**Министерство образования Российской Федерации**

**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра государственного и муниципального управления**

Допустить к защите

« » июля 200 г.

Доцент кафедры ГМУ

А.М. Сидоров

КУРСОВАЯ РАБОТА

**ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Выполнил Малыхин Михаил Константинович (вы ещё меня вспомните!!!!!!)

подпись, ФИО

Группа факультет

Специальность государственное и муниципальное управление

Консультант

учёные степень, звание, ФИО

Руководитель

учёные степень, звание, ФИО

Оценка при защите:

Дата

Подписи

Краснодар 2002

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.……………………………………………………..…..3

1. Послевоенное положение Японии…………………….…….5
   1. Экономические условия в Японии после

окончания Второй Мировой войны………………..…5

* 1. Предпосылки экономического подъёма Японии….…7

1. Система управления персоналом…………………………...11
   1. Новая модель управления трудом в Японии………..11
      1. Переход от «пожизненного найма» к гибким

формам занятости…………………………….……11

* + 1. От «зарплаты по старшинству» к оплате по результатам труда…………………………………..15
    2. От «пофирменных профсоюзов» к

производственно-отраслевым объединениям……17

* 1. Особенности оплаты труда……………………………18
  2. Стимулирование трудовых усилий……………………21
  3. Профессиональная переподготовка кадров……….….26

1. Использование японских методов управления персоналом в других странах………………………………………………...30

Заключение…………………………………………………….….35

Список использованных источников……………………….…..37

ВВЕДЕНИЕ

Интерес к Японии во всем мире огромен. Впечатляющие достижения Страны восходящего солнца, особенно в экономике, общеизвестны и привлекают к себе пристальное внимание, вызывают смешанные чувства. Интерес к Японии, потерпевшей жестокое поражение в войне, понесшей огромный материальный и моральный ущерб, в конце концов, сумевшей практически в течение жизни одного поколения не только подняться из руин и разрухи, но и превратиться в экономическую державу, лидирующую во многих областях промышленности и торговли, науки и техники.

Японская система управления персоналом наилучшим образом показала себя в способности управления рабочей силой, как основой организации и способом эволюционирования производственных отношений.

Актуальность исследование японской системы управления обусловлена следующими безпрецедентными обстоятельствами.

Во-первых, относительно резким скачкообразным социально-экономическим развитием страны после сокрушительного поражения во Второй Мировой войне.

Во-вторых, глобальным захватом международных рынков, и, фактически, созданием монополий во многих сферах товарообеспечения мировых потребителей.

В-третьих, постоянным возрастанием роли Японского государства в политико-экономическом влиянии на мировое сообщество.

В-четвёртых, увеличением собственного золотовалютного запаса, несмотря ни на какие сторонние экономические угрозы.

Перечисленные положительные факторы позволяют дать высокую качественную оценку государственной экономической политике, в общем, по стране, и эффективному управлению на уровне отдельных организационных структур. Поэтому следует изучить и проанализировать главные аспекты японской системы управления персоналом, и, если будет возможность и необходимость в будущем, внедрить какие-то части этой теории в практическое применение в какой-либо организации РФ.

1. ПОСЛЕВОЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ЯПОНИИ

1.1. Экономические условия в Японии после окончания второй мировой войны

Рассмотрим по отдельности ситуацию в тогдашней Японии по трем важнейшим видам ресурсов - людским (рабочая сила), материальным (сырье, оборудование) и финансовым (капитал).

Что из этого в тот период в японской экономике было дефицитным?

Во-первых, материальные ресурсы. Относительно природных ресурсов ситуация была следующей. Из числа энергоносителей нефть в Японии практически отсутствовала, уголь добывался в небольшом объеме и с высокими издержками. Гидроэлектростанции вырабатывали электроэнергию в недостаточных количествах, в результате чего периодически случались ее отключения, а на городских улицах можно было видеть автомобили, работавшие на древесном угле. Почти все виды промышленного сырья - черные металлы, хлопок и пр. - страна могла только импортировать. В этом отношении положение разительно отличалось от ситуации в России, щедро наделенной природными ресурсами. Что же касается промышленного оборудования, то в результате авианалетов, по данным Управления экономической стабильности, было уничтожено 58,6% нефтеперерабатывающих мощностей и 54,1% мощностей по производству сульфата аммония. В столь же плачевном состоянии находились объекты инфраструктуры - дороги, порты и т.п. - так, в докладе Всемирного банка по итогам инспекционной поездки по Японии, отмечалось: "В Японии отсутствуют дороги. Есть лишь участки для их строительства". Действительно, японские дороги того времени не имели твердого покрытия и были сильно разбиты.

Далее, финансовые ресурсы. Внутренние источники были крайне недостаточны для удовлетворения спроса на инвестиционные финансовые ресурсы; валютные резервы находились на чрезвычайно низком уровне, отсутствовала валюта для оплаты импорта промышленного сырья и материалов. Подобное положение было в первую очередь связано с отсутствием в стране экспортных товаров. В этой связи история сохранила следующий эпизод: в 1950-е годы в ходе переговоров с представителями Всемирного банка на вопрос: "Есть ли в Японии товары, которые страна могла бы экспортировать?" японские переговорщики ответили: "Есть. Шелк-сырец и жемчуг". Кроме того, степень доверия к Японии потенциальных внешних кредиторов была низкой, и возможности получать валютные ресурсы были крайне ограничены.

