

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Япония во всем мире считается страной с особенной культурой и традициями. После Второй мировой войны она оказалась в тяжелейших экономических условиях, потеряла 44% своих прежних владений[2]. Жилищный фонд в городах и системы искусственного орошения сельскохозяйственных земель были сильно разрушены. Всё это сопровождалось острой нехваткой всех товаров, разгулом спекуляции, бесконечными и отупляющими очередями для рядовых японцев. Обделенная многими важными природными ресурсами и оторванная от колониальных источников их поступления, Япония, казалось, была обречена владеть жалкое существование третьеразрядной страны. Но этого, как мы знаем, не случилось. Япония сумела возродить свою экономику. И этому способствовала в первую очередь специфика японского менеджмента. Благодаря особенному подходу к управлению производством и рабочим процессом стал возможным выход Японии на мировой рынок. Теперь страна восходящего солнца известна как самый главный производитель инновационных технологий. И это при том, как мы уже отметили, что в ней крайне ограничены ресурсы полезных ископаемых.

Специалисты выделяют несколько характерных черт японского менеджмента, которые существуют на протяжении многих десятилетий и сегодня изменяются под влиянием европейского менеджмента. В первую очередь внимание привлекает отношение работодателя к своим сотрудникам. Устраиваясь на работу, каждый японец точно знает, какие перспективы его ждут. Эта уверенность рождается благодаря такому подходу, как “пожизненный наем”. В Японии поощряется приверженность своей фирме, что выражается в системе поощрений и продвижения по службе. Чем дольше ты работаешь - тем выше твой ранг, а следовательно, и заработная плата. Однако и здесь есть свои нюансы, которые вполне логичны и понятны. Так, продвижение по службе и повышение уровня дохода напрямую зависит от качества работы сотрудника, что порождает здоровую конкуренцию внутри организации. Наиболее способные и активные сотрудники могут поощряться как материальными, так и нематериальными способами. К числу последних можно отнести направление на обучение или же повышение статуса в организационной иерархии. Вообще, об обучении персонала в Японии следует сказать отдельно. Многие фирмы предпочитают нанимать сотрудников, которые только что окончили

РАИСА ХАЧАТУРЯН,
ассоциированный профессор
Ахалцихского Государственного Учебного
Университета и Учебного Университета
SEU.

школу или колледжи, с целью их дальнейшего обучения непосредственно в процессе производства. Отличительной чертой японского работника является его универсальность. Он может выполнять самые разнообразные функции, т.к. постоянно обучается в процессе работы. Большинство японских предприятий практикуют перераспределение рабочих кадров в зависимости от обстоятельств. Так, например, руководство электротехнической фирмы “Мацусита Дэнки” ежегодно меняет профиль работы 5% своих рядовых сотрудников и 1/3 менеджеров.[6]

Сегодня под воздействием экономических преобразований, стремлений компаний выжить в жестких условиях соперничества система “пожизненного найма” начинает уходить на задний план, и приоритет начинает отдаваться, как и в европейских государствах, условиям работы и оплате труда. Если раньше увольнение в середине карьерного пути оценивалось крайне отрицательно и в большинстве случаев не влекло за собой улучшения материального и социального статуса японца, то теперь к этому относятся более лояльно. Здесь прослеживается влияние западного образа жизни, где человек может менять место работы в любом возрасте. Однако японские фирмы стараются удерживать своих сотрудников, например, повышенным единовременным выходным пособием, выплачиваемым при достижении работником пенсионного возраста.

Особую роль в высокой производительности предприятий Японии, специализирующихся на сборке различной техники, в частности автомобилей, играет отсутствие центральной администрации, отвечающей за контроль и перераспределение потока материалов. Вместо нее используется система “канбан”, т.е. прямое общение начальников цехов без посредников и поставка “точно в срок”. Концепция “точно в срок” составляет сердцевину системы управления производством. Идея этой концепции проста: производить и поставлять готовые изделия как раз к моменту их реализации, комплектующие узлы — к моменту сборки изделий, отдельные детали — к моменту сборки узлов, материалы — к моменту изготовления деталей.

“Канбан” - японское слово и означает “карточка” или визуальная система записи[3]. Подобная усовершенствованная система начала внедряться в Японии достаточно недавно, в середине XX в., и до сих пор успешно применяется фирмой “Тойота”, плановый отдел которой каждые две недели или же раз в месяц разрабатывает график выпуска новой продукции, который тем не менее не является фактическим графиком производства для каждого цеха. Эффективность системы “точно в срок” определяется рядом факторов. Во-первых, обеспечивается повышение эффективности производства за счет сокращения запасов, отходов и косвенных издержек, уменьшаются прямые затраты труда на переделку. Кроме того, сокращаются потребности в складских помещениях, оборудовании, механизмах, рабочей силы, затраты на транспортировку грузов, потребности в контроле и бухгалтерском учете, в обработке информации, а также снижаются управленческие расходы.

