

УДК 331.108.6

Ж.В. Ткаченко, Е.А. Шевченко

Омский государственный университет путей сообщения, г. Омск,
email: zhanna.tkachenko.97@mail.ru, katya.shevchenko.09@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЯПОНИИ

Ключевые слова: менеджмент, управление персоналом, Япония, руководство, человеческие ресурсы.

Система менеджмента Японии по праву занимает одно из самых высоких мест по уровню эффективности во всем мире. Основной особенностью, объясняющей такой результат, является правильное использование человеческого фактора. Все внимание в Японском стиле управления менеджментом направлено на человека, его психологию, культуру. Именно такой подход является ключом к успеху многих предприятий.

Zh.V. Tkachenko, E.A. Shevchenko

Omsk State University of Railway Transport, Omsk, email: zhanna.tkachenko.97@mail.ru,
katya.shevchenko.09@mail.ru

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN JAPAN

Keywords: management, personnel management, Japan, leadership, human resources.

Japan's management system rightfully occupies one of the highest places in terms of efficiency worldwide. The main feature explaining this result is the correct use of the human factor. All the attention in the Japanese style of management management is directed at the person, his psychology, culture. This approach is the key to the success of many enterprises.

В результате войны в 1945 году Япония взяла на себя сокрушающий удар и была сломлена. Началось долгое и тяжелое восстановление, в результате которого уже во второй половине 19 века, а именно в 50-60-х годах, Японии все же удалось наверстать упущенное, и она стала одной из самых быстроразвивающихся держав, обогнав такие страны как Германия, США и Англия. Такому быстрому и стремительному развитию способствовали низкие военные расходы и дешевизна рабочей силы. Но самым главным фактором явились управленческие факторы.

Именно в 60-х годах японская экономика стала уделять особо важное внимание вопросам управления персоналом. И хотя в историю постоянно вносились структурные изменения, изменения в процедурах, методах и подходах управления, Япония не только заимствовала опыт у зарубежных стран, но и создавала свои высокоэффективные решения в сфере менеджмента.

Целью данного исследования является выявление особенностей, характерных черт Японской системы управления

персоналом. Так как Японский менеджмент тесно связан с культурой, учитывает все аспекты и нюансы психологии, истории и экономики страны, то они совершенно отличны от тех же Американских методов управления [3].

За последние несколько лет многие «эксперты» по японскому менеджменту выделили отличительные практики, которые, по-видимому, объясняют выдающийся экономический успех Японии.

Японский менеджмент очень уникален, так как он связан с необычной культурой страны. Именно это делает его необычным по своей структуре и не похожим на методы управления других стран.

Интересно, что женщин редко нанимают на постоянную работу, потому что в Японии женщина обычно работает до тех пор, пока не выйдет замуж, и только тогда, когда ее присутствие дома не является необходимым, чтобы снова начать работать. Женщины зарабатывают значительно меньше, чем мужчины, даже когда работают в качестве постоянных работников.

Менеджмент в Японии сконцентрирован на человеке, на его психологиче-

ском состоянии, как ведет себя человек в коллективе. При всем этом управление прибегает ко всем возможным моральным рычагам давления на работника. Самым главным рычагом является чувство долга, так как в Японии чувство долга приравнивается к чувству стыда.

Многие задаются вопросом в чем все-таки главное отличие японского менеджмента от любого другого. Было проделано много исследований, и эксперты пришли к выводу, что отличие заключается в том, что предметом управления является человек, его трудовые качества и ресурсы. Основа – отношение к людям.

По мнению Такэси Асодзу отношение к людям заключается в таких факторах:

1) Важно осознавать необходимость в производстве человека.

2) Уважение к человеку. Неуважение отрицательно отражается на воспитании сотрудника и недопустимо при долгосрочных интересах компании.

3) Чётко сформулировать деловую идеологию и миссию предприятий. Персонал компании, который осознает, что осуществляет полезную и нужную деятельность, имеет наибольшую мотивацию.

5) Улучшение труда и повышение благосостояния сотрудников, являются неотъемлемым условием для эффективной работы персонала.

6) Наполнить сердца людей надеждой. Человек растет тогда, когда у него есть мечта. Менеджер, не вселяющий в души людей мечту – несостоятелен. Наиболее результативен тот труд, который приносит радость [1, с. 43].

В японском менеджменте существует ряд концепций, которые отсутствуют в других странах. Про них расскажем подробнее.