Чем же тогда обладала японская экономика того времени? Это были людские ресурсы. По состоянию на 1948 г. население Японии составляло 80 млн. человек, в том числе работоспособное население - 35 млн. чел. К 1953 г. совокупное население возросло до 87 млн. чел., работоспособное - до 45 млн. чел. Кроме того, система образования, существовавшая в стране с XIX века (эпохи Мэйдзи), способствовала формированию рабочей силы, наделенной высокой мотивацией к труду. Проводившаяся в ту же эпоху государственная политика, выражавшаяся лозунгом "Богатая страна, сильная армия", в определенной степени способствовала промышленному развитию, а также достижению достаточно высокого технического уровня. /1/

Обобщая, можно сказать, что люди были единственным ресурсом, которым Япония обладала в момент окончания войны. Финансовые и материальные ресурсы отсутствовали практически полностью.

1.2. Предпосылки экономического подъема Японии

На момент окончания войны в 1945 г. четверть национального богатства страны была уничтожена, производство упало до уровня 1935 г. Оккупационные силы, которые находились под американским командованием, наряду с демилитаризацией принудили Японию к проведению земельной реформы, роспуску финансово-промышленных олигархических групп "дзайбацу", либерализации рабочего движения и другим демократическим преобразованиям. Таким образом в японском обществе происходили реформы, основанные на принципах демократии "по-американски". Продолжительность обязательного образования была повышена с 6 до 9 лет. Все это затем оказало большое воздействие на ход развития страны. Это было своего рода революцией и послужило основой, на которой стал возможен быстрый рост  экономики после войны. /1/

Благодаря широкой помощи США, передаче ими технологий, а также открытию для Японии их колоссального рынка в 50-60-е гг. Япония смогла добиться ускоренных темпов роста экономики. Кроме того, обострение "холодной войны" сделало практически неизбежным возрождение Японии в качестве оплота свободной экономики. Вдобавок война в Корее породила громадный спрос на поставки для американских войск, и это также повлекло за собой быстрое расширение производства в Японии.

В 1960 г. Япония поставила целью удвоение национального дохода, а успех Олимпийских игр в Токио в 1964 г. вызвал в Японии настоящий экономический бум. В тот период Япония, получив кредит Мирового банка, начала строительство скоростной железной дороги "Синкансэн" и сети скоростных автодорог. С 1960 по 1970 г. экономический рост составлял в среднем более 10% в год.

Нефтяной кризис 1973 г. тяжело отразился на экономике Японии. Из-за резкого скачка цен на нефть в 1974 г. здесь впервые после войны был зарегистрирован отрицательный рост – минус 0,2%. Однако благодаря жесткой политике экономии энергии и революционным технологиям, а также всеобъемлющей реформе экономической структуры японская экономика вышла из нефтяного кризиса, став еще более конкурентоспособной. Вот один пример: мировые рынки завоевали экономичные малолитражные автомобили, которые стали фундаментом нынешней мощной автомобильной промышленности Японии. После первого нефтяного кризиса в течение 10 лет японская экономика росла в среднем на 3,7% в год.

В 1985 г. в отеле "Плаза" принято известное соглашение, с которого началось повышение стоимости иены. Из-за этого резко выросли себестоимость внутреннего производства и, как следствие, цены на экспортируемую Японией продукцию. Японские компании ответили тем, что стали переносить свою производственную базу в страны Азии, направив туда крупномасштабные инвестиции. Сложилась ситуация, когда трудоемкие производства оказались выведены за рубежи Японии, а в ней самой остались главным образом высокотехнологичные производства. Таким образом получилось, что своими инвестициями и передачей технологии странам Азии Япония внесла большой вклад в повышение уровня технической оснащенности этих стран и осуществление их быстрой индустриализации. /2/

Вот каким путем Япония выросла в мировую экономическую державу. В 1950 г. доля Японии в мировом ВНП не превышала 1%, а на долю США приходилось 50%. Сейчас на долю этих двух стран приходится 43% мирового ВНП, причем Япония обеспечивает 17% из них, США – 26%. Золотовалютный запас Японии превышает 200 млрд долл. и уже более четырех лет является самым большим в мире. В собственности японских граждан находятся финансовые средства на сумму около 10 трлн долл. Ежегодно Япония направляет на официальную правительственную помощь развитию других стран (ОПР) свыше 11 млрд долл. и вот уже несколько лет является крупнейшим мировым донором в деле помощи другим странам, который вносит большой вклад в экономику развивающихся стран. Кроме того, Япония способствует и обеспечению стабильности всей мировой экономики, поскольку ее взносы в Мировой банк и Международный валютный фонд одни из самых крупных. /2/