Одной из причин всемирной известности японской техники является высокое качество продукции. И действительно, такой системы контроля качества нет ни в одной другой стране. Японские рабочие все как один чувствуют личную ответственность за производимую ими продукцию. С целью контроля качества создаются так называемые кружки качества, члены которых должны постоянно самосовершенствовать собственные знания и умения. Каждый сотрудник имеет право выбора - вступать или не вступать в подобный кружок. Основой деятельности кружков качества является содействие совершенствованию и развитию предприятия и его подразделений, создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке, всестороннее развитие способностей работников и как результат — использование их в интересах фирмы. Принципами деятельности кружков качества являются: добровольность; саморазвитие; групповая деятельность; участие служащих; взаимосвязь с рабочим местом; деловая активность; непрерывность функционирования; взаиморазвитие; атмосфера новаторства и творческого поиска; осознание важности этого занятия. Примером удачной практики контроля качества может служить все та же фирма “Тойота”, в которой принято прослеживать качество продукции на каждом этапе ее производства. Если же цех получает от вышестоящего цеха продукцию с браком, то он не должен принимать ее. Японские менеджеры придерживаются точки зрения, что лучше выявить брак на первых стадиях производства, нежели обнаружить неполадки, выпустив готовый продукт.

Японский менеджмент учитывает потребности общества и, в отличие от американского менеджмента, всегда старается определить нужды потребителей.

Правда, практика манипулирования и уговоров перспективного покупателя посредством рекламы, распространенная в Европе и Америке, начинает все чаще применяться и в Японии, но все же она носит несколько иной характер, нежели на Западе.

Сегодня в мировой практике большое значение в развитии компаний имеет четко разработанный план действий. И японцы здесь занимают лидирующее место. Они как нельзя лучше научились продумывать все возможные пути развития и успешно применяют данное умение на практике. В большинстве японских организаций план действий составляется как минимум на год вперед. Это позволяет избежать в будущем непредвиденных ситуаций и минимизировать затраты при решении возникающих проблем. Например, компания OMRON Electronics, являющаяся мировым лидером по производству средств автоматизации, разработала “модель предсказания будущего технологий”. Тем самым она сумела определить потребности общества в контексте далекой перспективы, что позволило ей производить продукцию, которая априори была интересна обществу[1].

Изучая особенности японского менеджмента, невозможно обойти вниманием тот факт, что в каждой корпорации существует гласность информации. Любой сотрудник может ознакомиться с планами организации на будущее, с поставленными целями и перспективами развития. С этой целью создаются специальные стенды или буклеты, где отражаются графики и этапы развития корпорации. Особую роль играет и такая особенность японского менеджмента, как активное участие рабочих в процессе стратегического планирования организации. По словам председателя Toyota Motor Эйди Тоёда, “для японских рабочих характерно то, что они работают не только руками, но и головой: наши рабочие вносят 1,5 миллиона предложений в год, и 95 процентов из них находят практическое применение...”[5]. Подобный подход безусловно обуславливает гармоничность отношений в коллективе, укрепляет корпоративные связи, а также позволяет выявить в будущем наиболее перспективные трудовые кадры компании. В целом, пытаясь постичь японское послевоенное “экономическое чудо”, ученые, экономисты и предприниматели добросовестно изучали такие факторы, как производительность, всеобщий контроль качества, работа малых групп, система подачи предложений, автоматизация, промышленные работы и систему пожизненного найма. Оказалось, что все “хитроумные” методы японского менеджмента можно было свести к одной концепции управления бизнесом — Кайдзен.

В постсоветских странах, там где экономической

деятельностью в основном заняты воспитанники западного менеджмента, сложнее, например, подобрать должность под человека, нежели человека под должность. Важнее всего ориентироваться на результат, для достижения которого любые средства хороши и проще мотивировать деньгами, чем зарождавать в людях моральную преданность компании. Все эти управленческие навыки, принципы и привычки, подаренные “мистером Смитом” составляют стратегию завоевания рынка в этих странах.

