участие в конкурсе. Конкурс обычно проходит вечером или в выходные, чтобы начальство претендента не узнало о стремлении своего подчиненного поменять место работы. Если человек не проходит по конкурсу, это никак не сказывается на его дальнейшей службе, если прохо-

дит, то получает место, на которое претендовал. Чтобы восполнить его уход с прежней должности, объявляется новый конкурс. (Но слишком активное стремление сотрудников какого-либо подразделения к участию в подобных конкурсах служит для фирмы сигналом, свидетельствующим о недостатках в работе менеджера данного звена.)

Традиционная для Японии система продвижения в зависимости от выслуги лет в «Сони» сохранена лишь частично, только до уровня помощников менеджеров среднего звена. Дальше продвинуться без экзамена и конкурса нельзя. Пожизненного найма в его классическом виде тоже нет: если работник работает плохо, его несколько раз предупреждают, но потом увольняют. Хотя это и происходит гораздо реже, чем в западных компаниях. Для Японии абсолютно не характерно следующее обстоятельство. Обычно уход сотрудника из компании означает его полную изоляцию от бывших коллег, разрыв с ним всех дружеских связей. Покинувшие же «Сони» могут свободно общаться со своими бывшими товарищами; были прецеденты, когда принимавшие предложения других фирм сотрудники через какое-то время возвращались, и их брали на должности не ниже тех, которые они занимали в этой фирме раньше.

Вместе с тем все положительные черты японского менеджмента, такие как ориентация на команду, взаимопомощь, гибкость, неформальное определение рамок обязанностей и работы, взаимозаменяемость, в «Сони» сохраняются. Подобное сочетание позволяет фирме успешно выступать как на внутреннем, так и международном рынках.²²

²² Человек и труд, № 9. 1995.

2.2. Японский менталитет

Важнейшим фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации. В настоящее время общепризнанно, что национальный и региональный менталитеты – важнейший фактор, влияющий на формы, функции и структуру управления. «Между менеджментом и менталитетом существует более глубокая сущностная взаимосвязь».²³

Существует ряд определений менталитета: менталитет – «совокупность исторически сложившихся психологических особенностей поведения нации», – «своеобразная память народа о прошлом, психологическая детерминанта поведения миллионов людей, верных своему исторически сложившемуся «коду» в любых обстоятельствах...», – «... определенное социально-психологическое состояние субъекта – нации, народности, народа, его граждан, – запечатлевшее в себе (не «в памяти народа», а в его подсознании) результаты длительного и устойчивого воздействия этнических, естественно-географических и социально-экономических условий проживания субъекта менталитета».

«В этих определениях речь идет не только о психологической, но и о социально-психологической природе менталитета. Бутенко А. П. и Колесниченко Ю. В., основываясь на исследованиях Л. С. Выготского, отмечают генетические, исторические, природно-климатические источники этого явления, выделяя главным образом менталитет как «код», детерминирующий социальное поведение отдельного человека и нации.

Менталитет – подсознательная социально-психологическая «программа» действий и поведения отдельных людей, нации в целом, проявляемая в сознании и в практической деятельности людей. Источник ее формирования – совокупность психологических, социально-экономических, природно-климатических явлений, действующих на протяжении длительной эволюции страны.

Проявление биопсихологической программы поведения людей сказывается на различных сферах человеческой деятельности: быте, общении, производстве. Значительное влияние она оказывает на управление. Так, анализируя формы и методы управления в разных странах, мы не можем не учитывать немецкую пунктуальность, английский консерватизм, американский прагматизм, японский патернализм, российскую расхлябанность. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной иерархической системе: или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Следовательно, управление есть форма выражения ментальности»²⁴.

Японский национальный характер, как и национальный характер любой иной нации, выступает в виде системы характерологических черт. Выделяются общеэтнические черты, черты группового поведения и обыденно-жизненные черты.

Среди общеэтнических черт выделяются трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, любовь к природе, приверженность традициям, склонность к заимствованиям, этноцентризм.

Трудолюбие и связанное с ним усердие во всех сферах трудовой деятельности – важнейшая черта японского национального характера. Свое чувство прекрасного они выражают прежде всего в процессе труда. Обогащая свою трудовую активность элементами эстетики, японцы как бы подогревают заложенное в нем трудовое рвение.

²³ Менеджмент в России и за рубежом. № 3. 1999.

²⁴ Боброва Л. И. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами. // Управление персоналом. № 5. 2004 г.

Любовь к прекрасному свойственна всем народам, но у японцев повышенная тяга к прекрасному – это неотъемлемая часть национальной традиции. Вообще, традиционализм проник в поведение, помыслы и чаяния японской нации, стал важной чертой ее национального характера. Эта черта помогла японцам выстоять против культурного натиска Запада, сохранить «свое лицо». Заимствования у японцев выглядят не как простая ассимиляция чужой культуры, а как развитие собственных культурно-исторических начал.

Черты группового поведения. К ним относятся дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга.

К обыденным житейским чертам относятся вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность.

Стержневой чертой выступает самообладание. Такая ее разновидность, как сдержанность, издавна у японцев считается главным признаком принадлежности к японской нации. У японцев есть строгие жизненные правила, которых они стараются придерживаться: 1) примиряйся с ситуацией; 2) ограничивай себя в развлечениях; 3) причиной неурядиц и даже несчастий считай самого себя.

Другой важнейшей чертой японского образа жизни является вежливость. Любое слово, жест, поступок, даже побуждение несут на себе печать вежливости. В последнее время в образе жизни и в сознании японцев происходят ощутимые сдвиги. Традиционные ценностные ориентации постепенно размываются. Японцы стараются найти новые идеалы. Особенно это заметно среди молодежи.

Преобладающее и наиболее важное для понятия специфики японского менеджмента качество менталитета – это группизм. Группизм (коллективизм) породил коллективный характер принятия управленческих решений, ориентацию на группу, коллективную работу и коллективную ответственность, зависимость в зарплате и продвижении по службе от умения работать в одной команде, неформальные отношения в организации. Для понимания японского менеджмента важно также рассмотреть понятие «гири», т. е. «долг чести», который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы организации, в которой он работает).

Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая свое, строго определенное место (что соответствует конфуцианскому принципу «каждому – свое место») и проявляя лояльность по отношению к группе, т. е. подчиняя свое поведение общественным целям. Соответственно, и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы.

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

Корни «группизма» глубоко уходят в традиции рисосеяния. «Возделывание риса на японских островах всегда требовало колоссального труда, поэтому рисосеятели сливались в артели, члены которых поддерживали друг друга. С течением времени возникла специфическая групповая активность – известный японский «группизм»²⁵. Психология группизма проникла во все сферы производственной и социальной жизни. Она вылилась в систему порядка с ярко выраженной подчиненностью лидеру и уважением старшего. Японцы благодарят своих руководителей, как дети – родителей. Ради коллектива рабочие в Японии готовы пожертвовать

²⁵ Волгин Н. А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. М.: Экономика, 1998 г.

всем. «Фирма дает нам жизнь; фирма нас кормит и поит, мы обязаны ей всем и если надо отдадим ей все, что имеем», – говорят они.²⁶

²⁶ Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989, с. 87.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.