# 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

# 2.1. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ В ЯПОНИИ

2.1.1. Переход от «пожизненного найма» к гибким формам занятости

Система «пожизненного найма» означает, что служащий фактически всю свою жизнь работает на одном предприятии, постоянно продвигаясь вверх по служебной лестнице. При этом независимо от образования (средняя ли это школа или престижный университет) работник начинает свою карьеру с низшей должности и на одном месте более 2-3 лет не задерживается. И более того, за 2-3 года тот же выпускник юридического факультета Токийского университета не сможет растерять знания, полученные в вузе, если будет заниматься неквалифицированным, рутинным трудом, так как потому что, во-первых, молодого юриста поставят на тот участок, где ему не дадут забыть полученные знания, а во-вторых, начав с низов, специалист имеет возможность «пощупать» все своими руками, что-то попытается изменить, улучшить, добиться признания коллег и начальства, заработать репутацию.

Увольнение с предприятия является очень суровым наказанием, потому что устроиться на другое предприятие можно, но за очень низкую заработную плату и без каких-либо перспектив продвижения по службе. Более того, такой работник первым подвергается риску быть уволенным в результате различных экономических кризисов.

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.

Этот процесс наметился еще в конце 70-х - начале 80-х гг. в результате самого глубокого для Японии экономического кризиса 1974-1975 годов. Система «пожизненного найма» становилась все более невыгодной даже для самых мощных предприятий./3/

Немаловажным фактором являлось заметное изменение так называемой «трудовой философии», то есть отношение к труду самих работников. У многих из них, прежде всего у молодежи, все заметнее пробуждалось стремление к самоутверждению, личному успеху, желание уйти со «своего» предприятия и начать собственное дело.

Японские и зарубежные исследователи единодушны в том, что современный этап научно-технического прогресса, породивший новую технику и приведший к изменению характера труда, делает систему «пожизненного найма» экономически все более нерентабельной даже для сверхконкурентных предприятий.

Известный специалист в области менеджмента М.Цуда, например, считает, что эта система в конечном итоге перестанет существовать. Он ссылается на специальные обследования, проводившиеся в конце 80-х годов одной из ведущих предпринимательских организаций Японии - Кэйдзайдокай. Согласно его результатам, полученных путем анкетирования управляющих крупными предприятиями, 82% опрошенных заявили, что «система пожизненного найма движется к своему краху».

Однако, как это не парадоксально, политически и самим предприятиям, и государству в целом эта система выгодна, поскольку «привязывает» работника к «своей» компании и тем самым обеспечивает «всеобщий мир в промышленности».

Исходя из этого, некоторые ученые считают, что система «пожизненного найма» сохранится и в будущем, если не в ее первозданном виде, то в той или иной модифицированной форме.

Новые формы найма рабочей силы, которые постепенно вытесняют «пожизненный найм» можно разделить на две группы: обычные, не имеющие ничего общего с «пожизненным наймом» и сравнительно новые формы, основанные на совершенно иных принципах.

Обычный наём новой рабочей силы осуществляется в случае расширения производства или улучшения экономической конъюнктуры. Этот наем 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.

Другой гибкой формой является повторный или вторичный наем на новых условиях ранее уволенных работников. Эта форма существовала и раньше, однако, прибегавшие к ней предприятия с «пожизненным наймом» несли перед уволенными работниками как моральные, так и материальные обязательства. Сегодня же такой наем 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.

К первой указанной группе относится также набор временных работников (временный наем), 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.

К сравнительно новым формам найма относится также «система обязательного набора». Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех предприятий. Через каждые 4-7 лет нанятым работникам предоставляется возможность, а фактически вменяется в обязанность перейти на другое предприятие данной компании. Столь гибкая форма найма выгодна предприятиям, поскольку позволяет быстро решать вопросы, связанные с наемным персоналом./3/

Наконец, к числу сравнительно новых форм найма относится и так называемый «групповой пожизненный найм». Администрация предприятия нанимает на работу не каждого работника в отдельности, а сразу целую группу людей и поэтому не несет персональной ответственности перед каждым отдельным индивидом. Это нередко ведет к нарушению обязательств перед ними.

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.

### 2.1.2. От «зарплаты по старшинству» к оплате по результатам труда

Этот процесс наметился еще в конце 70-х годов, когда крупные японские предприятия, практикующие систему «зарплаты по старшинству», начали уменьшать размеры ежегодных надбавок за стаж работы или вообще прекратили их выплату после достижения работником определенного возраста.

В начале 80-х годов процесс отказа крупных японских предприятий от системы «зарплаты по старшинству» и замены ее оплатой рабочей силы по результатам труда приобрел необратимый характер.

Дело в том, что применение этой системы не только ложилось тяжелым бременем на предприятие, но в конечном итоге негативно сказывалось на эффективности всего производства, поскольку, с одной стороны, заставляло предприятие тратить все более значительные суммы на оплату быстро стареющей и все менее эффективной рабочей силы, а с другой - сдерживало наем молодежи, которая в состоянии быстрее приспособиться к новой техники и технологии, а следовательно, принести большую отдачу.