Между тем японские менеджеры успешно конкурируют на рынке за счет совершенно противоположных методов управления. Их конкурентная стратегия Кайдзен на сегодняшний день является средоточием интереса американских менеджеров, а продвинутые в постсоветском пространстве холдинги заказывают тренинги управления Кайдзен для того, чтобы внедрять у себя эту концепцию. Центральная идея Кайдзен заключается в том, что без совершенствования в компании не должно проходить ни дня. С одной стороны, Кайдзен – это философия управления бизнесом, но с другой – это комплекс методов и технологий, позволяющих, вовлекая все уровни работников, непрерывно создавать все более конкурентоспособный продукт[4]. Известное высказывание американского писателя Фенимора Купера - *“Достаточно сгнуть одной доске, чтобы большой корабль пошел ко дну”*, как нельзя лучше отражает суть системы данного управления.

Ниже приведена таблица, которая помогает выявить отличие стиля управления Кайдзен от “западного”. Представители этих двух конкурентных стратегий используют примерно следующие советы по управлению:

Западный стиль управления	Стиль управления Кайдзен
Совет 1. Отдавайте четкие распоряжения.	Совет 1. Внимательно слушайте предложения.
Совет 2. Вознаграждайте за результат.	Совет 2. Вознаграждайте за маленькие шаги.
Совет 3. Стимулируйте конкуренцию.	Совет 3. Поощряйте климат сотрудничества.
Совет 4. Сконцентрируйтесь на целях.	Совет 4. Познавайте процесс.
Совет 5. Применяйте штрафные санкции.	Совет 5. Не наказывайте, а учите, как и почему.

Как видно из таблицы, различие в системах управления весьма чувствительно. Различны также поведения руководителей и служащих. Стиль управления Кайдзен подразумевает изучение множества предложений, поступающих от низового уровня. Низовой уровень управления, как известно, состоит из основного большинства работников. Следовательно, высший уровень управления, не прибегая к особым усилиям, получает огромное количество бесценных предложений, а простые работники чувствуют себя востребованными, что, в свою очередь, положительно влияет на их как физическое, то есть производительность труда, так и эмоциональное, то есть отношение к работодателю, состояние.

В целом, концепция Кайдзен только на первый взгляд кажется сложной для понимания. На самом деле принципы и методы этой концепции просты и доступны – ведь сама концепция основана на упрощении сложного и приведение в порядок непонятного. Японские производители отвергли сложные рецепты управления, их подход заключается в упрощении проблем, а не в поиске сложных решений. Японцы обнаружили, что главные выгоды заключены в улучшении качества продукции, повышении заинтересованности рабочих и в увеличении производительности. Механизм японского управления использует в качестве “горючего” специфические национальные черты японского народа: трудолюбие, бережливость, преданность делу, фирме, восприимчивость к нововведениям, высокий образовательный уровень.

Говоря о плюсах японского управления, внимание следует обратить и на некоторые минусы. Ведь, как и в любой системе управления, в японском менеджменте есть свои недостатки. Наиболее видимым недостатком является то, что квалифицированные кадры менее усердно и лояльно относятся к практике перераспределения кадров. И если молодой сотрудник без возражений будет выполнять и функции сборщика, и уборщика помещений, то старший сотрудник подобного рода изменения работы воспримет без энтузиазма. Что, в принципе, свойственно и для работников западных компаний.

Тем не менее японские управляющие стремятся построить рабочий процесс так, чтобы он приносил удовольствие персоналу. В связи с этим происходят сокращения часов работы в день. Однако это отражается на длительности отпуска, который длится на 7 - 9 дней меньше, чем, например, в постсоветских странах, в том числе Грузии. Введение гибкого графика, аналогично многим европейским компаниям, позволяет японцам увеличить производительность. Например, в транснациональной компании “Амано” (основана в 1972г.) позволяют своим работникам приходить и уходить с работы в любое время при условии, что они будут на

месте в обязательные рабочие часы. Посещаемость работы отслеживается при помощи бланков, информация с которых поступает в электронный регистратор. Подобная система управления основывается только на доверии к работникам и вполне оправдывает себя [1].

