##### **Введение**

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

Актуальность проблемы изучения японской системы подготовки кадров определяется, прежде всего, тем, что за последние два десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке.

Японская система подготовки кадров, основана на коллективизме и использовании всех морально-психологических рычагов воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнуто прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это даёт возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

Цель, которую ставит перед собой японский управляющий - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

Целью данной работы является изучение особенностей японской системы подготовки кадров.

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Осветить особенности японской системы подготовки кадров, а именно:

- Философию японского управления

- Японскую систему управления трудовыми ресурсами

- Особенности подготовки кадров

2. Выявить достоинства и недостатки японской системы подготовки кадров.

**1.Особенности японской системы подготовки кадров.**

**1.1.Философия японского управления.**

За последние десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. И одной из главных причин столь стремительного успеха Японии на международном поприще является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор. За весь период развития Японии как сверхдержавы, а также за период всего ее исторического развития сложились определенные принципы и методы труда, соответствующие специфическим чертам национального характера . Японцы уверены , что основное богатство их страны составляют человеческие ресурсы .Их система хозяйствования опирается на древние традиции групповой сплоченности и прирожденное стремление к созданию продукции наивысшего качества .

Среди отличительных черт японского характера психологи выделяют прежде всего прирожденную экономию и бережливость , что находит прямое отражение в экономической политике страны. Лозунги об экономии и бережливости встречаются в Японии на каждом шагу , так как в сознании японцев выпуск высококачественной продукции непосредственно связан с экономией и бережливостью.

Сущность японского менеджмента составляет управление людьми , причем японцы никогда не рассматривают одного человека ( личность) , в отличие от американцев , а ориентируются на группу людей . Кроме того , в Японии существует традиция беспрекословного подчинения старшему по возрасту , которая находит свое широкое применение не только в рамках семей , но и в производственных группах .

Известно, что поведение человека неразрывно связано с его потребностями. Для японцев характерной чертой является приоритет социальных потребностей ( принадлежность к социальной группе , место работника в группе , внимание и уважение окружающих ) . Поэтому и вознаграждение за труд ( стимулы) они воспринимают через призму социальных отношений , хотя в последние время на японский метод оказывает сильное влияние отдельные мотивационные концепции американского менеджмента , ориентированного на психологию индивида .Свое выражение это получило в большем приобретении японцами товаров личного потребления.

Японцы преклоняются перед трудом. В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте. Японцы испытывают искреннее удовлетворение от хорошо выполненной работы . Поэтому жесткая дисциплина , высокий ритм работы и напряженность труда не оказывает на них такого разрушающего воздействия как на американцев или европейцев . Для них это одна из традиций , которой они должны неукоснительно следовать .Все работники трудятся группами и поддерживают друг друга в работе.

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», концепция которого была выдвинута возникшей в США «школой человеческих отношений», пришедшей на смену тейлоризму , который во главу угла ставил материальные запросы .

«Социальный человек» имеет специфическую систему стимулов и мотивов. К стимулам можно отнести заработную плату, уровень условий труда , стиль руководства , межличностные отношения сотрудников . Мотивами к труду являются трудовые успехи работника , признание его заслуг , продвижение по служебной лестнице , творческий подход к работе . Однако отношение японцев к этому понятию более гибкое , чем у тех же американцев .

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и пытаются приспособиться к ней. Для них в управленческом процессе главным является изучение нюансов обстановки, которые позволяют управляющему звену принять правильное решение. Отношения с партнерами японцы строят на основе доверия .

Каждый работник сливается с фирмой и ощущает себя ее частью. В основе всего «корпоративного духа» фирмы лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личностных интересов отдельных работников. работая на цели фирмы , каждый японец понимает , что он работает на группу и на себя . Для японцев характерно тщательное отслеживание своего положения в группе . Они чутко реагируют на изменение места каждого человека в группе и стараются не переступать очерченные для каждого из них границы . Поэтому , говоря о специфике японской модели менеджмента необходимо еще раз отметить главное - это модель , ориентированная на человека , живущего интересами общества .

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.
2. Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.
3. Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. 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, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.
4. Управление, ориентированное на качество. 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 закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.
5. Постоянное присутствие руководства на производстве.Чтобы быстро справится с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую 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 и кружки качества.

###### Таким образом, Японская философия управления складывается из ряда исходных положений:

1. «Управление, требует полной отдачи, в ней сконцентрирован человеческий интеллект и опыт. Человек, посвятивший себя управлению, занимает весьма почетное и вместе с тем ответственное положение, требующее полной самоотдачи и готовности пойти на самопожертвование».