Согласно данным «Белой книги по экономике», еще в начале 80-х годов против этой системы выступало 60% всех практиковавших ее предприятий. К 90-м годам их доля достигла уже 80-ти процентов.

Новые формы оплаты рабочей силы можно разделить на две большие группы: комбинированные, то есть содержащие элементы как «зарплаты по старшинству», так и оплаты по результатам труда, и основанные лишь на результатах труда.

Комбинированные формы заработной платы практикуются большинством японских предприятий. Согласно их принципам, общий размер заработка зависит как от количества труда, так и от таких характеристик, как пол, возраст, стаж работы, форма найма и т.п. Общий заработок складывается из двух частей: заранее оговоренной (установленной) и неоговоренной (неустановленной) зарплаты.

Первая состоит из основной части и приработка. Основная ставка включает в себя плату за выполнение производственных функций и определенные работы, плату за возраст, стаж и опыт работы, уровень образования и должность. Приработок составляют различные надбавки, в том числе за достигнутые результаты, за служебные функции (должность, спецработы, профессиональное мастерство), на поддержание жизни (пособия на семью, жилье, транспорт). /7/

Конкретным примером может служить практика крупных японских сталелитейных компаний «Кобэ сэйко», которые в конце 80-х годов приняли решение перенести центр тяжести с оплаты рабочей силы «по старшинству» на оплату по результатам труда. Новая система предусматривает изменение соотношения обеих составляющих с 50% и 50% на 40% и 60% соответственно, а также прекращение ежегодного автоматического повышения заработной платы работникам, достигшим 50-летноего возраста.

Система «зарплаты по старшинству» все заметнее вытесняется и различными формами оплаты труда рабочей силы, основанными только на результатах труда. К числу наиболее распространенных из них относятся следующие: за выполнение производственных функций, производительность и эффективность труда, профессиональное мастерство, выполнение должностных обязанностей, выполнение определенной работы.

Механизм действия всех этих форм оплаты рабочей силы, несмотря на некоторые нюансы, в целом идентичен, поскольку в их основе лежит единственный и наиболее эффективный сегодня принцип оценки количества и качества труда.

2.1.3. От «пофирменных профсоюзов» к производственно-отраслевым объединениям

Уже начался процесс объединения японских профсоюзов на общеиндустриальном уровне. Важнейшим событием стало создание в конце 1987 года мощной Всеяпонской федерации профсоюзов работников частных компаний («Рэнго»). Она объединила в своих рядах более 5.5 млн. человек - это половина всех организованных в профсоюзы трудящихся страны.

Необходимость внесения серьезных коррективов в профсоюзное движение Японии была обусловлена новой экономической ситуацией в стране после кризиса 1974-1975 годов. Необходимость выдвижения японскими профсоюзами совместных общенациональных требований и программ пришли в столкновение с основным организационным принципом их построения - «на каждом предприятии свой независимый профсоюз».

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что под влиянием НТП традиционная японская система организации труда на крупных предприятиях, основанная на трех «божественных дарах», все заметнее уступает место новой модели управления трудом, действия которой более эффективны, отвечают современному развитию производственных сил страны.

# 

# 2.2. Особенности оплаты труда

Японские фирмы не имеют жесткой классификации должностей с фиксированными ставками заработной платы по каждой из них. Обязанности между людьми строго не распределены, Поощряется выполнение различных видов работ при гибком взаимодействии работников в зависимости от конкретной ситуации. Заработок определяется на основе индивидуальной оценки деятельности работника по многим критериям. Рост заработной платы с выслугой лет - одна из важнейших составляющих этой системы. Другие критерии отражают трудовой вклад, успехи и усердие в обучении и повышении квалификации, умение работать в коллективе и т.д. Большое значение имеет оценка работы непосредственно руководителем.

В этом отношении японская модель существенно отличается от западной, где ставки заработной платы (цены на рабочую силу) по каждому виду работы, должности, квалификации складываются главным образом под воздействием спроса и предложения на рынке труда.

Итак, систему оплаты труда в Японии отличают следующие факторы:

1. Зависимость оплаты труда от стажа. Японцы считают, что после года работы человек действительно трудится больше, лучше, эффективнее. За это его надо поощрять, причем автоматически. (Конечно, есть в ряде случаев, когда ни производительность труда, ни квалификация не повышаются, но тогда и зарплата тоже не будет увеличена.)

Решение об увеличении заработной платы принимает Служба мотивации или непосредственный руководитель подразделения.

Здесь хотелось бы привести в сравнение, что наши Отделы труда и заработной платы занимаются сбором и анализом, как правило, поверхностных цифр. Японские же отделы мотивации - это не только аналитические центры, но и разработчики эффективных систем оплаты труда (в Японии нет ни тарифной системы, ни единой тарифной сетки для бюджетников), которые обеспечивают зависимость оплаты труда от стажа, результатов работы, так называемых жизненных пиков и т.д.