Современный менеджмент в Японии отличается от той системы управления, которая была принята на протяжении XX в. И, в первую очередь, это связано с влиянием западной модели управления. Японские менеджеры осознали, что без изменений невозможно добиться прогресса в развитии. В связи с этим меняется система управления компаниями. Так, разрабатывая цель компании, менеджеры отдают предпочтение формулированию основной задачи, для чего специально отбираются определенные сферы действия. Выбрав сферу, компания обращает все свои ресурсы на данное направление. Изменяется и отношение к потребителю. Все большую ценность приобретает информация, касающаяся потребительских предпочтений, на основе чего компания сужает свой целевой рынок. Стабильная иерархичная система отношений внутри японской организации также сегодня все больше подвержена изменениям. В частности, достаточно частым явлением стало привлечение внештатных сотрудников к выполнению той или иной работы, да и коммуникация все чаще строится не через систему “канбан”, а посредством информационных сетей, как это принято на Западе. Западное стремление к самостоятельности и независимости стало все больше проявляться и в Японии. Так, если раньше финансирование компании шло из центрального “головного” банка, то сегодня многие компании самостоятельно управляют собственными финансовыми активами, что оказывает непосредственное влияние на развитие организации. В то же время, меняются и портрет, и функции топ-менеджеров. Если раньше практиковался принцип преемственности и руководитель сам назначал своего преемника, то сегодня стать руководителем может любой. Для этого, естественно, необходимо обладать харизмой и высоким уровнем знаний и умений. Но поступающего стоит того, чтобы за него побороться.

Интересно отметить, что чем ближе Япония и западный мир, тем шире круг претендентов на руководящие должности. И, если в начале XX в. присутствие женщины или иностранца на руководящем посту было крайней редкостью, то сегодня это не вызывает ни у кого удивления. Наиболее ярким примером руководителя-иностранца является Карлос Гон (род. в 1954 г.), который был назначен директором компании Nissan (японский автопроизводитель) в 2001 г. В 1999 году французская компания Renault приобрела 44,4 % акций Nissan. К

Гон пришел в трудные времена для японской компании - долг Nissan составлял более 20 млрд. долл., а выпуск автомобилей не отличался особой популярностью [3]. Благодаря своей активной позиции новый руководитель сумел спасти компанию от банкротства. С этой целью он стал внедрять в управление новые методы. Так, вместо принятой в Японии системы сокращения длительности рабочего дня К. Гон сократил штат компании, а также закрыл ряд филиалов, которые не приносили доход. Эта мера не была популярной, но вскоре была признана как необходимая.

В целом, изучение практического опыта работы японских фирм, помогает выявить, что на первый взгляд ничего особенного в деятельности их менеджеров нет, но в том-то и состоит “изюминка” японского менеджмента. Успех японцев в том, что они все делают так, как того требуют принципы, как полагается, “как учили”, с соблюдением всех требований человеческих и деловых отношений, четко выполняя все инструкции.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что, несмотря на активное внедрение элементов европейского менеджмента, использование главным образом традиционных методов управления позволило Японии выйти из кризиса на современный экономический уровень. Основное отличие японского менеджмента от западного заключается в том, что японцы используют систему гласности и контроля качества продукции. Придерживаясь правила “главное качество, а не количество”, они не пытаются повысить доход путем увеличения объемов производства. В свою очередь, практика открытого обсуждения планов развития компании позволяет внедрять новые методы управления и производства без сопротивления со стороны сотрудников, поскольку они уже осведомлены о грядущих переменах и морально к ним готовы. Такой метод управления крайне отличается от западного, где руководство предпочитает ставить работников перед фактом внедрения изменений. Немаловажную роль играют также такие отличия в системе японского управления, как неформальный контроль, коллективная ответственность, согласованные решения, управление снизу-вверх. Сущность всех этих перечисленных методов управления подразумевает под собой восприятие сотрудника в первую очередь как индивида, как личность, а не просто как необходимую рабочую силу и один из компонентов производственного процесса. Рассматривая эти методы управления с позиций работников низового уровня, можно с уверенностью сказать, что даже для крупной фирмы, состоящей из множества сотрудников из самых разных уровней управления, важно мнение каждого из них взятого в

отдельности. Вообще в Японии человек с его потребностями и особенностями стоит в центре управленческой концепции. Еще К. Мацусита отмечал необходимость правильной оценки потенциала человека и создания условий для его продуктивного роста.[1] Именно поэтому в Японии приоритет отдается трем элементам производственного процесса - человеку, финансам и технологии. Последнее десятилетие ознаменовало новый этап развития японской системы управления, на котором был сделан

большой шаг в сторону сближения с европейским менеджментом. Данное обстоятельство безусловно повлияло на одно из ведущих мест Японии на мировом экономическом рынке. Поэтому, завершая, необходимо отметить, что именно благоразумное сочетание традиционных и инновационных черт современного японского менеджмента позволило японской экономике занять лидирующее положение в процессе мирового экономического сотрудничества и развития.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Е.Пантелеева, Современный японский менеджмент, ж. Управление персоналом, №14, 2009.
2. forum.msk.ru
3. ru.wikipedia.org
4. www.b-seminar.ru
5. www.ludidela.ru
6. www.top-personal.ru