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

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

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

**1.2.Японская система управления трудовыми ресурсами**

|  |
| --- |
| В основном система управления трудовыми ресурсами в Японии сходна с американской. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и др.  Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Сильное отождествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отождествление, доводя его даже до жертвенности интересам фирмы.  Японский служащий очень тесно отождествляет себя с нанявшей его корпорацией. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он - важное и необходимое лицо для своей компании и что ее судьба лежит на его плечах. Обычно японец работает очень много для своей компании - это одно из проявлений отождествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Задающий этот вопрос удовлетворяется ответом, поскольку в таких случаях желают узнать именно название компании. В обыденном сознании японцев слово «профессия» отождествляется с работой, а практически означает организацию (фирму), где они работают.  Служащие японских компаний редко берут день отдыха. Даже если они немного нездоровы, они продолжают работать. Поскольку они редко берут выходной день для себя или для семьи, коэффициент прогулов (отношение прогулов к общему числу рабочих дней в году в процентах) гораздо ниже, чем в других странах. Для японских работников средняя величина этого показателя составляет *1,6%* (в компаниях, где занято более тысячи человек, этот показатель составляет лишь 0,8%).  Японский рабочий соглашается с приказом администрации о сверхурочной работе без предшествующего уведомления об этом, возможно, без охоты, но без колебаний, поскольку он чувствует ответственность и необходимость этого.  Многие японские рабочие не используют полностью оплачиваемый отпуск, частично из-за их убеждения в том, что их долг работать, когда компания в этом нуждается. В то же время они полагают, что, беря весь отпуск, они показывают мало преданности компании. Такой же феномен наблюдается даже в фирмах, которые поощряют своих служащих брать оплачиваемый отпуск. Тесное отождествление с фирмой является прежде всего результатом стратегии корпорации в области управления трудовыми ресурсами. Пожизненный найм, системы трудового стажа и активного общения составляют главные способы усиления такого отождествления.  Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его отождествление с ней. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждения, основанную на трудовом стаже, для того чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Чем дольше человек работает в компании, тем выше его заработная плата и должность. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Служащий крупной японской компании получает ежегодно растущую до пенсии заработную плату (обычный пенсионный возраст-60 лет). Таким образом, более старые служащие получают большую заработную плату.  Продвижение по службе зависит прежде всего от числа лет службы в компании (хотя иногда и от возраста). До второй мировой войны государственные служащие и те работники крупных корпораций, которые имели университетское образование, автоматически продвигались по службе в зависимости от возраста. Таким образом, даже без хорошего выполнения обязанностей продвижение по службе к более высокой должности в среднем звене, а затем даже в высшем руководстве происходило по определенному образцу.  Но ситуация изменилась. Теперь продвижение по службе зависит не только от трудового стажа, но и от способностей и выполнения обязанностей. Хотя заработная плата служащего повышается ежегодно, продвижение по службе происходит не автоматически. Для того чтобы достичь должности в высшем руководстве, служащий обязан проявить способности и хорошо выполнять свои обязанности.  Однако продвижение по службе все еще зависит от трудового стажа. Молодой человек, проявивший большие способности, не может быть продвинут в высшее руководство до достижения определенного возраста. Многие крупные корпорации ограничивают продвижение по службе возрастом: например, обычно для младшего администратора это 30 лет, для старшего администратора - 35 лет и т. д.  Эта система продвижения по службе хорошо может быть иллюстрирована следующим примером. Частные университеты в Японии осуществляют такое правило продвижения по службе. После окончания аспирантуры человек может быть принят на работу в качестве ассистента профессора, и через 2 года он может быть избран доцентом. После 6 лет службы доцентом он может стать профессором. Но если он выполняет свои обязанности недостаточно хорошо, его продвижение откладывается. Таким образом, в определенных рамках продвижение по службе зависит от способностей и успешности выполнения обязанностей, но в своей основе оно зависит от трудового стажа. Даже если молодой ассистент получит Нобелевскую премию, он не может стать профессором раньше, чем через 8 лет работы.  Японские корпорации считают, что современная система продвижения, основанная на сочетании трудового стажа и успешного выполнения обязанностей, является наилучшим средством достижения целей компании в японском социальном климате.  Следует подчеркнуть, что пожизненный найм и система трудового стажа порождены не японскими специфическими обычаями, а стратегией управления персоналом японских корпораций. В начале эры Мэйдзи только несколько квалифицированных рабочих были готовы к выполнению технических работ. Рабочие, имевшие необходимую квалификацию, переходили из одной компании в другую, получая большую заработную плату. Перед лицом этого дефицита квалифицированного труда некоторые крупные промышленные компании - «Мицубиси Шипбилдинг», например,- организовали школы обучения молодых людей необходимой квалификации. Компания оплачивала все расходы по обучению. Но из-за дефицита квалифицированных кадров многие рабочие, получив образование, хотели перейти в другие компании, где заработная плата была выше. Для того чтобы удержать квалифицированных рабочих, обученных компанией, были приняты система пожизненного найма и система оплаты в соответствии со стажем работы. Переход в другую компанию означал потерю будущих преимуществ. После принятия этих систем компании в короткие сроки решили проблему высоких издержек труда. Но впоследствии трудовые издержки стали расти из-за повышения заработной платы пожизненно нанятых рабочих. Эта проблема была решена благодаря быстрому росту промышленности, который вызвал найм большего количества молодежи. Таким образом, средний возраст нанятых снизился и снизились издержки по оплате труда.  Для того чтобы при этой системе учета рабочего стажа поддерживать трудовые издержки на низком уровне, количество молодых людей должно быть больше, чем людей старшего поколения. В Японии компании нанимают каждый год много выпускников прямо из средних школ и университетов. Японские фирмы редко нанимают людей пожилого возраста, потому что это противоречит описанной системе оплаты в соответствии с трудовым стажем. Редки переходы рабочих из одной компании в другую. Обычный служащий работает в одной и той же компании от окончания школы и до пенсии.  Другим методом укрепления отождествления работников с компанией является поощрение частных и прямых связей. Существует несколько систем общений. Многие японские корпорации проводят официальные встречи: утренние митинги, цеховые собрания и собрания малых групп (кружков качества и ритуальных групп).  Митинги обычно проходят каждое утро (в некоторых компаниях раз в неделю) перед работой. Обычно высший управляющий обращается к служащим с изложением политики компании или по вопросам этики бизнеса. После его речи часто проводится утренняя гимнастика, и в некоторых случаях встреча заканчивается общими криками: «Будем работать напряженно!»  После утреннего митинга рабочие могут посетить цеховое собрание. Каждому рабочему говорится, что должно быть сделано в этот день, и дается некоторая необходимая для выполнения работы информация. После вопросов и ответов проводятся обсуждения того, как выполнить какую-либо работу. Основная цель деловых встреч, конечно, состоит в передаче приказов начальником цеха рабочим. Но корпорация, кроме того, намеревается с помощью таких контактов стать более сплоченной и эффективной.  Другой вид контактов вовлекает малые группы, которые организуются в цехах или офисах. Малые группы разрабатывают решения о путях выполнения работы. Энергичная дискуссия является обычной чертой деятельности таких групп. В Японии малые группы, такие, как кружки качества или группы нулевых дефектов, чувствуют себя ответственными за повышение качества продукции и производительности труда, играют большую роль в техническом развитии и усиливают отождествление наемных лиц с компанией при помощи тесного общения.  Японские корпорации часто проводят церемонии празднования открытия нового офиса или завода, начала нового года или начала службы пожизненно нанятых лиц, выдающихся рекордов в явке на работу и т. д. Каждую осень компании проводят спортивные встречи и один или два раза в год групповые туристические поездки. Все расходы на проведение спортивных встреч и половину расходов на турпоездки оплачивают компании. Некоторые японские корпорации имеют любительские спортивные команды по бейсболу, футболу, регби и хоккею на льду. Когда играют команды двух компаний, посещаемость игр работниками компаний очень высокая. Это увеличивает сплоченность персонала компании, его моральный дух, отождествление персонала с самой компанией.  Японцы имеют и другую формальную систему укрепления контактов среди наемного персонала: все члены одного отдела, включая управляющих, занимают одну большую комнату. В обычном деловом офисе служащие сидят лицом к лицу. Если кто-нибудь встанет, он может одним взглядом увидеть всех работников отдела. Таким образом, все члены отдела могут легко общаться друг с другом в любое время, и подчиненные доступны их управляющим в любое время.  Японский управляющий и его подчиненные используют общие обеденные комнаты и туалеты. Различия по рангу или классу отсутствуют. Управляющие и рабочие завтракают в одной комнате на работе. Рабочие чувствуют равенство и отсюда сильную связь с управляющим и корпорацией.  Неформальные связи между служащими также распространены. Японские служащие из одного отдела идут в бар или пивной зал вместе и обсуждают свои проблемы, свою неудовлетворенность работой или компанией, иногда делая критические замечания в адрес руководства. Каждый вышестоящий руководитель может пригласить своих подчиненных в бар для обсуждения проблем, касающихся работы.  Во время отпусков и праздников друзья из одной и той же компании часто собираются поиграть в спортивные игры или съездить на пикник и т. д. Крупные японские корпорации предоставляют служащим спортивные залы, бейсбольные поля, теннисные корты и другие услуги около завода или офиса.  В японских компаниях много добровольных объединений. Популярны группы по спорту, по изучению традиционной японской культуры (икебаны, например). Такая групповая деятельность поощряется компанией, которая часто обеспечивает денежные средства и места встреч.  Заработная плата в Японии определяется прежде всего системой трудового стажа. Более старшие лица получают большую заработную плату, несмотря на способности или выполнение трудовых обязанностей. Но недавно японские компании ввели систему так называемой эффективной заработной платы, или систему заработной платы в соответствии с трудовой квалификацией. Согласно правительственной статистике, 13,8 *%* компаний в 1980 г. определяли заработную плату своих служащих только по результатам труда и способностям. Корпорации, определяющие заработную плату и по результатам труда, и по трудовому стажу, составили 80,6 *%.* А компании, определяющие заработную плату по системе стажа, составляют только 5,6 *%.*  Заработная плата в Японии состоит из ежемесячной заработной платы и выплаты бонусов дважды в год. Обычно бонус выплачивается как вознаграждение, когда компания получает большую прибыль. Сумма бонуса определяется трудовым контрактом, и японские рабочие рассматривают бонус как часть заработной платы.  Крупная японская корпорация предоставляет работникам дополнительные льготы. Например, она часто оплачивает затраты на дорогу до предприятия. Больницы для служащих и их семей не являются необычным явлением, и компания оплачивает большую часть больничных расходов.  Жилые дома также предоставляются компаниями по низкой цене. Если таких домов недостаточно, компания пытается арендовать дом по обычной цене, а сдает его своим наемным работникам по более низкой.  Для покупки домов предоставляются займы. Так как ставка процента в коммерческих банках и других финансовых институтах (кроме государственных организаций) относительно высока, компания берет займ у банков и предоставляет его своим служащим по более низкому проценту (обычно около 4-6 *%).* Корпорация гарантирует займ.  Хотя система трудового стажа - это характерная черта японского управления, последнее основано также на рациональном использовании способностей служащего. Служащие, показывающие лучшие результаты, легко продвигаются по службе. Так как трудно оценить выполнение обязанностей, японские компании обычно оценивают служащих в соответствии с их способностями, а не с результатами выполнения своих функций.  Управляющие обычно отбирают кандидатуры внутри компании. Только если квалифицированный кандидат не найден, отбор осуществляется на стороне. Такой порядок связан с системой трудового стажа и с пожизненным наймом, но продвижение осуществляется в основном не по старшинству и по стажу, а по способностям кандидата.  Трудовая ротация (или ротация должностей) является нормой в Японии. Кроме высшего персонала, служащие переводятся с одной работы на другую раз в пять лет. Иногда ротация происходит в той же самой рабочей группе. Например, продавец заменяет продавца, но переводится из одного сбытового учреждения в другое. Но ротация, связанная с другим родом работы, типична, особенно для кандидата на руководящую должность (табл. 6). Типичный кандидат для высшего управляющего звена переводится, например, из финансового отдела в бухгалтерию, в отдел трудовых ресурсов, маркетинга, в отдел планирования и т. д. Ротация и продвижение часто происходят одновременно.  Подитожив, хочу подчеркнуть, что основой Японской системы управления трудовыми ресурсами является человеческий фактор. Человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство. В этом случае, как считают японцы, у него долгая творческая жизнь. Направленность усилий на решение задач фирмы ведет к его собственному развитию и прогрессу фирмы. Менеджеры в Японии постоянно разъясняют цели и политику компании своим рабочим, которые могут свободно высказывать свое мнение по этому поводу. Рабочие имеют свободный доступ к администрации. Успех фирмы - это и их успех.  **1.3.Особенности подготовки кадров.**  В Японии уделяется значительное внимание развитию всех направлений подготовки и переподготовки кадров.  Японские компании обучают и дают образование своим служащим. Цели обучения состоят в развитии способностей, укреплении навыков руководителей и повышении лояльности. Общим является повышение квалификации без отрыва от производства, на рабочих местах. Прямой начальник или инструктор учит, как выполнить работу в реальной жизненной ситуации. Но теоретическое образование также важно. Японские корпорации посылают своих служащих в свои учебные центры, на семинары вне компании, в университеты и т. д. Молодые служащие корпорации часто направляются в университеты для обучения бизнесу - обычно в США или Западную Европу, потому что считается, что они станут хорошими специалистами по мировому бизнесу. |

Если мы зададимся целью ранжировать причины скачка, который Япония в своем развитии совершила после реставрации Мэйдзи и в послевоенное время, то образование в иерархии причин займет очень высокое место. Известный советский исследователь японского бизнеса В. А. Власов убедительно доказал, что здесь следует говорить «о прямой и притом все более усиливающейся связи между образовательной (общей и профессиональной) подготовкой рабочих и производительностью труда». Японцы давно убедились в том, что рабочие с высоким образованием не только лучше осваивают новую технику, но и эффективнее ее используют, а «повышение профессиональной подготовки, — подчеркивает В. А. Власов, у них идет быстрее и плодотворнее».