Первая концепция заключается в системе пожизненного найма. Данную структуру японцы внедряют на свои предприятия уже последние несколько лет, и за это время она принесла немало плюсов. Данная концепция применяется исключительно на крупных предприятиях или в государственных учреждениях.

Суть концепции проста. Набор на работу происходит один раз в год вместе с выпуском студентов из учебных заведений. И затем несмотря на уровень знаний и подготовки, вне зависимости

от уровня образования, все новобранцы начинают свой рабочий путь с самых низов. Продвижение по службе возможно только тогда, если человек отработал в компании длительный срок. Ротация молодых сотрудников происходит только лишь спустя 10 лет, с момента трудоустройства. Соответственно все перечисленные факты не дают толчок развития молодым специалистам, тем самым компания демотивирует в них «борьбу» за рабочее место. Так как молодежь не стремится «подсидеть» коллег постарше, тогда в них воспитывается тем самым доверие и уважение к старшим благодаря механизму группового принятия решения, возникает групповая ответственность за дело. Именно это и является залогом успеха многих японских компаний. В Японии решения часто носят коллективный характер, называемый «рингсэй». От менеджеров низшего звена требуется принятие решений в письменной форме, которые могут быть обсуждены с заинтересованными сторонами. Таким образом, персонал становится вовлеченным в принятие управленческих решений. Это, несомненно, является стимулирующим фактором для работников, и решения являются своевременными и адекватными. Решения не принимаются на специальных совещаниях (что заняло бы слишком много времени), а принимаются мгновенно, без особых проволочек. «Рингсэй» не является обязательным. После тщательного рассмотрения президент принимает лучший проект. Схема управления также включает профсоюзы, присутствие которых требует гибкой политики в отношении человеческого фактора на производстве. Интересно, что у каждой компании есть свой профсоюз.

Япония входит в мировое технологическое ядро так же благодаря созданной системе увольнений. Если человека увольняют с работы, то это выглядит как наказание и позор. В дальнейшем ни одна компания не будет заинтересована в данном сотруднике. А если кто-то и возьмет такого человека на работу, то на самую низшую должность без премий и продвижения по карьерной лестнице.

Но сейчас многие японские эксперты склоняются к тому, что данная концепция управления нерентабельна. Данный

факт доказал Японский экономический кризис 1974–1975 гг. Дело в том, что современная молодежь стремится к самоутверждению, развитию собственных профессиональных навыков, развитию собственного дела. Вследствие стали появляться новые формы найма.

Новые формы найма можно разделить на две группы: обычные и сравнительно новые формы. Рассмотрим их подробнее.

Первая группа найма происходит при расширении производства. Данный вид не может гарантировать нанимаемому работнику успешный подъем по карьерной лестнице вплоть до самой пенсии. Кроме того, работник может быть уволен в любой момент, если наступят экономические трудности. К такой группе можно отнести людей, которые ищут себе временную работу, неполный рабочий день, или набор работников на короткий период времени (чаще всего студентов и пенсионеров). Данная форма найма выгодна предприятиям, так как компании могут в любой момент менять количественный состав работников.

Другая форма найма называется сравнительно новая форма. В данной форме нанимаются на работу ранее уволенные работники. Эта форма схожа с формой «пожизненного найма», но там компания несла перед уволенными работниками моральные обязательства. Здесь же все по-другому, компания ничем не обязана работнику. Более того работник нанимается на значительно худшие условия с низким уровнем заработной платы. Так же работник может быть в любой момент уволен.

Приверженцы данной стратегии считают, что вновь принятый на работу человек будет полностью отдаваться компании, будет работать с большей энергией, нежели это было раньше в знак благодарности за то, что его снова приняли.

К сравнительно новым формам найма относится также «система обязательного набора». Суть системы сводится к следующему: рабочая сила набирается администрацией компании одновременно для всех предприятий. Через каждые 4–7 лет нанятым работникам предоставляется возможность, а фактически вменяется в обязанность перейти на другое предприятие данной компании. Столь гибкая форма найма выгодна предпри-

ятиям, поскольку позволяет быстро решать вопросы, связанные с наемным персоналом [2].