THE PECULIARITIES OF THE MODERN JAPANESE MANAGEMENT

RAISA KHACHATURYAN,
*associate professor of ASTU
and Teaching University SEU.*

In the whole world Japan is considered to have a special culture and traditions. After the Second World War It appeared on the edge of the complete destruction, but managed to revive its economics. This, first of all, was contributed by Japanese management specificity. Special approach to production and industrial process management made it possible for Japan to go out to the world market. Today the Rising Sun country is known as the most important manufacturer of innovative technologies, all these achievements in the conditions, where there are very limited natural resources.

In previous topic such important issues are discussed, as employer's attitude towards their own employees; the distinctive characteristics of Japanese workers universality, in terms of the economic transformations, moving aside "forever hiring" system; The absence of central administration responsible for flow control and distribution of materials, and instead, using the system of "Kanbani", which means relationship with head of the department directly, without intermediaries; foreseeing community and customer needs; using clearly elaborated actions plan by Japanese people and other.

And finally it is indicated, that modern Japanese management combines traditional and innovative characteristics that enables the Japanese economy to get involved into world economic cooperation and development process. Recent period is characterized by Japanese system new stage development, during which approach to the European management is observed, which, in its part, defines the current state of Japan in world economic market.

თანამედროვე იაპონური მენეჯმენტის თავისებურებანი

რალსა ხაჩატურიანი, ახალციხის სახელმწიფო
სასწავლო უნივერსიტეტის და სასწავლო
უნივერსიტეტი SEU-ს ასოცირებული პროფესორი

იაპონია მთელ მსოფლიოში მიიჩნევა განსაკუთრებული კულტურის და ტრადიციების მატარებელ ქვეყანად. მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ პერიოდში ის აღმოჩნდა სრული დანგრევის ზღვარზე, მაგრამ შესძლო საკუთარი ეკონომიკის აღორძინება. ამას, უპირველეს ყოვლისა, ხელი შეუწყო იაპონური მენეჯმენტის სპეციფიკამ. წარმოებისა და საწარმოო პროცესის მართვისადმი განსაკუთრებულმა მიდგომამ შესაძლებელი გახადა იაპონიის გასვლა მსოფლიო ბაზარზე. დღეს ამომავალი მზის ქვეყანა ცნობილია როგორც ინოვაციური ტექნოლოგიების ყველაზე მთავარი მწარმოებელი და ეს ყველაფერი იმ პირობებში, რომ აქ ძალზედ შეზღუდულია ბუნებრივი რესურსები.

სტატიაში განხილულია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორიცაა: დამსაქმებლის და მოკიდებულება საკუთარი თანამშრომლებისადმი; იაპონური მუშაკის უნივერსალობის განმასხვავებელი ნიშან-თვისებები; ეკონომიკური გარდაქმნების პირობებში „სამუდამოდ დაქირავების“ სისტემის უკანა პლანზე გადაწევა; მასალების დინების კონტროლსა და გადანაწილებაზე პასუხისმგებელი ცენტრალური ადმინისტრაციის არარსებობა და ამის ნაცვლად სისტემა „კანბანის“ გამოყენება, რომელიც გულისხმობს განყოფილების უფროსების პირდაპირ, შუამავლების გარეშე, ურთიერთობას; საზოგადოების მოთხოვნილებების და მომხმარებლის საჭიროებების გათვალისწინება; იაპონელების მიერ მკაფიოდ შემუშავებული მოქმედებათა გეგმის გამოყენება და სხვა.

ბოლოს აღინიშნება, რომ თანამედროვე იაპონური მენეჯმენტი აერთიანებს ტრადიციულ და ინოვაციურ ნიშან-თვისებებს, რაც საშუალებას აძლევს იაპონურ ეკონომიკას ჩაერთოს მსოფლიო ეკონომიკური თანამშრომლობის და განვითარების პროცესში. უკანასკნელი პერიოდი ხასიათდება მართვის იაპონური სისტემის განვითარების ახალი ეტაპით, რომლის დროსაც შეინიშნება მიახლოება ევროპულ მენეჯმენტთან, რაც, თავის მხრივ, განსაზღვრავს იაპონიის დღევანდელ მდგომარეობას მსოფლიო ეკონომიკურ ბაზარზე.