Начиная с реставрации Мэйдзи, японцы усиленно развивали систему общего образования, обеспечивали неуклонное увеличение числа лиц, заканчивающих средние и высшие школы. Особенно сильно эта тенденция проявилась в послевоенные годы. Так, если в 1935 году среднее и высшее образование имели лишь 10% населения, то в 1950 г.— уже 17%, в 1960 г.— 29%, к концу 60-х годов — 40% (против 50% в США) и в 70-х годах около 50%. В середине 60-х годов в Японии был принят закон о занятости, в котором большое внимание уделяется подготовке кадров, что, естественно, связано с требованиями научно-технического прогресса к качеству рабочей силы.

Японский бизнес сегодня более всего нуждается в молодых рабочих, имеющих высокий уровень общеобразовательной подготовки.

Общее образование в Японии имеет свою весьма четкую структуру: начальная школа с шестилетним обучением, трехлетняя средняя школа первой ступени и трехлетняя средняя школа второй ступени. Таким образом, общее образование в стране представлено тремя школами, через которые, начиная с шестилетнего возраста, проходит теперь большинство японцев. Закончив школу в возрасте 18 лет, японская молодежь устремляется в университеты (четыре года обучения) или в колледжи (двухгодичное обучение). Часть школьников после окончания средней школы первой ступени (в возрасте 15 лет) на пять лет поступает в технические колледжи. Следует также отметить, что большая часть японских детей с трех и до шести лет воспитывается в детских садах.

В структурном плане система общего образования в Японии во многом напоминает американскую. Однако это относится в основном к формальному построению школы. По своему содержанию, а особенно по духу японская школа уникальна. Социальная история японцев и японские социальные ценности мешали усвоению зарубежных стандартов. В результате постепенно сложилась подлинно японская школьная система.

После реставрации Мэйдзи, когда Япония стала усиленно развивать свою экономику, потребовалось большое количество формально обученных работников. В стране впервые за ее историю была создана единая система образования, включающая начальную, среднюю и высшую. Японская школа культивирует национальный дух японцев, формирует у своих воспитанников соответствующие нормы морали, закладывает и развивает у них черты национального характера. В японской школе, особенно в начальной, всегда воспитывались уважение к родителям и старшим, вера в друзей. Такое воспитание оставляло на психике японца неизгладимый след. Бывший премьер-министр Японии Танака по этому поводу говорил: «Даже став взрослым, я до сих пор, думая о том, как жить, исхожу из тех основ, которые были заложены во мне еще в начальной школе». Не случайно, высказываясь по поводу реформы общеобразовательной школы, Танака призывал усилить нравственный аспект образования. Именно этот аспект и является той основной особенностью, которая отличает японскую общеобразовательную. Моральное воспитание, интенсивное обучение и беспрерывные экзамены пронизывают всю общеобразовательную школу Японии.

Японская начальная школа шаг за шагом переносит добродетели семейного воспитания в школьную атмосферу. Происходит взаимодействие семейного и школьного воспитания учащихся. Учащихся начальной школы настойчиво приучают к тому, чтобы безгранично уважать эти авторитеты. В результате, например, авторитет учителя так глубоко внедряется в сознание ребенка, что остается у него навечно в виде идеального образа.

В школе воспитывается также и вежливое отношение к товарищам. Наиболее эффективно оно культивируется на тех ступенях школьной жизни, когда учащиеся вступают в подростковый или юношеский возраст.

Японские подростки и юноши обучаются в школе групповому поведению. Именно в школе у них формируются ростки группизма, которые потом перерастают в устойчивые стереотипы поведения. Для этого учащихся вовлекают в групповые беседы, где каждый обязан открываться перед другими и объясняться по поводу допущенных проступков.

Обычно конфликты, возникающие вследствие ребячьих шалостей, улаживаются между самими сверстниками. Учитель берет на себя решение только наиболее сложных вопросов. Нередко в дело включаются и родительские советы класса.

Нужно сказать, что групповое воспитание в японской школе — это альфа и омега работы с учащимися. В школе стараются подчинить групповому общению всю жизнь школьника — и сам процесс обучения, и все его свободное время. Так, учащиеся вовлекаются в разработку различных групповых проектов, в организацию и проведение совместных туристских походов, в клубную деятельность. Все это делается для того, чтобы научить учащихся уважать друг друга и быть преданными своей группе. В связи с этим в школах учащихся не делят (как, например, в США) на способных, малоспособных и неспособных.

Японские педагоги считают, что все школьники могут успешно осваивать предлагаемую в школах программу. И если кто-либо отстает, то ему советуют быть внимательнее в школе и больше времени проводить за книгами дома. Общепризнанно, что учащиеся старших классов в Японии на выполнение домашних заданий тратят не менее пяти часов. Японская школа функционирует под девизом: «Успеха добиваются упорным трудом», «Если ты отстаешь, упорнее работай над собой». В школе господствует принцип — «Работать на пределе своих возможностей». Учащиеся должны понять, что именно такой путь развития обеспечил Японии достижение статуса современного индустриального государства. Учащиеся должны быть подведены к выводам о том, что многие достижения в этом плане стали возможными благодаря тому, что Япония сумела быстро опередить по всем этим направлениям другие развитые страны».

Японские учащиеся получают в школе вполне сносные политехнические знания, различного рода практические навыки. Следует подчеркнуть, что японские фирмы охотнее всего нанимают молодежь, хорошо подготовленную в общеобразовательном отношении. В связи с этим школа, занимаясь общей подготовкой учащихся, развивает у них трудовые наклонности общего плана и высокий уровень прилежания. Самое лучшее, считают японские педагоги, если ребенок в школе научится неподдельному усердию. Тогда ему и на производстве будет легче.

Во всяком случае, успехи японских школьников в овладении основами наук отменные. Об этом свидетельствуют межкультурные обследования. Так, в 1964 году на тестовых испытаниях тринадцатилетних подростков из 12 стран японские школьники заняли второе место по математике. В 1970 году десятилетние японские школьники заняли первое место по географии, химии и биологии, а четырнадцатилетние — первое место по физике и химии и второе по биологии. Все они показали весьма высокие знания и умение в области прикладных аспектов обучения.

Приведенные факты свидетельствуют о достаточно высоком уровне естественнонаучного направления в образовании японцев. Предпринимаются также усилия и по эстетическому воспитанию. Так, японских школьников учат играть на 2—3 музыкальных инструментах, дают начальные навыки изобразительного искусства.

Нередко вопрос о том, поступит или не поступит выпускник в высшее учебное заведение, зависит от того, какую школу он закончил. Поступление в университет для многих японцев — одна из главных жизненных целей. Тяга к университетскому образованию в Японии год от года увеличивается. В современных условиях, как справедливо отмечает советский ученый И. А. Латышев, «помыслы, направленные на предоставление детям максимально высокого образования, образуют в большинстве семей страны ту духовную ось, вокруг которой вращается практически вся их будничная жизнь». С этими помыслами связаны и основные бюджетные проблемы многих японских семей. Однак, чтобы поступить в университет, японскому школьнику надо пройти через рогатки «экзаменационного ада».

Японский школьник сдает жесткие вступительные экзамены в среднюю школу второй ступени, в колледж, в университет. Экзамены постоянно преследуют его и в ходе обучения. Поэтому учебный процесс в японских школах ориентирован не на творческое овладение знаниями, а на запоминание, т. е. на приобретение такой информации (например, даты битв, химические формулы и т. д.), которая может понадобиться па экзаменах. Обучение в представлении многих японцев выглядит лишь как подготовка к экзаменам. Это обусловливает и массовое посещение различных частных курсов. В Японии процветают «домашние» курсы («дзюку»), обеспечивающие подготовку учащихся к экзаменам, на квартирах преподавателей. По данным печати, «дзюку» посещают 5% учащихся первых классов начальной школы, 20% учеников старших классов начальных школ, 40% учеников средних школ первой ступени. В Токио же на таких курсах занимаются в некоторых школах до 80% учащихся. С конца 60-х годов в крупных городах Японии функционируют посреднические бюро и даже центры, которые в соответствии с поступающими заявками рекомендуют нужных репетиторов. Все это, конечно, далеко не всегда решает проблемы успешного прохождения учениками «экзаменационного ада». Срывы на экзаменах ведут к нервно-психическим расстройствам детей, к материальному ущербу для родителей. Нередки случаи, когда «провалившиеся» на экзаменах школьники кончают жизнь самоубийством.

В целом же японская система общего образования выполняет социальный заказ правящих классов Японии. Она успешно справляется с двумя главными задачами, которые стоят перед ней. Это, во-первых, подготовка молодежи для овладения сложными профессиями современного производства и, во-вторых, воспитание у молодых людей навыков безоговорочного подчинения авторитету. Профессор Токийского университета Т. Хэмми заметил, что японские школы «не заботятся о том, чтобы учащийся умел вести полемику. Для них важно, чтобы он всегда отвечал: „Я вас понял"».

