

*Е. А. КВАЧУК, студент III курса  
(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)*

## ОПЫТ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИЯХ ЯПОНИИ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 7, с. 94–98

Япония — страна экономического успеха, сумевшая в исторически короткий срок стать одним из мировых лидеров. Ее новейшая история началась в 70-годах XIX в. Ускоренная индустриализация опиралась на внутренние финансовые и человеческие ресурсы без прямой финансовой помощи стран Запада. Началось быстрое промышленное развитие, результаты которого удивили мир. Стремясь догнать страны Запада, правительство Японии начало строить за счет государства промышленные предприятия (текстильные, горные и др.), железные дороги, телеграфные линии, одновременно предоставляя частным предпринимателям субсидии, займы, налоговые льготы.

Япония за сто лет прошла путь от распада традиционной феодальной социально-экономической системы к развитой рыночной экономике. Путь от аграрной к индустриальной экономике был пройден ею за первые десятилетия XX в. Еще в начале модернизации страна столкнулась с острым противоречием между потребностями в сырьевых и топливных ресурсах и бедностью собственных недр. Это противоречие решалось традиционными для этой эпохи методами военной экспансии и захвата колоний. Страна пережила периоды промышленного подъема в первые десятилетия XX в., финансовый кризис 1927 г., была охвачена мировым экономическим кризисом 30-х годов. Начиная с 50-х годов разработано 13 общегосударственных программ социально-экономического развития.

Что касается управления японскими фирмами, то в отличие от стран Запада здесь учитываются интересы всех групп, связанных с предприятием, — акционеров, основного банка, крупных по-

ставщиков, партнеров по кооперации, дистрибьютеров, работников, менеджеров. При этом интересам работников и менеджеров уделяется особое внимание.

Многим знакомо качество японских товаров и высочайший уровень инновационного менеджмента компаний Страны Восходящего Солнца, в основе которого лежит ультраэффективная организация производственного процесса. Однако лишь немногие могут похвастаться знанием конкретных производственных систем, методов и управленческих подходов, гарантирующих все перечисленные преимущества японского менеджмента.

Кажущаяся простота этих систем при поверхностном ознакомлении с ними обычно приводит к соблазну скопировать несложные японские принципы управления производством. Однако это не удалось практически ни одной западной компании, когда в 80-х годах американцы и европейцы попытались настичь к тому времени изрядно вырвавшегося вперед конкурента.

Причина кроется в мировоззрении, в самой традиционной философии труда и бизнеса японцев, которую оказалось невозможно “привить” к иностранному “ментальному дереву”. Просто при “перенесении” системообразующих элементов чужого национального стиля управления необходимо учитывать культурный фактор, соотносить мировоззренческие основы, на которых строится та или иная система производства или метод управления, с национальными особенностями.

Насколько это важно, рассмотрим на примере системы “канбан” компании “Тоёта”, которая широко распространена на других японских предприятиях. Суть системы очень проста: она позво-

ляет на всех стадиях производства обеспечить поставку требуемых деталей и узлов к месту последующей операции в строго заданном количестве и точно вовремя [2, с. 9]. Как видим, задача сугубо практическая. Тем не менее основы системы, разработанной в корпорации “Тоёта”, глубоко уходят корнями в национальную философию и психологию японцев.

Без чего система “канбан” не была бы создана? Без уникального подхода японцев к творчеству, их удивительных взглядов на взаимоотношение теории и практики, без их умения учиться у других.

Без чего система, изобретенная на “Тоёте”, никогда не стала бы эффективной и не была бы внедрена на других японских и корейских предприятиях? Без уникальной групповой психологии, порождающей корпоративный дух, объединяющий персонал и руководство компаний Страны Восходящего Солнца теснее, чем семейные узы. Без удивительной способности японских корпоративных структур к адаптации.

Рассмотрим эти главные составляющие более подробно.

Японцы, действительно, с детства пользуются девизом “Меньше говори, больше делай!” И это не просто следствие воспитания, — это мировоззрение, восходящее к самим истокам национальной культуры и мышления, социально-культурная матрица, закодированная на генетическом уровне. Японцы творят и мыслят не так, как представители западной цивилизации. Они обнаруживают феноменальные способности там, где четко видна цель деятельности. Однако, если речь идет об обнаружении каких-то принципиально новых явлений, японцы гораздо менее эффективны.