1. Зависимость оплаты труда от жизненных пиков. Таких пиков в Японии пять-шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу, его заработная плата примерно равна 180 тыс. йен в месяц (более 1800 долл. США). Это определенный законом минимум. Среднемесячная ставка здесь - 3000 долл. США. В 28-29 лет японец женится, следовательно, увеличивается и заработная плата (так как действует определенный закон о традициях). Затем рождение ребенка, покупка жилья (когда возникает потребность в кредите). Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы и т.д.

3. Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях используется система «плавающих окладов». Базовые ставки директоров завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости продукции, объема производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Например, у начальника цеха оклад 700 тыс. йен. Если цех снизил себестоимость продукции на 10%, то его оклад автоматически увеличивается на 10%.

Данная система определяется не законодательно, а только положением предприятия об оплате труда.

Особенность организации оплаты труда в государственных учреждениях: система оплаты труда госслужащих состоит из 20 разрядов, каждый из которых включает 5 подразрядов. Их ставка отличается друг от друга на 10%. Подобная разрядная сетка есть и на некоторых промышленных предприятиях. Но ее основное отличие от нашей ЕТС - большая гибкость, полный учет количества и качества труда, расширенный диапазон возможностей, и, самое главное, существенная дифференциация заработка в рамках каждого разряда в зависимости от фактических результатов работы.

4. Жесткая зависимость оплаты труда от фактических результатов работника является четвертой особенностью японской системы стимулирования труда.

5. Одна из самых низких в мире дифференциация в оплате труда - 1: 4 (в Швеции - 1: 3). Это означает, что работник самой низкой квалификации получает всего в 3 раза меньше, чем высококвалифицированный работник. Зарплата ли слесаря, продавца, инженера, врача, меньше зарплаты высшего руководителя соответствующей фирмы только в 4-5 раз. Здесь, естественно, не учитываются премии, дивиденды по акциям и т.д., а речь идет только о тарифе и окладе. /8/

Скорее всего, только этот из пяти элементов японского стимулирования не приемлем для России. Пока удел низкой дифференциации в оплате - удел высокоразвитых стран. Потому что, если перевести эти пункты (1:4) в наши рубли, то мы просто не найдем ни работников высшей квалификации, ни инженеров, тем более, директорат.

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 (1:26).

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

2.3. Стимулирование трудовых усилий

К главным экономическим стимулам относятся повышение заработной платы; регулярные выплаты бонусов; выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния; заранее оговоренная выплата крупных выходных пособий.

О масштабах повышения заработной платы в Японии за последние 10-15 лет можно судить хотя бы по тому факту, что экономика страны в настоящее время лишилась такого своего еще недавнего преимущества, как дешевая рабочая сила. В 1987 году Япония вышла в мировые лидеры по уровню почасовой заработной платы в обрабатывающей промышленности. За последние несколько лет по этому показателю она лишь незначительно отстает от Канады, Швеции и Германии

Главной причиной такого социально-экономического подъема является успешное развитие хозяйства страны. Также, определенную роль сыграла и многолетняя упорная борьба японских профсоюзов за улучшение условий труда. /6/

Особенно заметен рост заработной платы на крупных японских предприятиях: за указанное двадцатилетие среднемесячная заработная плата на крупных предприятиях обрабатывающей промышленности Японии (500 и более занятых) выросла в 1,5 раза и к началу 90-х годов составила примерно 450 тыс. йен, что соответственно в 1,3 и 1,8 раза больше, чем на средних и мелких. (Для примера приводятся средние цены на некоторые продукты в Токио. Цены на 1990 год за 1 кг.: рис - 536 йен, белый хлеб - 385 йен, тунец - 4580 йен, говядина - 3830 йен, свинина - 1530 йен, кура - 1080 йен. Цена пылесоса 23550 йен, стиральной машины - 39260 йен, цветного телевизора - 88140 йен.)

И даже, хотя цены медленно, но неуклонно растут, повышение номинальной заработной платы несколько опережает их рост. Другими словами, налицо устойчивый рост реальной заработной платы (с 1970 по 1990 г. во всех отраслях хозяйства она выросла в среднем почти на 12%).

Эффективным экономическим стимулом являются также бонусы, которые выплачиваются дважды в год (летом и зимой) и размер которых зависит от деятельности предприятия. Это довольно значительные суммы денег. Система бонусов практикуется не только крупными, но и многими средними и даже мелкими предприятиями. Разница лишь в том, что размеры бонусов на крупных предприятиях значительно выше..

Размеры летних и зимних бонусов возрастают из года в год, причем в последние годы летние бонусы равны примерно полуторамесячным, а зимние - почти двухмесячным зарплатам. Следовательно, помимо основной заработной платы, работники ежегодно получают в виде единовременных выплат еще, в среднем, по 3,5 месячной зарплаты. Что касается крупных предприятий, то общая сумма летних и зимних бонусов на некоторых достигает 4-х и даже 6-ти месячных зарплат. На эту сумму можно приобрести, например, новый автомобиль.

Повышению трудовой активности персонала в значительной степени способствуют также выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния: пособие на жилье, некоторые виды коммерческих услуг, питание, культурные и медицинские нужды.