Система высшего образования Японии ведет свое начало со времен реставрации Мэйдзи. Японская система высшего образования с самого начала несла на себе известный налет американизма. К концу XIX века, как известно, в американскую педагогическую науку и школьную деятельность активно внедрялись идеи прагматизма. Эти идеи переносились и в Японию.

Реорганизация университетской подготовки вызвала рост специализированных колледжей. В 1949 году высшим учебным заведениям Японии было вменено в обязанность придерживаться единообразных систем подготовки специалистов. По принятому в то время закону многие специальные школы переводились в разряд университетов или колледжей. Наряду с этим в стране появились десятки частных университетов, колледжей и младших колледжей, а также ряд высших женских учебных заведений.

Научно-технический прогресс резко усилил потребности в персонале высшей квалификации, что вызывало острую нужду в расширении сети вузов, в первую очередь, конечно, университетов. Но поскольку организация университетов была сопряжена со значительными трудностями, правительство вначале пошло по пути форсированного увеличения числа колледжей. В полном соответствии с оных она в три раза выше. Но поскольку жесточайший конкурс крайне лимитирует доступ в государственные университеты, большей части молодежи (четырем из пяти студентов) приходится пользоваться услугами частных университетов. Абитуриенты частных вузов, как правило, делают вступительные взносы, а став студентами, оплачивают лекции, пользование учебным оборудованием и т. д. Самые крупные взносы установлены в медицинских заведениях, где первый учебный год обходится студенту в 7,1 млн. иен. Такая сумма более чем в два раза превышает годовой доход рядового японского рабочего. Отсюда — экономия, материальные жертвы, долги и т. п.

Следует обратить внимание на тот факт, что представление о высшем учебном заведении в Японии несколько отличается от нашего. Там к вузам относятся университеты, колледжи с четырехлетним, медицинские колледжи с шестилетним, младшие колледжи с двухлетним и специализированные училища, т. е. технические колледжи, с пятилетним обучением. Но, как мы видели, подлинно высшим сами японцы считают только университетское образование.

Чтобы поднять престиж колледжей, в некоторых из них вводится аспирантура, что, по мнению японских социологов, окажет позитивное влияние на репутацию учебных заведений и поможет хотя бы сохранить устоявшуюся численность студентов.

Проведенный обзор становления и развития высшего образования в Японии показывает, что в его системе господствует принцип общеобразовательной подготовки студентов. Этот принцип будет определять его характер и в обозримом будущем.

Общее образование обладает в Японии самой высокой ценностью из всех видов образования. Получая образование, считают японцы, человек готовит себя не к какой-то конкретной узкой сфере деятельности, а к жизни. И поскольку жизнь сегодня особенно динамична и изменчива, японцы убеждены, что, только обладая широким кругозором, человек может успешно ориентироваться во всех ее нюансах.

Общее образование, утверждают японские исследователи, способствует развертыванию творческих способностей, так необходимых мозговым трестам фирм. «Чтобы Япония сохранила высокие темпы роста, — указывала группа японских экспертов, — в стране должна быть создана система технического образования, предусматривающая воспитание творческих способностей взамен воспитания способностей воспринимать или копировать технические достижения других стран». Если взглянуть на программы специализированных колледжей и университетов, то можно увидеть, что половину учебного времени студенты тратят на усвоение общеобразовательных курсов. В технических колледжах из пяти лет обучения три года уходят на общеобразовательную подготовку. В университетах первые два года студенты штурмуют основы различных отраслей науки, овладевая знаниями по довольно широкому кругу общенаучных проблем. Такая ориентация учащихся — не прихоть университетов.

Как указывал японский социолог Ацуми Коя, промышленные компании предпочитают «нанимать выпускников вузов скорее с общим, всесторонним, чем со специализированным, образованием. Конечно, для компании важно, что может делать работник, но может быть еще важнее его способность к дальнейшему обучению, способность приспосабливаться к потребностям компании». Обычно японские компании, как справедливо отмечает А. И. Соколов, не нанимают выпускников вузов с четко установленными обязанностями. От выпускников требуется не «моментальная пригодность», а «пригодность, на которую не повлияют будущие изменения в характере работы». На такие требования со стороны компании указали 80—90% выпускников Токийского университета и университета Васэда против примерно 50% выпускников Гарвардского и Мюнхенского университетов в США и Германии.

Среди японских специалистов по подготовке технических кадров уже давно укоренилось мнение о том, что выпускник технического вуза не должен быть лишь «узким технарем», он обязан обладать глубокими познаниями в области естественных и гуманитарных наук. Чтобы техническое образование было на современном уровне, говорил на московском симпозиуме по высшему образованию японский профессор Минору Танака, студент обязан изучать не только новые отрасли науки, но и классические основы знаний. Минору Танака предложил специальную программу, куда входят история науки и техники, отдельные направления естествознания, философия, логика, теория культуры и антропология, политическая экономия, социология науки и техники, паука о труде (психология, медицина, эргономика). Студент, по мнению Минору Танака, должен обладать информацией по всем этим отраслям. Для углубленного изучения, считает он, студент технического вуза должен избрать 1—2 направления.

Современный японский университет первой категории обычно состоит из десяти факультетов (общеобразовательный, юридический, инженерный, естественнонаучный, сельскохозяйственный, литературный, экономический, педагогический, фармакологический, медицинский). Сама структура университета способствует выдвижению общего образования на передовые позиции. Общеобразовательная часть обучения доминирует на всех факультетах. Реформа образования в Японии, нацеленная на дальнейшее совершенствование всех звеньев системы, затронула и высшее образование, но не изменила взглядов на роль общего развития студентов. Предпринимаемые в сфере высшего образования меры по углублению специализации не ущемляют общеобразовательной подготовки обучающихся.

При анализе данной проблемы следует иметь в виду, что всегда и везде развитие общеобразовательной и высшей школы рассматривалось с двух противоположных точек зрения. Сторонники одной из них отдают пальму первенства общему, а второй — специальному образованию. История педагогики дает нам в этом плане немало интересного и поучительного. Нередко между сторонниками названных точек зрения вспыхивала самая настоящая борьба. В России, например, такая борьба обострилась в XIX в. В то время соперничали сторонники так называемого «формального» и «материального» образования. Первые считали, что подлинное образование -это развитие памяти, внимания, мышления, речи, воспитание эрудиции и т. д. Только всесторонняя подготовка человека, утверждали они, способна приготовить его для будущего. Вторые же выдвигали на первый план практицизм, специализацию. Известный русский педагог того времени К. Д. Ушинский подверг убедительной критике оба эти направления, показав их односторонность. Развитие педагогики и школы (общеобразовательной и высшей) постоянно сопровождается акцентированием то одной, то другой точек зрения. Как показывает история, победу в конце концов одерживают сторонники общего образования.

Япония не является исключением. Обычно и здесь сторонники общего образования добиваются превосходства. Лучшие, наиболее престижные японские университеты отличаются от обычных, рядовых именно тем, что дают своим выпускникам обширную общеобразовательную подготовку. Этим особенно славятся старейшие Токийский и Киотоский университеты. Именно выпускники этих университетов образуют интеллектуальную элиту японской экономики.

Анализ развития и современного состояния японской высшей школы показывает, что высшее образование в Японии является одним из основных рычагов государственной политики. В эпоху научно-технического прогресса высшее образование служит мощнейшим стимулом трудовой активности всех слоев населения страны.

Профессионально-техническое обучение как отрасль образования имеет отношение к подготовке рабочих профессий. Оно обычно отпочковывается от общеобразовательной школы, когда экономика начинает испытывать нужду в обученных кадрах. В Японии такая нужда дала себя знать в начале 90-х годов прошлого века. Именно в этот период в стране начала складываться система школ профессиональной подготовки.

На первых порах в них зачисляли выпускников начальных школ. Учащиеся обучались по двум программам -общеобразовательной и ремесленной. Помимо основных школ по всей стране были учреждены так называемые дополнительные школы, в которых обучались в свободное от работы время. Во всех случаях программы профессионально-технического обучения были насыщены этической тематикой. Считалось, что обученный рабочий должен быть прежде всего патриотом своего государства, отрасли производства, отдельного предприятия. Правительство с самого начала поставило под контроль всю профессионально-техническую подготовку в стране.

В 1899 году по вопросам профессионально-технического обучения было принято специальное постановление, согласно которому учреждались пять типов школ: технические, сельскохозяйственные, торговые, торгово-флот-ские и дополнительные (без отрыва от производства).

В этих школах устанавливался четырехлетний срок обучения. Условием поступления в профессионально-технические школы объявлялось получение неполного среднего образования. Несмотря на столь широкую сеть их распространения, в послевоенные годы, когда японская экономика начала демонстрировать беспрецедентно высокие темпы роста, в стране все же обозначился дефицит обученного персонала. Принятая правительством программа «обучения на производстве», построенная на американский манер, оказалась недостаточной. В 1958 году был принят закон о профессиональной подготовке рабочих. Правительственные организации создали «Японскую ассоциацию профессионально-технического обучения» («Нихон сангё кунрэн кисе»), которая стала осуществлять методическое руководство обучением рабочих в специальных центрах, а также консультирование фирм по вопросам соответствующей подготовки персонала.