Причина этого кроется прежде всего в методике развития интеллекта с раннего детства. Главное — память. Японец оперирует преимущественно не логическими категориями и понятиями, а образами.

Именно такое образное мышление, по мнению многих авторитетных ученых, является основой удивительной способности японцев к освоению чужих бизнес-идей и ноу-хау. И это не простое заимствование, а полноценное творчество, можно сказать, соавторство, хотя и построенное на совершенно иной, не понятной для западного человека, системе координат.

Нововведения — истинно японская стихия, поскольку их подход к практике — противоположный полюс западного прагматизма, с его неумемной страстью к рассмотрению всех возмож-

ных вариантов и планов. Для представителей японской культуры между идеей и практикой нет посредников.

Эта неотъемлемая черта японских компаний также уходит корнями в седую древность. Культурологи связывают зарождение уникального японского “группизма” с традициями рисоводства. Возделывание риса, как известно, требовало колоссального труда, поэтому усилий одного человека или даже семьи было недостаточно, чтобы возделывать поле и собрать урожай. Так зарождались уникальная групповая этика и психология труда.

Постепенно сформировался порядок, в котором подчинение лидеру и уважение к старшему обрели поистине религиозное содержание. Например, американцы отдают приоритет личности, ее эгоистическим устремлениям, японцы — группе. Американцы подчеркивают важность личности и ее стремление к независимости. Японцы свято соблюдают нормы “амаэ” — тяготение слабого к зависимости от сильного.

Отложив в сторону эгоцентризм, японец, следуя принципам “амаэ”, прилагает все силы для достижения успеха. Но и он, и его руководитель знают, что человек не всесилен. Так данная мировоззренческая установка является одной из основ доверия к людям, самостоятельности действий персонала в определенных ситуациях, возможности невиданного даже для наиболее диверсифицированных и демократических компаний Запада делегирования полномочий и участия персонала в управлении.

### Система “Тоёты”

История создания, внедрения и успешного функционирования системы “канбан” представляет собой прекрасную иллюстрацию приведенным выше положениям. В этом отношении “Тоёту”, как и большинство других успешных корпораций Японии, можно назвать одним из продуктов национальной философии предпринимательства.

Если говорить просто, “канбан” — это конвейер по-японски. Один из “отцов” системы экс-вице-президент “Тоёты” Таити Оно вспоминал: “То, что мы называем системой управления производством фирмы “Тоёта”, родилось в результате наших разнообразных попыток догнать автомобильную промышленность развитых западных стран после окончания Второй мировой войны. Нашей главной целью было повышение эффективности производства и снижение издержек, для этого мы сосредоточили усилия на ликвидации

всякого рода деятельности, которую можно устранить без ущерба для дела. При исследовании этой проблемы мы последовательно изучали причины возникновения различных “излишеств” в процессе производства и вырабатывали методы их ликвидации, часто следуя путем проб и ошибок” [2].

В основу системы были положены принципы научной организации труда Фредерика Тэйлора и принципы фордовского конвейера, — как видим, и здесь отправной точкой стали заимствованные идеи. Однако благодаря оригинальному подходу, разработкам и дополнениям Таити Оно “канбан” стала поистине национальной системой, мало напоминающей ее “первоисточники”.

На Западе эта система получила название “точно вовремя” (just-in-time). Однако временная ее составляющая не является доминирующей. Не менее важны количественные показатели и роль персонала в ее функционировании.

На практике система “канбан”, или конвейер по-японски, означает, что продукция изготавливается и поставляется потребителю как раз к моменту реализации: готовые автомобили — к моменту продажи, комплектующие изделия и узлы — к моменту сборки готового изделия, отдельные детали — к моменту сборки узлов, материалы — к моменту изготовления деталей. Таким образом, все материалы используются активно, практически без страховых запасов, затоваривания складов, перепроизводства и других издержек, возникающих у подавляющего большинства конвейеров и производственных систем.

На “Тоёте” производственные участки, находящиеся на последующих этапах технологического цикла, как бы “вытягивают” необходимую продукцию из предыдущих. В рамках же традиционной системы она “выталкивается” на следующий этап без учета потребностей в узлах, деталях или продукции, согласно заранее составленному и утвержденному плану.