В 1986 году была опубликована книга *Out of the Crisis* («Выход из кризиса») У. Э. Демингом, в которой описывается такой феномен, называемый «японизация (тойотизация) менеджмента», возникающий в европейских странах. Также помимо японских основ менеджмента многие страны старались внедрить у себя на производстве «японские кружки качества». Японские кружки качества представляют собой небольшие компании рабочих на одном участке. Возглавляет главный знаток бригады, который в свою очередь отвечает за выполнение программ занятий и заседаний. Лидер избирается компанией. Начальник и подчиненные представляют собой единую, взаимодействующую систему. В кружках качества присутствуют лозунги такие, как «Думай о качестве ежеминутно», «Качество постановляет судьбу фирмы», «Что сейчас видится великолепным, на следующий день – устареет».

Суть работы кружков может быть представлена следующим образом:

1. Кружки значительно совершенствуют и развивают работу фирмы.

2. Создают условия для возможности сделать лучше нравственный климат между членами рабочей группы, содействуют развитию личных качеств работников и устанавливают гармонию и понимание между членами группы.

3. Способствуют расширению кругозора, развитию творчества человека.

Япония для того, чтобы развивать свое производство за границей, решилась на перенос своих систем управления на зарубежные предприятия. Также Япония стала распространять на предприятиях бригадный метод работы, строгую дисциплину и «движение 5–С». Оно состоит из следующих элементов:

- порядок в работе;
- организация рабочей жизни;
- наведение порядка;
- поддержание чистоты;
- соблюдение дисциплины.

Японцы считают, что соблюдение основ, перечисленных выше, наладят производства и установят выпуск высококачественных услуг и товаров с высокой производительностью.

Результаты опроса компаний

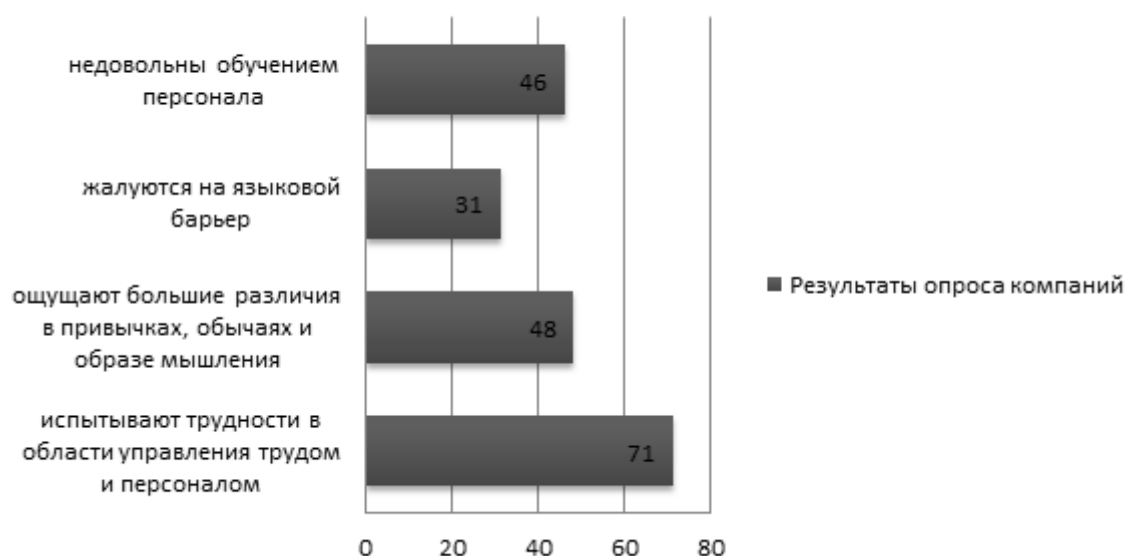


Рис. 1. Результаты опроса компаний

Но все же использование японской системы управления персоналом в зарубежных странах вызывает различные трудности. В США на предприятиях были проведены опросы менеджеров, которые показали, что не всегда ясна и точна цель, принятие главных решений руководством Японии, невозможность карьерного роста для работников не японцев, трата большого количества времени на бесполезные совещания, на которых большая часть присутствующих сотрудников не имеет отношения к обсуждаемой теме. Результаты исследования, отражены на рис.1.

Если анализировать Японские компании и компании принимающей страны, то можно увидеть, что Японские методы управления заметно проявляются в системе второй страны. Например, совместное японо-американское предприятие по производству легковых автомобилей «New United Motor Manufacturing Inc.» (NUMMI), созданное компаниями «Toyota» и «General Motors», преуспело.