Японская молодежь знакомится с основами различных профессий еще в общеобразовательной школе. Так, программа средней школы четко делится на общеобразовательную и профессиональную. Каждая школа, кроме того, в зависимости от местных условий специализируется на субкурсах, таких, как электротехника, связь, ЭВМ и т. д.

Следует сказать, что занятия по всем профессиональным курсам ведут педагоги, специально подготовленные для этой деятельности и прошедшие производственную практику. Таких педагогов готовят на профессионально-технических отделениях в педагогических институтах, где обычно создаются возможности для получения студентами глубоких научно-прикладных знаний и довольно устойчивых профессиональных навыков. Благодаря этим педагогам-профессионалам учащиеся овладевают таким уровнем знаний и практических навыков, что становятся способными сразу же после школы включаться в производственную деятельность.

Там, где в Японии усваивают тончайшие профессиональные навыки, сам процесс обучения больше походит на сеансы релаксации: учащихся приучают к тому, чтобы они не напрягались, не суетились и не боялись совершить ошибки. Инструкторы практического обучения, сами будучи первоклассными умельцами, дают своим ученикам уяснить довольно простую истину: чем сильнее человек старается избежать ошибок, тем чаще он их допускает. Ведь боязнь совершить ошибку порождает напряженность, сковывает мышцы, что неизменно выливается в целую гамму отрицательных эмоций. В итоге — преждевременная усталость, неловкость и в конечном счете раздражение. Чтобы избежать подобных нежелательных последствий, в процессе обучения добиваются безупречной отработки всех элементов трудовых действий. Именно такого рода методика испокон веков культивировалась в японских частных школах-студиях, где обучали каллиграфии, живописи, боевому искусству. Многое из того, чем владели методисты прошлого, перенеслось в систему профессионально-технического обучения.

Японцы любят обучаться долго и обстоятельно. Они не терпят верхоглядства в овладении предметом обучения. Прежде чем овладевать каким-нибудь конкретным практическим навыком, обучаемые готовят прочный общеобразовательный фундамент. Любая программа обучения, например, технических специалистов в Японии состоит из трех частей — общеобразовательной, общетехнической и специальной. По данным Н. Н. Оттенберга, на общеобразовательную часть отводится до 30% учебного времени, на общетехническую — 15%, на специальную — 55 %.

Данный принцип построения программ характерен для любой специальности. В зависимости от срока подготовки изменяется лишь время, отводимое на отработку отдельных тем. Соотношение же частей программы остается неизменным. Таким образом, и в обучении специалистов рабочих профессий опять-таки преобладает общеобразовательная подготовка.

На японские предприятия приходит молодой обученный персонал, имеющий прочную общую подготовку и необходимые специальные навыки. Тем не менее новичков с места в карьер не ставят на рабочие места. Втягивание в производственный процесс происходит постепенно. Как только вновь нанятый работник переступает порог предприятия, он немедленно включается в систему производственного обучения.

Известно, что сама идея производственного обучения в Японии исходит из господствующей среди японцев концепции «образования в течение всей жизни», под которой понимается непрерывный процесс самообразования и организованного обучения в ходе практической деятельности. Указанная концепция опирается па глубинные культурные традиции японской нации, сложившиеся под влиянием буддийских догматов и конфуцианских наставлений. Любой перерыв означает деградацию мастерства, утерю отшлифованного искусства. Едва только вступив на стезю овладения искусством или профессией, японец уже знает, что это «овладение» будет длиться у него всю жизнь. Поэтому он относится к ритуалам учебного процесса, как к необходимой рутине жизни.

Схема производственного обучения на японских предприятиях, с одной стороны, довольно проста, а с другой — сложна. Сложность объясняется тем, что каждая фирма создает свою собственную систему производственного обучения, отвечающую местным потребностям и интересам.

Тем не менее можно выделить нечто общее, что свойственно большинству фирм, и даже найти наиболее типичную схему.

Всех нанятых, как правило, собирают вместе и приучают к атмосфере фирмы. Новичков обычно поселяют в специальных гостиницах, где они «притираются» друг к другу, усваивают коллективные нормы поведения. Работник, не развивший в себе чувства коллективизма, считается в Японии неэффективным. Поэтому в период адаптации прежде всего обращается внимание на подбор рабочих групп. Методика адаптации разработана японской ассоциацией профессионально-технического обучения. На многих крупных компаниях действуют специальные подразделения, ответственные за реализацию данной методики. В своем практическом воплощении она представляет собой начальную фазу культивирования у рядовых работников вполне определенных слагаемых «корпоративного духа» фирмы.Только по завершении адаптационного курса, длящегося обычно 10—12 дней, вновь принятых начинают знакомить с технической стороной их будущей деятельности, т. е. с рабочим местом, его оснащением, системой производственных операций.

Ознакомительная техническая ориентация новичков также длится в среднем 10—42 дней, однако она может варьировать по времени в зависимости от сложности осваиваемых операций. Все это, конечно, относится в основном к сфере овладения оборудованием со стандартными операциями. Тех, кто готовится работать в качестве ремонтников, крановщиков, операторов систем и т. д., посылают на 1—2-годичные курсы или в специальные учебные центры.

Техническая ориентация обычно начинается с изучения соответствующих инструкций. Как правило, такие инструкции представляют подробнейшее описание агрегата (механизмов, блоков и т. д.), системы управления и особенностей функционирования. Обучаемый должен научиться самостоятельно готовить агрегат к работе, устранять помехи, менять отдельные блоки и детали. Такое обучение осуществляется инструкторами, имеющими инженерно-техническую подготовку.

Отработка практических навыков у новичков осуществляется сначала на макетах, которые представляют собой точную копию действующих агрегатов. Широко используются технические средства обучения (статическая проекция, кинофильмы, звукозапись). Каждому обучающемуся, как правило, выдают подготовленные на фирме пособия. Методика усвоения навыков базируется на японском стиле приобретения опыта:

а) сначала до автоматизма отрабатываются отдельные действия, на которые разбивается вся производственная операция;

б) затем усвоенные действия сливаются в единый процесс управления агрегатом;

в) наконец, осуществляется шлифовка навыков управления и доведение их до автоматизма;

г) после этого обучаемые переходят на реальные механизмы и под руководством наставников начинают выполнять облегченные задания;

д) как только обучаемые достигнут намеченных уровней умения совершать индивидуальные операции, их объединяют для комплексного обучения. Это уже качественно новая фаза обучения.

Комплексное обучение преследует две цели. Это, во-первых, отработка групповых операций рабочего комплекса станков и агрегатов. Во-вторых, сплочение рабочих групп, точнее, осуществление мероприятий по обеспечению совместимости в малых группах и тренировка совместимости. Если судить по тому вниманию, которое на японских предприятиях уделяется коллективному этапу тренировки, то можно без труда заметить, что этот этап рассматривается как самый главный. Японские менеджеры считают организованные коллективные действия рабочих групп главным условием обеспечения высокой степени обученности персонала.

Рабочие, допущенные к самостоятельному труду, с самого начала уясняют себе тот факт, что их успех на рабочем месте во многом будет зависеть от того, как они станут в дальнейшем продвигаться в области совершенствования своих технических знаний и навыков. Концепция «образование в течение всей жизни» вдохновляет их на овладение все новыми и новыми высотами мастерства. На японских предприятиях этим целям служат целенаправленные курсы лекций, конференции, различного рода встречи по обмену опытом. Рабочему при этом постоянно внушают мысль о недопустимости ограничиваться в работе только заботами сегодняшнею дня, о необходимости заглядывать в будущее. Применяются такие методы преподавания, которые помогают перебросить мостик из настоящего в будущее. Эти методы направлены на разностороннюю тренировку творческих способностей работника, они воспитывают у него устремленность в будущее, самостоятельность, желание ставить и решать все новые и новые проблемы.

Частным примером здесь могут служить методы анализа конкретных технических ситуаций и «мозгового штурма», развивающие, как известно, творческие способности обучаемых. Подобного рода методы рассчитаны на их интенсивную самостоятельную работу, так как участие в обучении, которое проводится этими методами, требует солидной предварительной подготовки. В результате концепция «образование в течение всей жизни» получает реальное воплощение в самообразовании «па дому». Однако как бы изобретательно ни изощрялись организаторы технической подготовки рабочих без отрыва от производства, в Японии понимают, что одной ею проблемы профессионально-технического образования сегодня не решить. Поэтому тех, кто проработал на фирме несколько лет и доказал свою лояльность, посылают на специальные курсы или даже в технические колледжи.

Каждая крупная фирма располагает рядом технических школ и высших училищ, приравниваемых к колледжам. Система «пожизненного найма» работников обеспечивает фирмам стопроцентный возврат работников, посланных па обучение. Эти «возвращенцы» обретают более высокий социальный статус, становятся профессиональной и, если угодно, политической опорой администрации в области управления персоналом. Проработав затем еще 5—6 лет на конкретном рабочем месте и будучи уже опытным специалистом, обученный работник может претендовать на повышение. Он предстает перед экзаменационной комиссией, которая проверяет его технические способности. И только после успешного прохождения тестов работник попадает в соответствующие списки.