Приведем простой пример: складские запасы “Тоёты” рассчитаны на один час, поставщики доставляют свою продукцию заказчикам для включения ее в производственный цикл 3–4 раза в день. В то же время на предприятиях “Форд Мотор” содержится трехнедельный запас деталей (узлов), а средний интервал между их поставками составляет один месяц [5].

В основе системы “канбан” — качественно новый уровень групповой синергии, который был достигнут переосмыслением понятия “потребитель”. Образно говоря, “Тоёта” уравнила в правах

внешних и внутренних потребителей. И те, и другие, по замыслу Таити Оно, должны были получать необходимую продукцию (комплектующие) в строго необходимом количестве и точно вовремя.

Теперь о самом названии. “Канбан” в переводе с японского означает “карточка”. В данном случае — металлическая карточка круглой, треугольной или квадратной формы, на которой сотрудник, представляющий каждое последующее технологическое звено, записывает свой “заказ” на необходимое ему сырье, детали, узлы или готовые автомобили.

Итак, главная цель системы “канбан” — сокращение издержек производства. Однако при внедрении системы в “Тоёте” прекрасно понимали, что ее невозможно достигнуть только путем рационализации труда в духе тэйлоризма. Главная цель могла быть достигнута только с достижением нескольких подцелей:

- 1) обеспечение оперативного регулирования объема и номенклатуры производства, без чего невозможно приспособиться к ежедневным и ежемесячным колебаниям спроса;
- 2) обеспечение высокого качества продукции на всех этапах производства, что гарантирует поставку только качественных деталей для последующих операций;
- 3) активизация человеческого фактора для достижения поставленных целей.

Именно последний фактор является, пожалуй, самым важным, поскольку, как говорилось выше, система “канбан” не может работать при низком уровне групповой синергии и привлечения персонала к управлению производством.

“Канбан” побуждает работников уделять максимум внимания качеству продукции. Вообще эта система невозможна без ориентации на качество продукции. “Поштучная” подача всех деталей и узлов немыслима даже при незначительном по нашим понятиям проценте брака, который может привести к параличу всей системы. Каждая поданная деталь должна соответствовать всем стандартам, быть совершенной.

В этой связи трудно переоценить роль персонала в поддержании системы. На “Тоёте”, как и на других передовых японских предприятиях, качество давно стало культом, заняв почетное место среди традиционных ценностей. Собственно, по-другому и быть не могло, поскольку при таком уровне групповой ориентации и ответственности за дело фирмы культовым становится любой фактор, непосредственно отражающийся на репутации товаров компании.

Кроме того, ориентация на качество как одна из поведенческих установок связана с тем, что уважение к человеку, коллеге, партнеру — также “в крови” у японцев. Сотруднику “Тоёты” не выполнить заказ вовремя для следующего в конвейере звена просто не позволяет совесть, причем уровень зарплаты практически не влияет на его отношение к коллеге.

Таким образом, эффективность системы “канбан” напрямую зависит от того, насколько работники привержены корпоративному духу, групповым усилиям. Но и сама система стала одним из действенных факторов их укрепления.

После нефтяного кризиса начала 70-х годов система “канбан” заинтересовала японских топ-менеджеров, она была быстро внедрена на многих японских предприятиях, причем не только в автомобильной промышленности, что доказало одну простую истину: производственная система, построенная на традиционной трудовой этике, учитывающая национальный менталитет, достаточно быстро становится национальным достоянием.

Еще одним подтверждением этого тезиса стали неудачные попытки внедрить “канбан” в американских компаниях. Единичные более или менее успешные результаты связаны не с копированием системы “Тоёты”, а с ее адаптацией, однако в целом она так и не прижилась за океаном.

Японская экономика соединяет капитализм с элементами социалистической системы (умеренная дифференциация заработной платы, развитая система партнерства, обеспечение практически до последнего времени полной занятости, неуклонный рост заработной платы).

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: наем работников пожизненный или на длительный срок; повышение зарплаты с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются на фирме. Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников, высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных социальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;
- приоритет коллективного начала перед индивидуальным, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;

- поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, специалистов и инвесторов (акционеров);
- формирование партнерских связей между фирмами — деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

Таким образом, система управления персоналом в Японии предполагает гарантию занятости, подготовку новых работников, оплату труда в зависимости от стажа работы, гибкую систему зарплаты.

Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени системой пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55–60 лет. Эта система охватывает примерно 25–30 % японских рабочих, занятых в крупных фирмах. Однако в случае резкого ухудшения финансового положения японские фирмы все равно проводят увольнения; по поводу гарантий занятости официальных документов нет. Тем не менее считается, что гарантированная занятость, предоставляемая японскими фирмами своим работникам, лежит в основе тех успехов, которых им удалось добиться в области повышения производительности труда и качества продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал.

Фирмы в качестве критерия применяют совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и чертить графики.

#### Традиции “Nissan” с точки зрения экологического менеджмента

В 1993 г. в Испанском филиале “Nissan” работало 2000 чел., из них всего несколько десятков японцев, однако традиции “Nissan” соблюдаются неукоснительно.

Что больше всего поражает при посещении фирмы “Nissan”:

1. Прекрасный дизайн и планировка корпусов завода.

2. Безукоризненная чистота помещений. При посещении основных сборочных и лакокрасочных производств белая рубашка и черные ботинки остаются чистыми.
3. Великолепное автоматизированное лакокрасочное производство, когда корпуса автомобилей проходят в закрытом кожухе все операции грунтовки, мойки, сушки и окраски до шести слоев практически без участия человека.
4. Завод работает по принципу сборочного конвейера "just in time" (точно в срок) с минимальными складскими помещениями.
5. Забота о персонале фирмы высокая: личные автомобили паркуются прямо на территории завода на специальных стоянках, все ходят в фирменных синих спецовках (кроме руководства), хорошие раздевалки, душевые и туалеты, дешевые рабочие столовые, где обед стоит 25 песет (около 20 центов).
6. Плановые перерывы — через каждый час на 10 минут, при этом останавливается конвейер, чтобы сотрудники могли отдохнуть.
7. Высокая дисциплина и моральный кодекс поведения на заводе. Нигде нет болтающихся, сидящих, курящих рабочих. Даже в плановые перерывы бригада сидит в специальной зоне отдыха группой.

Постараемся обобщить философские принципы японских компаний:

- постановка крупной цели, понятной всем, вплоть до рабочих;
- патернализм — воспитание у занятых на фирме чувства, что они являются членами одной семьи;
- пожизненный наем служащих, когда им гарантируется рабочее место до ухода на пенсию;
- уважение к старшему по возрасту и по должности, беспрекословное подчинение ему;
- отсутствие привилегий для отдельных категорий персонала: одинаковые куртки, общие столовые, отсутствие отдельных кабинетов для управляющих;

- создание атмосферы свободы дискуссий, поощрение энтузиастов и талантливых людей, уважение и поощрение способностей каждого.

Опыт Японии позитивно влияет на экономические системы соседних стран Дальнего Востока. Представляется, что его главная ценность заключается в том, что японская система управления развивалась как синтез национальных идей в этой области и лучших достижений стран Запада.

Использование японского опыта в экологическом менеджменте Украины может помочь в правильном подходе и решении экологических задач, которые на данном этапе существуют в нашей стране. Внедряя этот опыт на предприятиях Украины, а именно групповую ориентацию и ответственность за дело фирмы, следует учитывать, что здесь культом становится любой фактор, который и отражается на репутации товаров компании. Кроме того, ориентация на качество как одна из поведенческих установок связана с тем, что уважение к человеку, коллеге, партнеру также должно быть в "крови" работника.

В заключение хочу подчеркнуть, что в умеренной дифференциации заработной платы, развитой системе партнерства, обеспечении практически до последнего времени полной занятости, неуклонном росте заработной платы и заключена главная ценность системы экологического менеджмента.



#### Литература

1. *Мировая экономика и международные отношения*. — 2001. — № 8. — С. 109–118.
2. *Монден Ясухиро. "Тоёта": методы эффективного управления*. — М: Экономика, 1989.
3. *Персонал*. — 2002. — № 1.
4. *Проблемы теории и практики управления*. — 2001. — № 4. — С. 110–114.
5. *Пронников В., Ладанов И. Управление персоналом в Японии*. — М: Наука, 1989.