Особенно привлекательными являются различные виды пособий на жилье. Это можно объяснить так: в Японии идет непрерывный рост цен на землю, а следовательно, возрастают цены на строительство жилья и цены арендной платы за него. Поэтому почти все крупные японские компании строят свои собственные жилые дома, которые предоставляются работникам бесплатно или за минимальную плату. Одновременно в последние годы заметные масштабы приобретает выдача компаниями всем желающим работникам долгосрочных ссуд на строительство собственного жилья.

Действительным экономическим стимулом для работников крупных японских предприятий является также заранее оговоренная крупная выплата пособий, выплачиваемых при выходе на пенсию. Работнику выплачивается либо оговоренная сумма, либо сумма, эквивалентная заработанной им пенсии. Большинство крупных предприятий выплачивает обе эти суммы одновременно.

Единственным условием, дающим право на получение таких выплат, является то, что работник должен проработать на данном предприятии не менее 20-ти лет без перерыва. Общий размер выходного пособия зависит от стажа работы и уровня образования работника.

В последнее время во многих странах с рыночной экономикой функционируют так называемые гарантийные фонды (или институты). Такие фонды стали формироваться с конца 60-х годов (впервые в Бельгии) и в настоящее время получили значительное развитие. Они берут на себя обязательства неплатежеспособного предпринимателя и призваны обеспечить покрытие всех или части исков работников, оставшихся непогашенными в связи с банкротством их предпринимателя. Указанные фонды создаются государственными органами по труду, органами социального обеспечения, профсоюзами и организациями предпринимателей.

В Японии такие фонды функционируют на основе принципов социального страхования за счет обязательных взносов предпринимателей и субвенций государства. То есть финансирование гарантийных фондов осуществляют совместно предприниматели и государство. /6/

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», которая родилась в США в конце 30-х годов. В Японии эта система стала внедряться с середины 50-х годов. Ее цель сводится к тому, чтобы продемонстрировать рядовым работникам их полное равноправие с руководящим персоналом предприятия. Это метод неформального делового общения руководителей предприятия с подчиненными: так называемый «метод похлопывания по плечу», когда руководитель компании ежедневно обходит различные участки производства и обменивается с работниками короткими приветствиями непосредственно на их рабочих местах.

Также есть метод «поздравления работника с днем рождения», метод «откровенных бесед в цехах», метод «внесения предложений», цель которого - усилить в сознании рядовых работников чувство своей принадлежности к предприятию и на этой основе добиться от них максимального повышения производительности труда.

Стратегия японских предприятий следующая: «Делать все лучше, больше и быстрее для процветания своего предприятия - значит делать жизнь лучше для самого себя» - таков основной мотив всей трудовой деятельности.

# 2.4. Профессиональная переподготовка кадров

Обучение и подготовка персонала в Японии, как правило, осуществляется внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства. Одна из важных целей - выработка необходимых именно данной конкретной фирме разнообразных навыков и способностей. Чтобы работники могли выполнять широкий круг производственных операций или квалифицированно решать многие производственно-технические и управленческие задачи, они должны хорошо знать всю производственно-техническую систему своего предприятия, разбираться в целом в используемых фирмой технологиях.

Профессионально-техническое обучение без отрыва от производства организуют специальные отделы, существующие в каждой крупной компании. Непосредственное «наставничество» возложено на специально подготовленных инструкторов.

Осуществляя профессионально-техническое обучение с отрывом от производства, большинство крупных японских компаний, наряду с использованием собственных учебных центров и специалистов, прибегают также к помощи таких специализированных неправительственных организаций, как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и др.

Пример сочетания профессионально-технической учебы с отрывом и без отрыва от производства показывает, в частности, компания «Фудзицу», являющаяся в Японии одним из крупнейших производителей телекоммуникационного и информационного оборудования. Будучи в целом приверженцем обучения без отрыва от производства, компания составляет и реализует образовательные программы, в которых обучению с отрывом от производства отводится важное место. Это такие программы, как программа обучения торговому делу, программа обучения компьютерной технологии, программа обучения иностранным языкам и др. Программы осуществляются преимущественно в процессе работы. Однако компанией используются как собственные, так и «посторонние» учебные заведения: Технический колледж «Фудзицу», Институт технического обучения «Фудзицу», Институт международных исследований и профессионально-технического обучения, Школу бизнеса при университете Кэйо, Институт системных и научных исследований при университете Васэда, Американскую школу юриспруденции, Японо-американский институт науки управления (Гаваи), Организацию японо-европейского обмена (Лондон) и др. /6/

Должностное перемещение персонала осуществляется посредством следующих методов: ротация должностных функций; персональная оценка результатов труда каждого работника; собеседования с руководством предприятия; экзамен на служебное продвижение и занятие вакантной должности.