Таков путь продвижения всех работников крупных фирм. На мелких фирмах, где число работающих невелико, просто не имеется возможности держать обучающиеся резервы. Продвижение там регулируется главным образом выслугой лет.

Кандидаты на выдвижение, обычно уже опытные работники с 10-летним стажем лояльной службы на фирме, проходят подготовку на право руководить рабочей группой, т. е. занимать должности бригадиров. Они включаются в систему обучения, которое предусматривает как повышение их профессионального мастерства, так и совершенствование навыков работы с людьми. С этой ступени начинается как бы двустороннее обучение, увязывание профессиональной и должностной подготовки. Повышение профессионального мастерства обычно осуществляется па специальных сборах, а обучение навыкам управления — на лекциях и семинарах.

Назначенный бригадиром сразу же проходит курс ориентации по новой должности и включается в практическую работу как лидер малой рабочей группы. Одновременно с накоплением опыта руководства бригадир совершенствуется в теории: прослушивает лекции по педагогике («Как обучать?») и по психологии управления («Как управлять людьми?»). Через 5—7 лет положительно оцениваемого и признанного лояльным бригадира могут выдвинуть на должность мастера.

Как только бригадир становится мастером, он снова проходит процедуру совершенствования: курсы ориентации, педагогики и психологии. Переподготовка, однако, осуществляется на более высоком уровне, чем раньше. В частности, в курсах по психологии превалируют вопросы человеческих взаимоотношений и мотивации трудовой активности персонала. Кроме того, организуются специальные занятия по совершенствованию технологического аспекта управления («Как совершенствовать трудовые процессы?»).

Одновременно с профессиональной управленческой направленностью интенсивно осуществляется так называемая административная подготовка мастеров, связанная с выполнением формальных обязанностей. Этот вид подготовки затрагивает вопросы планирования, учета и контроля с позиций экономики, финансовой политики, локальных интересов фирмы и т. д. Поскольку работа мастера на японском предприятии рассматривается как сложный вид деятельности, охватывающий технологические, управленческие и административные аспекты, его опыт оценивается довольно высоко. Недаром в Японии мастером становятся лишь в зрелые годы (выпускник средней школы второй ступени — не ранее как по достижении 32 лет, а выпускник средней школы первой ступени — лишь в 40 лет). Практически все мастера на японских предприятиях проходят специальные курсы. При этом говорят о «специальном образовании мастеров». Подготовленные и опытные мастера могут стать директорами предприятий. Правда, в современных условиях для этого необходимо еще иметь диплом, свидетельствующий о получении высшего образования. В связи с этим те, кто не сумел завершить в свое время университетского курса, стараются сделать это без отрыва от производства.

Итак, мы рассмотрели общую схему производственного обучения на современном японском предприятии. В принципе эта схема включает вполне определенные этапы:

1) адаптация новичков к условиям фирмы (культивирование «корпоративного духа» фирмы);

2) техническая ориентация и профессиональное обучение;

3) совершенствование мастерства на рабочем месте;

4) обучение на курсах или в технических колледжах;

5) экзамен на выдвижение;

6) ориентация по новой должности;

7) совершенствование мастерства на новой должности.

В сущности,- это индустрия профессионально-технического образования. Она дает японскому бизнесу возможность эффективно вести промышленное производство, быстро вводить и осваивать новое оборудование, надежно привязывать к фирме хорошо обученный персонал.

Стержнем профессионально-технического обучения в Японии является так называемое социальное воспитание, направленное на формирование у обучаемых соответствующих взглядов, отношений, установок. Производственное обучение на японской фирме является разновидностью управления персоналом. А в условиях капиталистического способа производства управление выступает в функции контроля над трудом, над рабочим классом. Будучи продуктом научно-технического прогресса, производственное обучение служит, в свою очередь, одним из способов так называемой «рационализации» производства, представляющей собой форму эксплуатации трудящихся. К обучению этому вполне могут быть отнесены слова В. И. Ленина о том, что «прогресс науки и техники означает в капиталистическом обществе прогресс в искусстве выжимать пот».

**2. Достоинствва и недостатки японской системы подготовки кадров.**

**2.1.** **Достоинства и недостатки Японской системы подготовки кадров.**

Японская система подготовки кадров в своем роде уникальна. Ее отличительные черты неоднозначно оцениваются специалистами. Выделяют и положительные, и отрицательные моменты в Японской системе подготовки кадров.

Отсутствие "школ бизнеса" в японских университетах является результатом того, что японские фирмы предпочитают готовить руководителей по собственным программам внутри фирмы, а не покупать их в университете. С учетом системы пожизненного найма это вполне логично и оправданно, т.к. фирма готовит руководителей и специалистов так, как считает нужным, и знает, что подготовленный специалист никуда не уйдет.

Японцы считают, что главная задача университета - обеспечить всестороннее развитие личности на общеакадемической базе, т.е. выпустить человека с широким кругозором.

Пожизненным найм (ПН), которым охвачено приблизительно 35% рабочей силы Японии, что соответствует численности занятых в крупных компаниях и государственных учреждениях, где эта система и применяется,также имеет свои плюсы и минусы. Будучи однажды принятым, новый работник остается на предприятии до официального выхода на пенсию в 55 лет. Он не может быть уволен ни при каких обстоятельствах за исключением совершения тяжкого уголовного преступления или банкротства предприятия. Но последнее практически исключено, т.к. ПН применяется лишь в крупных и крупнейших компаниях. Выходящему на пенсию работнику компания выплачивает единовременное пособие, составляющее обычно сумму заработка за 5 - б последних лет работы и больше ни какой пенсии или пособия он не получает. У работающих в системе ПН вознаграждения вызывают чувство причастности к делам фирмы, поскольку они с ней связаны навсегда и, следовательно, знают, что улучшение положения фирмы обязательно отразится на их благосостоянии. Регулирование выплат дает возможность в случае ухудшения результатов деятельности фирмы снижать фонд зарплаты до 30%, никого при этом не увольняя. Но вместе с тем система ПН не способствует развитию личностных успехов работника, он не может в полной мере себя реализовать, показать креативность мышления, проявить инициативу.

В то же время для непредвзятого наблюдателя очевидны серьёзные недостатки японской системы высшего образования, перегруженного зубрёшкой и не дающего достаточно возможностей для развития индивидуальности в сфере фундаментальной науки.

В то же время уникальная японская способность к неконкурентной кооперации, исключительно высокая аккуратность и ответственность исполнителей позволяет японцам создавать высокотехнологический продукт, предназначенный для широкого потребления.

Крупные фирмы в Японии дважды в год выплачивают работающим вознаграждение, составляющее одинаковый процент от их зарплаты. Этот процент зависит только от деятельности фирмы в целом.

Если фирма работала плохо - выплаты меньше, если хорошо - больше. То, что зарплата не зависит от конкретного вклада работника, и она не может у него расти, если у фирмы дела могут идти хуже, лишает работника дополнительного стимула.

Каждая крупная фирма в Японии имеет большой штат временных работников (в основном это женщины, которых в ПН берут лишь в порядке редкого исключения). Они увольняются при неблагоприятной конъюнктуре.

Важным механизмом японского управления является система продвижения по службе. Деятельность молодых людей оценивается только после десяти лет работы в фирме. В данном случае опять встает вопрос о самореализации молодого специалиста, поскольку для него немаловажно продвижение (быстрой "обратной связи") в зависимости от конкретных результатов.

Надо отметить и такую особенность японской системы управления, как несоответствие фактически выполняемых функций официальной должности. Часто бывает так, что за состояние дел в отделе несет ответственность не его начальник преклонных лет, а молодой способный работник, не имеющий соответствующего титула. Очевидно, эта ответственность за важное дело и сдерживает неудовлетворенность официальным статусом, т.к. молодой человек знает, что, когда подойдет срок официального продвижения по службе, его заслуги будут обязательно учтены и он получит более высокую должность.

Бесспорно, заслуживает внимания японская система ротации кадров. Многие считают постоянную смену деятельности слабым местом японского управления. Однако когда необходимо скоординировать деятельность многих функциональных служб для достижения какой-либо общей цели, то специалисты широкого профиля здесь просто необходимы, поскольку они, образно говоря, понимают друг друга с полуслова, зная проблемы соседей. В Японии нет понятия функции одного человека, а есть понятие функции группы, и каждый член группы должен знать и при необходимости выполнять функции других ее членов. В противоположность японским специалистам, в США и Европе высококвалифицированным специалистом считается работник, до тонкости знающий лишь свою сугубо узкую область деятельности. Причина отличия японской и других систем в части специализации работников состоит в том, что японские работники выполняют разнообразную работу в пределах одной фирмы. Пожизненный и контрактный наймы обуславливают и разные подходы к повышению, квалификации кадров. Японцы вкладывают в это средства , не раздумывая, поскольку знают, что это - залог будущего фирмы, т.к. высококвалифицированный работник не может уйти в другую фирму, если там будут лучше условия найма.