Через недолгое время после создания производительность труда на этом предприятии в два раза превысила ее средний показатель для всех других заводов компании «General Motors». И эти показатели были получены

с учетом неизменности оборудования и рабочей силы. Такой результат оказался достижимым благодаря широкому применению таких элементов японского стиля управления персоналом, как группы совершенствования производства, гибкое комплектование бригад и выборность бригадиров, постоянный контроль над производственным процессом со стороны самих работников, выполнение ими нестандартных смежных операций и т. д. Интересно, что и менеджеры этого предприятия (как японцы, так и американцы) большую часть своего рабочего времени уделяют активному обмену информацией с базовым персоналом [5].

Успешное внедрение японской системы на совместных предприятиях наблюдается не только в США, но и в Европе и Азии. Однако картина не всегда идиллична: рядом с успехами есть и неприятности. Такая судьба, например, постигла совместную британско-японскую компанию «Рэнк-Тошиба» по производству цветных телевизоров.

Японцы нашли как объяснить это явление – виной всему оказался высокий курс фунта стерлингов, именно этот фактор тормозил экспорт готовой продукции в другие страны Европы.

Но профессор из университета Тюо М. Икэдо нашел другое объяснение по поводу данной ситуации. По его мнению, «Тошиба», обладая всего 30% акций этого совместного предприятия, не смогла преодолеть сопротивление со стороны английского партнера и внедрить там хотя бы некоторые приемы японского управления. Сила сопротивления местных совладельцев зависит от конкретных условий и особенностей функционирования того или иного предприятия.

По мнению президента международной консультативной организации «Тек-Транс» в Калифорнии профессора Ф. Елашмави, который изучал проблему неприятия японских методов на совместных предприятиях, некоторые элементы японского стиля управления персоналом вызывают протест местного персонала потому, что они непривычны и часто оборачиваются его дискриминацией. Но тем не менее существуют благоприятные возможности для того, чтобы справляться с этими трудностями. Ведь на совместных предприятиях бок о бок трудятся японские менеджеры, которые разбираются в тонкостях японского стимулирования труда, и местные управляющие, прекрасно знающие специфику национального производства и особенности местной рабочей силы. Более того, и те и другие заинтересованы в успешном развитии и функционировании предприятия.

Третья группа зарубежных предприятий, обращающихся к японскому опыту, – это местные предприятия. В данной группе (как и в предыдущей) интерес проявляется к отдельным методам японского стиля управления персоналом, и в практике переноса также известны как позитивные, так и негативные результаты.

Таковы общие проблемы, связанные с изучением и использованием японской модели управления персоналом

за пределами Японии. В связи с этим встает вопрос о российском участии в той и другой области. К сожалению, в настоящее время данные методы в России почти не используются. Только в начале 90-х гг. управленцы российских предприятий проявили интерес к японским методам управления трудом и получили возможность их применения. В России на ряде швейных предприятий с начала 90-х гг., а в автомобилестроении с 2004 г. уже используются некоторые трудовые и социальные технологии из Японии. Такие новации повысили эффективность производства данных предприятий [4].

Таким образом, начавшийся в Японии в конце 70-х – начале 80-х гг. переход от традиционных моделей организации труда к новым уже приобрел значительные масштабы. Те страны мира, которые столкнулись с серьезными управленческими проблемами, связанными с отчуждением работника, ослаблением мотивации, недостаточной подготовкой кадров, уделяют значительное внимание японским методам. Об этом говорят примеры фирм США, Англии, Франции.

Таким образом, в результате исследования сделан вывод о том, что Японская система управления человеческими ресурсами, менеджментом активно используется лишь в самой Японии и в некоторых странах. Как и у любой системы, японская система имеет свои плюсы и свои минусы. Главное ее преимущество – нацеленность на учет социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны, активное применение методов управления исходя из данных аспектов. Японский менеджмент совершенно противоположен западному, в работе с персоналом используются десятки неповторимых элементов. Именно поэтому полагается считать, что такая система управления больше приспособлена к постоянным изменениям производства, чем другие.

Библиографический список

1. Куцивол В.А. Японский опыт управления персоналом // Управление персоналом. 2012. № 7. С. 114.

2. Глинский Б.М. О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления. 1989. № 41. С. 58–60.
3. Старчак М.А. Японские методы управления персоналом // Материалы IX Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://scienceforum.ru/> (дата обращения: 20.10.2022).
4. Пантелеева Е. Современный японский менеджмент // Управление персоналом. 2013. №14. С. 22-25.
5. Японский менеджмент. [Электронный ресурс]. URL: <http://ichiban.narod.ru/manager/Osobennosti.htm>. Особенности японского менеджмента в системе управления персоналом. (дата обращения: 19.10.2022).