Ротация работ означает периодическую передвижку работника от одной работы к другой, чтобы путем ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных участков расширить кругозор работника и развить его способности. Овладевание смежными профессиями стимулируется и материально. Система оплаты труда в зависимости от числа освоенных профессий на заводе холодильников компании "Мацусита дэнки" действует так: из 6-ти тарифных ставок 3 низшие предназначены для рабочих, имеющих одну профессию; 4-ая ставка – для освоивших две специальности; 5-я – три. По высшему "классу", 6-му, оплачивается труд рабочих, овладевших по меньшей мере пятью профессиями.

Метод персональной оценки результатов труда работника предусматривает накопление данных о характере, личных и деловых качествах, творческих способностях, результатах работы каждого работника, необходимых для принятия решений о служебном продвижении. Для этого применяются специальные формы-анкеты, которые содержат в себе 4 информационных блока: способности, опыт работы, перспективы продвижения по службе и пожелания работника.

Метод собеседования с руководством предприятия предусматривает подготовку работником письменного доклада, в котором указываются итоги проделанной работы и личные пожелания рабочего относительно вида работы.

Метод экзаменовки работника часто оказывается главным при принятии решения о должностном перемещении. Общим для всех предприятий является «железное правило», согласно которому повышается в должности только тот, кто сдал экзамен.

Система должностного перемещения персонала, конечно, распространяется и на высшее управленческое звено, однако каких-либо обобщающих данных о служебной карьере этого звена не существует. Однако общеизвестно, что управляющие, включая высших, являются в основном воспитанниками данной фирмы, прошедшими все или большинство ступеней внутрикорпоративной иерархии. Члены правления в большинстве своем возглавляют определенные участки работы компании.

Также, следует отметить, что система должностного перемещения персонала строго объективна, защищена от скрытых и откровенных проявлений произвола со стороны начальства. Критерии о должностном перемещении достаточно ясны и наглядны, легко поддаются проверке. Даже уже только множество различных проверок и контроля снизит до минимума шансы недобросовестного, ленивого и безынициативного работника на серьезную карьеру. /5/

Для сравнения можно сказать, что в западных корпорациях продвижение, как правило, является результатом чисто административного решения руководства. Найм менеджеров осуществляется на рынке труда, менеджеры значительно чаще меняют место работы. Среди членов правления преобладают люди «со стороны», не отвечающие за руководство участками деятельности корпорации.

3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЯПОНСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДРУГИХ СТРАНАХ

В этом разделе идет речь об использовании японского метода за пределами Японии, то есть в совершенно иных социально-экономи­ческих условиях. Зарубежные предприятия, обращающиеся к японскому опыту, формируют три группы: чисто-японские предприятия, совместные предприятия Японии и принимающей стороны и местные предприятия.

Чисто японские зарубежные предприятия уже давно действуют во многих странах мира. Способствуя развитию своего производства за рубежом, японские компании взяли за правило переносить всю свою систему управления на зарубежные заводы. Нельзя упустить из вида такой момент, как насаждение организационного климата. Здесь такие основные элементы организации, как бригадные методы работы, строгая дисциплина и так называемое движение 5-С.

Движение 5-С включает следующие составные: 1) сэйри (порядок); 2) сэйтон (организованность); 3) сэйсо (уборка); 4)сэйкэцу (чистота); 5) сицукэ (дисциплина). Выполнение этих правил является предпосылками для производства высококачественной продукции на базе высокой производительности.

Почти все японские компании-эмигранты пытаются организовать и усилить движение 5-С на своих предприятиях. Японские предприятия за рубежом прекрасно известны своей чистотой и дисциплиной.

Примеры эффективного внедрения японской системы управления на чисто японских зарубежных предприятиях приведены профессором Йорского университета (г. Торонто) Чарльзом Макмилланом: зарубежное предприятие японской компании "Киото Сирэмик" в США в результате внедрения у себя японской системы управления персоналом достигло такой же высокой производительности, как на аналогичных предприятиях в самой Японии. Известная японская компания по производству застежек "молния" "Ёсида кабусики когё" (УКК), учредившая свое предприятие во Франции, внедрила японские методы управления и добилась сокращения среднего срока выполнения заказов с 8-10 дней до 24 часов. Компания "Мицубиси" на базе купленных ею в Австралии автомобилестроительных заводов "Крайслер Острэлиа" создала зарубежное предприятие "Мицубиси Острэлиа" и менее чем за три года, перенеся туда японские методы управления, сократила время производства одного автомобиля примерно в три раза, с 60 до 23 часов (при этом число занятых работников снизилось с 6,7 тыс. до 4 тыс. человек, а производительность труда возросла на 80%).

Однако, использование японских методов в других странах сталкивается с различными трудностями. Проведенные на предприятиях в США опросы менеджеров показали, что неясна с точки зрения местного персонала постановка цели; принятие важных решений руководством Японии; ограниченность продвижения по служебной лестнице для работников-неяпонцев; проведение бесчисленных совещаний, в которых принимают участие не имеющие непосредственного отношения к делу работники, в результате чего тратится время.

Весьма показательно всестороннее обследование 505 чисто японских компаний в США, проведенные Японской ассоциацией по развитию торговли (ДЖЕТРО). Результаты обследования показали, что 71% компаний испытывают трудности в области управления трудом и персоналом; 48% - ощущают большие различия в привычках, обычаях и образе мышления; 46% - жалуются на языковой барьер; 31% - недовольны обучением персонала.