Если конъюнктура весьма благоприятна, то японцы на нее адекватно не реагируют. В этом случае они пополняют штат за счет приема временных рабочих. На скорость освоения новой техники и технологии в Японии оказывают большое влияние постоянная должностная ротация кадров внутри фирм, открытые коммуникации, легкость обмена информацией между уровнями управления , а также традиционное японское любопытство и стремление к самосовершенствованию, к перениманию всего положительного, что есть за рубежом.

Интересно отметить следующий момент. Стремясь взять максимум возможного от работников в наиболее дееспособном возрасте, многие фирмы, не меняя принцип роста зарплаты по старшинству, применяют ряд дополнительных выплат вне зависимости от стажа работы. Это стало одной из главных причин того, что пик зарплаты в мелких фирмах достигается в 40 -44 года, в средних - в 45 -49 лет, в крупных - в 50 - 54 года.

**Из вышесказанного выделим основные достоинства и недостатки Японской системы подготовки кадров:**

**Достоинства этого подхода:**

* наличие возможности подготовки персонала с расчетом на долгосрочную перспективу, формирование и поддержание лояльности компании;
* возможность «выращивания» собственных квалифицированных кадров (в условиях дефицита квалифицированных кадров на рынке труда);
* стимулирование у работников желания к самосовершенствованию, благодаря чему повышается общий квалификационный уровень персонала как конкурентное преимущество компании;
* решение проблемы нехватки должностей для карьерного роста работников и обеспечение возможности роста «по горизонтали» в рамках должности (гибкое управление персоналом).

**Недостатки подхода:**

* трудности обеспечения объективной и взвешенной оценки профессиональных способностей (проблемы с разработкой критериев оценки);
* необходимость постоянной адаптации к происходящим изменениям функций и содержания работы;
* необоснованный рост фонда заработной платы из-за необходимости оплачивать более высокую, чем требуют должностные обязанности, квалификацию персонала.

Подводя итог анализу японского подхода к работе с персоналом, надо отметить, что его нельзя абсолютизировать вне конкретных условий. Главные преимущества японской системы рассмотрены выше. Главный недостаток ее - в тесной привязанности к конкретным условиям, к определенной фирме. И он может проявить себя в том случае, если будет "размываться" система ПН. Некоторые тенденции этого процесса в Японии просматриваются вследствие растущего осознания молодежью индивидуальных ценностей и роста межфирменной мобильности рабочей силы.

**2.2. Возможность использования достоинств Японской системы подготовки кадров в России.**

Россия только недавно вошла в эпоху рыночной экономики. В застойные социалистические годы руководителями назначались люди, не обладающие нужными навыками и не имеющие достаточной квалификации. Поэтому институт управления персоналом практически не развит в нашей стране. Только сейчас по всей стране вузы вводят новую дисциплину "Управление персоналом". К сожалению, в корне неверный подход к подбору кадров на место руководителя сохранился и поныне.

Именно по этой причине просто жизненно необходимо учитывать зарубежный опыт управления персоналом: начиная от подбора сотрудников и заканчивая мотивацией. Конечно, не стоит пытаться банально копировать зарубежный опыт. Однако, бесспорно, правильный подход к заимствованию управленческого опыта у зарубежных коллег может привести к действительно отличным результатам.

Японская система управления персоналом существенно отличается от российской, поскольку она (как, впрочем, и система управления персоналом любой другой страны) основывается на менталитете своих сотрудников. В этом на первый взгляд главная проблема внедрения японского опыта управления в российские организации. На самом деле эта проблема разрешима. Увы, Правительство России вряд ли, например, потратит миллионы долларов на пропагандистскую кампанию "Качество и дисциплина превыше всего", приучающую к правильному отношению к труду с детства. От основной ячейки общества (семьи) руководителю современной российской компании тоже вряд ли стоит ждать помощи - редко встретишь человека, воспитанного с позиций абсолютного послушания и безупречного трудолюбия. Здесь действительно между Японией и Россией пропасть. Но кое на что российский менеджер в состоянии повлиять в рамках своей фирмы.

Во-первых, это подбор кадров - основа основ работы с персоналом. Как известно, в Японии корпоративный дух, практически полное отсутствие конфликтов, слаженность работы, дружность коллектива зависят от национального состава организации. Проще говоря, многих проблем японским менеджерам удается избежать по той простой причине, что в Японии живет 99% японцев. Соответственно, и в большинстве организаций коллектив исключительно японский. Российская действительность значительно отличается от японской, однако в рамках одной организации подобрать слаженный мононациональный коллектив возможно. Это автоматически почти полностью уберет проблемы с несовместимостью менталитетов, жизненных ценностей, вероисповеданий и тому подобное. Японский опыт подсказывает, что данный подход к подбору персонала оправдывает себя абсолютно.

Во-вторых, крайне важным условием высокой производительности труда является корпоративный дух. Это условие, впрочем, вытекает из предыдущего. Соотечественникам куда проще почувствовать себя большой рабочей семьей, чем коллективу, собранному "с миру по нитке". Не стоит также забывать об отношениях подчиненных к руководителю. Учитывая российскую ментальность, субординация должна строго соблюдаться. Однако работник должен все же видеть в своем руководителе не командира, но строгого наставника. В Японии такое отношение воспитывается с детства, но в России, если руководитель с самого начала будет правильно себя позиционировать и вести, такое тоже возможно.

И наконец,мы подходим к основной преграде к применению японского опыта управления персоналом в условиях российской действительности. Система пожизненного найма. На ней базируется почти вся система японского управления персоналом. Здесь российский менталитет ближе к североамериканскому - работник, проработавший в одной фирме больше пяти лет, теряет стимулы к самосовершенствованию и начинает деградировать в трудовом плане. Эта проблема практически неразрешима. Однако все те же японцы подсказывают изящное решение - они собственноручно переходят от системы пожизненного найма к гибким формам занятости с соблюдением, однако, большинства законов управления персоналом, свойственных японским менеджерам (об этом более подробно будет сказано ниже).

В Японии сейчас полным ходом идет переход от системы пожизненного найма к другим, более приемлемым для применения их в России формам занятости. О постепенном переходе крупных японских предприятий к новой модели управления трудом свидетельствует отказ от традиционной системы пожизненного найма и замена ее другими, более гибкими формами занятости.

Обычный найм новой рабочей силы осуществляется в случае расширения производства или улучшения экономической конъюнктуры. Этот найм не гарантирует вновь нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода на пенсию. Более того, этот работник может быть уволен в любой момент и по любому поводу, особенно в периоды экономических трудностей. Такая форма дает возможность предприятию свободно и быстро регулировать как количественный, так и качественный состав наемного персонала. Эта система найма, при правильном к ней подходе, может быть актуальна и для России.

Другой гибкой формой является повторный, или вторичный, найм на новых условиях ранее уволенных работников. Эта форма существовала и раньше, однако использовавшие ее предприятия с пожизненным наймом несли перед уволенными работниками как моральные, так и материальные обязательства. Сегодня же такой найм осуществляется без каких-либо гарантий и обязательств со стороны предприятия перед повторно нанимаемыми работниками. Большинство из них нанимаются на значительно худших, чем раньше, условиях, в том числе и касающихся заработной платы. Более того, каждый из них может быть уволен в любое время. Это позволяет предприятию не только экономить значительные суммы на оплате рабочей силы, но и заставляет таких работников трудиться с еще большей, чем раньше, энергией в знак благодарности за то, что их не забыли и снова приняли на работу, а также из боязни подвергнуться очередному увольнению. Такой опыт учитывает интересы прежде всего работодателей и создает нервную обстановку в предчувствии очередного планового увольнения.

К первой указанной группе относится также набор временных работников (временный найм), наем на неполную рабочую неделю (наем частично занятых) и так называемая "система арбайто", или наем на короткий период времени на подсобные работы (главным образом студентов, пенсионеров). Эти формы найма особенно выгодны предприятиям, поскольку на перечисленные категории трудящихся распространяются далеко не все положения японского трудового законодательства.

Итак, подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что система пожизненного найма вытесняется более выгодными для предприятия в новых условиях экономического развития формами найма рабочей силы, а это важно при применении к российским условиям.

Оплата труда является краеугольным камнем в отношениях между работодателем и работником. От нее напрямую зависит и себестоимость продукции, и производительность труда работника. Многие российские менеджеры делают серьезную ошибку, пытаясь снизить себестоимость товара путем снижения заработной платы. Это влечет к ухудшению качества товара, повышенной текучести кадров, понижению производительности труда, а нередко и к увеличению брака. Следовательно, к дополнительным издержкам на производство. Учитывая японский опыт оплаты труда, но не все

элементы японского стимулирования приемлемы для России. Пока удел низкой дифференциации в оплате - удел высокоразвитых стран. Потому что если перевести эти пункты в наши рубли, то мы просто не найдем работников высшей квалификации.

В сфере организации труда у нас следующие проблемы: хронические задержки ее выплаты, резкое падение воспроизводственной роли и утрата стимулирующей функции, сокращение ее доли до 40% в совокупном доходе работника и чрезмерная дифференциация в размерах оплаты труда разного качества.

Некоторые из этих вышеперечисленных проблем можно изменить уже сегодня японскими методами. Тем более что все большее количество руководителей осознают, что без системы экономической заинтересованности работников, прежде всего через связь результатов их труда с результатами вознаграждения, мы не сможем преодолеть кризис.

Среди психологических стимулов можно выделить следующие:  
- непосредственное психологическое воздействие на работников;  
- вовлечение их в различные производственные движения;  
- установление "человеческих отношений в промышленности" и т.д.

К непосредственному психологическому воздействию на работников относится, например, ежедневное исполнение перед началом работы всем персоналом предприятия патриотического "гимна компании". Наиболее известными производственными движениями являются следующие: "движение за повышение производительности труда", "движение за работу без брака", "движение контроля над качеством продукции" и т.д. Особое место в общей системе психологического воздействия на наемный персонал занимает система установления "человеческих отношений в промышленности".

Одной из главных особенностей японского менеджмента является бережное обращение к персоналу. В уставе некоторых фирм даже прописано, что рядовые сотрудники увольняются лишь в самом крайнем случае. В Японии (в отличие от России) при финансовом кризисе предприятия владельцы и руководители этого предприятия ищут любые способы выхода из него, помимо увольнения персонала. Ведь рядовой сотрудник - член семьи предприятия, его главное богатство. Этому следует поучиться российским менеджерам у своих восточных коллег.

В Японии низкая текучесть кадров приводит к отличной атмосфере внутри коллектива, к уверенности работника в завтрашнем дне. Заботясь о своих подчиненных, руководитель приносит пользу и своей организации, а значит, и себе. Вместо того чтобы нанять высококвалифицированный, но чуждый духу предприятия персонал "со стороны", руководитель вкладывает деньги в обучение своего персонала. Результаты не заставляют себя долго ждать. Первоначальные затраты компенсируются трудом благодарного работника. Это справедливо для любой страны. Соответственно, и в России данный подход к обучению и подготовке персонала имеет право на жизнь. Мало того, должен применяться на практике.

Конечно, мысли, изложенные на бумаге, не так-то легко претворить в жизнь. Советы только на первый взгляд кажутся простыми и очевидными. Их практическая реализация сопряжена с многими трудностями. Но руководитель, не побоявшийся первоначальных трудностей, добьется результатов. Японский опыт управления персоналом незаслуженно мало применяется на практике российскими менеджерами. Руководитель, взявший на себя труд по внедрению японского опыта в управлении своей организацией, скорее всего, получит неоспоримое преимущество.

**Заключение.**

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно

когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений

осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

Можно сказать, что Япония - страна парадоксов. Здесь отвергают личность как отдельного индивидуума, но проявляют уважение к мнению каждого.

В своей книге «Искусство японского управления» А. Атос и Р. Паскаль

отмечают : «Японцы рассматривают каждого человека как имеющего

экономические, социальные, психологические и духовные потребности, так же,как это делают и американские руководители, когда специально задумываются над этим. Но японские руководители полагают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, не столь сосредотачиваясь на других институтах (таких, как правительство, семья или религия)». При этом семья для японцев - форма существования. При достаточно жесткой вертикальной иерархии, нет «обожествления» руководителя - он «досягаем». Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретное он сделал в жизни, к его опыту.

Японец дисциплинирован, мыслит интересами группы и способен на

экстраординарные усилия для достижения общего блага. Японцы -

целеустремленные люди. Они хотят совершенствовать себя до бесконечности. Они готовы упорно работать ради этой цели. Это стремление к совершенству очень помогло японскому менеджменту в интеграции европейского опыта управления в традиционную японскую культуру. «Японский менеджмент изучил и вобрал в себя современные принципы и методы с энергией, граничащей с жадностью», - сказал Сусума Такамия, декан факультета экономики Токийского Университета. - «Он успешно взялся за четыре основные проблемы - технологическую инновацию, индустриализацию, демократизацию и интернационализацию. Все это не повредило таким культурным ценностям, как групповое сознание и уважение старших». Повиновение в Японии принимает форму полного подчинения. Японское общество поделено на отдельные институты не горизонтально, а вертикально. Предприятие является одним из таких институтов. Менеджеры и работники могут иметь разногласия, но это чисто внутренние дела фирмы. И те и другие смотрят на конкурирующие фирмы как на своих заклятых врагов. Каждая фирма стремиться быть первой в своей сфере. Престиж значит больше, чем прибыль.

В японских организациях лидер занимает самый ответственный пост. Он сплачивает команду. Он подавляет внутренние конфликты. Его власть принимается всеми безоговорочно. Отсутствие его может привести к печальным результатам: группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах. Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Следовательно, не всегда руководитель является компетентным человеком. Он часто не может объяснить тонкости своего бизнеса - настоящая работа осуществляется его подчиненными. Лидер должен хорошо управлять людьми. Он должен быть способен воодушевлять свою команду, должен уметь вызвать и сохранить любовь и преданность своего персонала.

Японский менеджмент взывает к естественным здоровым инстинктам работников для развития их творчества, мастерства и сознательности.

Учебная программа - это стимулирование сотрудничества в работе. Она

мобилизует знания и опыт всей группы. Она еще больше сплачивает ее и

развивает дух сотрудничества. Желание избежать работы с оправданием, что «это не моя работа», пропадает, вместо этого возникает готовность нести дополнительную ответственность.

В течение 30-40 лет послевоенного развития японский менеджмент и японская модель экономики позволяли стране эффективно мобилизовать личностный и общественный потенциал народа для реализации постоянного роста производства, недопущения чрезмерного общества и предотвращения извращения социально-экономических отношений под влиянием криминальных элементов. Понимание японского менеджмента наверняка поможет российским хозяйственникам, экономистам, бизнесменам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, даст возможность к совершенствованию производства. Тем более, что предприятия, работающие «по-японски» уже созданы в США,

Великобритании, Малайзии, Тайланде и во многих других странах. Один из примеров – германский концерн «Порше», оказавшийся к 1992 году на грани банкротства. Помощь японской консалтинговой фирмы, состоящей из бывших служащих «Тойоты», дала блестящий результат: выпуск автомашин увеличился, численность персонала уменьшилась на 19%, занимаемая территория – на 30%, появилась прибыль, увеличился ассортимент продукции. Овладение стержнем японского менеджмента – отказ от узкой специализациим, универсальное развитие работника и связанные с таким развитием стабильная занятость, ротация кадров внути фирмы, обучение в процессе работы и т.д.– необходимо каждой фирме, желающей не только преуспеть, но и хотя бы существовать.

**Список использованных источников:**

1. Каору И. «Японские методы управления качеством». – М. Дека,  
1996. – 222с.

2. Оучи У. Г. «Методы организации производства: японский и американский подход». – М. ДеКа, 1997. – 380с.

3. Пронников В.А., Ладанов И. Д. «Управление персоналом в  
Японии» - М.: Дело, 1995 с. 10-17, 84

4. Волгин Н. Японский опыт, который стоит изучать и разумно заимствовать. – «Человек и труд» 1997, №6, с.50

5. Фишер Г. Еще раз о причинах «японского экономического чуда».-  
«Российский экономический журнал», 1995, №8, с. 69-73

6. Михайлов А. Главный секрет японского «экономического чуда». –

«Япония», 1996, №5, с.5

7. Пшенников В. Уроки менеджмента: Управление, рождающее творчество. -  
«Япония», 1996, №9, с.18

8. Хлынов В. А. «Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии», журнал «Проблемы теории и практики управления» 2\98. с. 54-56

9. Глиньский Б. М. «О японском опыте управления», журнал «Проблемы теории и практики управления» 4\01. с. 58-60

10. Крыжко И.Д., Лукьянченко Н.Д. Методика комплексной оценки способностей руководителей промышленных предприятий в пред-принимательской деятельности. - Донецк: Мариуполь, 1995. - 70с.  
11. Методические указания к изучению темы: "Подбор и оценка управленческих кадров" курса "Управление предприятием"/ Сост. Л.Е. Довгань, Л.Г. Зубенко, В.Н.Елтышев. - К.: КПИ, 1990. - 24с.

12. Нагорская М.Н. Деловые игры и эффективность управления про-изводством. - К.: Наук. думка, 1992. - С-125-135.

13. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного ак-ционерного общества. Проблемы и решения. - М.: Наук.думка, 1999. - С.354-414.

14. Станкин М.И. Психология управления. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 1999. - С.302.

15. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонана предприятия. – М.: Дело.- 2000.- С. 48-106.

16. Филиппов А.В. Работа с кадрами. - М.: Экономика, 1990. - С.17-29.

17. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. - К.: Украина, 1994. - С. 71-75, 80-86, 123-142, 152-157, 170-188, 201-215.

18. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии.

- М.: ИНЭ. 1992.

19. Травин В.В., Дятлов ВА. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело Лтд.,

1995.

20. Харрингтон Д. Управление качеством в американских корпорациях: Пер. С

англ. - М.: Экономика, 1990.

21. Грейсон Дж. младший, 0'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI

века: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991. - Ч. IV.

22. Как работают японские предприятия, под ред. Я. Мондена, Р. Сибаковы, С.Такаянаги, Т. Нагао, М, 1989.