Далее рассмотрим совместные предприятия Японии и принимающей страны. В этом случае отдельные элементы японской методологии вкрапливаются в привычную для местных кадров систему.

Например, совместное японо-американское предприятие по производству легковых автомобилей "New United Motor Manufacturing Inc." (NUMMI), созданное компаниями "Toyota" и "General Motors", преуспело. Вскоре после создания, производительность труда на этом предприятии в два раза превысила ее средний показатель для всех других заводов компании "General Motors". И это при фактически неизмененном оборудовании и с той же рабочей силой! Данный результат произошел в связи с широким применением таких элементов японского стиля управления персоналом, как группы совершенствования производства, гибкое комплектование бригад и выборность бригадиров, постоянный контроль над производственным процессом со стороны самих работников, выполнение ими нестандартных смежных операций и т. д. Любопытно, что и менеджеры этого предприятия (как японцы, так и американцы) значительную часть своего рабочего времени уделяют активному обмену информацией с рядовым персоналом. /9/

Успешное внедрение японской системы на совместных предприятиях наблюдается не только в США, но и в Европе и Азии. Однако, картина не всегда идиллична: рядом с успехами случаются и более или менее серьезные провалы. Такая судьба, например, постигла совместную британско-японскую компанию "Рэнк-Тошиба" по производству цветных телевизоров. Японская сторона деликатно объяснила это высоким курсом фунтов стерлингов, что затрудняло экспорт готовой продукции в другие страны Европейского сообщества. Однако существует и другое мнение, высказанное профессором университета Тюо М.Икэдом, изучавшим этот вопрос. По его мнению, "Тошиба", обладая всего 30% акций этого совместного предприятия, не смогла преодолеть сопротивление со стороны английского партнера и насадить там хотя бы некоторые приемы японского управления.

Сила сопротивления местных совладельцев зависит от конкретных условий и особенностей функционирования того или иного предприятия. По мнению президента международной консультативной организации "Тек-Транс" в Калифорнии, профессора Фарида Елашмави, который изучал проблему неприятия японских методов на совместных предприятиях, некоторые элементы японского стиля управления персоналом вызывают протест местного персонала потому, что они непривычны и часто оборачиваются его дискриминацией.

Но, тем не менее, существуют благоприятные возможности для того, чтобы справляться с этими трудностями. Ведь на совместных предприятиях бок о бок трудятся японские менеджеры, которые разбираются в тонкостях японского стимулирования труда, и местные управляющие, прекрасно знающие специфику национального производства и особенности местной рабочей силы. Более того, те и другие заинтересованы в успешном развитии и функционировании предприятия.

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

Таковы общие проблемы, связанные с изучением и использованием японской модели управления персоналом за пределами Японии. В связи с этим встает вопрос о российском участии в той и другой области. К сожалению, на сегодняшний день использование данных методов у нас почти отсутствует, оно, так скажем, находится в "эмбрионном" состоянии. Только в начале 90-х годов управленцы наших предприятий проявили интерес к японским методам управления трудом и получили возможность их применения.

# 

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Намечавшийся в Японии в конце 70-х – начале 80-х годов переход от традиционных моделей организации труда к новым, уже приобрел значительные масштабы.

Японская система, основанная на так называемых «трех божественных дарах» идет к своему логическому завершению. «Пожизненный найм» рабочих постепенно заменяется на гибкие формы занятости; вместо системы «зарплаты по старшинству» все более практикуется оплата по результатам труда; на смену «пофирменным профсоюзам» приходят производственно-отраслевые профобъединения.

Главной целью традиционной японской системы является увеличение рыночной доли предприятия. При этом прибыль временно может игнорироваться, в связи с чем достижение цели обеспечивается совпадением интересов предприятия с интересами работников.

Процедура принятия решений на предприятии сильно децентрализована, причем процесс их подготовки развивается, как правило, снизу вверх.

В Японии широко практикуется стимулирование групповых работ и кооперации.

Взаимоотношения между администрацией и рядовыми работниками в традиционной японской системе отличаются неформальным характером. Здесь имеют место взаимные обязанности и взаимная лояльность.

Обучение и подготовка персонала в Японии осуществляется внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства. Работники, как правило, разбираются в целом в используемых фирмой технологиях, могут решать многие производственно-технические и управленческие задачи.

Те страны мира, которые столкнулись с серьезными управленческими проблемами, связанными с отчуждением работника, ослаблением мотивации, недостаточной подготовкой кадров, уделяют значительное внимание японским методам. Об этом говорят примеры фирм США, Англии, Франции.

В России в начале 90-х годов интерес к японским методам организации и управления также существенно возрос. В ряде швейных предприятий уже используются некоторые трудовые и социальные технологии из Японии. Такие новации значительно повысили эффективность производства данных предприятий, а также помогли выжить в современных, далеко не благоприятных экономических и социально-политических условиях.

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

1. 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