Японские методы организации труда и их использование за рубежом и в России

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОГРЕСС, МОТИВАЦИЯ, СТАЖ, ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ, ОПЛАТА ТРУДА, КАДРЫ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЗАНЯТОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ, БОНУСЫ, ОРГАНИЗАЦИЯ, ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ, КООПЕРАЦИЯ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, ОБУЧЕНИЕ, ПОДГОТОВКА, ПРОИЗВОДСТВО, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ, "ПОЖИЗНЕННЫЙ НАЙМ", "ЗАРПЛАТА ПО СТАРШИНСТВУ"

В данной работе описано состояние японской экономики на сегодняшний день, рассказано о новых тенденциях развития системы управления трудом в Японии, особенностях оплаты труда, стимулировании трудовых усилий, профессиональной переподготовке кадров внутри предприятия. Раскрыты проблемы использования японских методов управления персоналом за пределами Японии: на Западе и в России.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Состояние экономики Японии на сегодняшний день 2. Новая модель управления трудом в Японии

2.1. От "пожизненного найма" к гибким формам занятости 2.2. От "зарплаты по старшинству" к оплате по результатам труда 2.3. От "пофирменных профсоюзов" к производственно отраслевым профобъединениям

3. Особенности оплаты труда

4. Стимулирование трудовых усилий

5. Профессиональная переподготовка кадров

6. Использование японских методов управления персоналом

в других странах

6.1. Внедрение японской системы за рубежом 6.2. Использование японских методов организации в России.

Пример АО "Первомайская заря" Заключение Список литературы Приложение 1.

ВВЕДЕНИЕ

Японский опыт все более привлекает к себе внимание теоретиков и практиков менеджмента других стран мира. В основе этого интереса лежит идея о тесной взаимосвязи этого опыта с теми успехами, которых Япония добилась в своем социально-экономическом развитии.

Японские методы организации труда широко используются за пределами Японии, в совершенно иных социально-экономических условиях. При правильном подборе этих методов в соответствии с устоями, принципами и обычаями какой-либо страны достигаются поразительно эффективные результаты.

Встает вопрос и об участии России в данной области. Попытки пересадить на российскую почву ростки японского опыта в сфере труда и управления производством предпринимались не раз и не два. К сожалению, позитивных результатов было немного – социалистическая экономика отторгала с порога почти все, не отвечающие её идеологии новации.

Тем не менее, в начале 90-х годов, усилиями Российского и Японского центров производительности труда на ряде швейных отечественных предприятий все же удалось запустить механизм, повышающий эффективность труда. Существуют разительные перемены в АО "Первомайская заря", на других швейных фабриках, где используются японские подходы к организации производства.

По мнению специалистов, в сегодняшней России могли бы укорениться и другие, не менее эффективные, трудовые и социальные технологии из Японии, тем более что методы решения проблем занятости, социального обеспечения, подготовки кадров, заимствуемые у западных стран, не всегда отвечают нашим традициям и экономическим реалиям.

1. СОСТОЯНИЕ ЭКОНОМИКИ ЯПОНИИ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ

Сегодня Япония переживает не самые лучшие времена: показатель экономического роста, еще недавно составлявший 10% и более, замер на уровне 2%. Это объясняется тем, что из-за перенасыщенности рынка товарами длительного пользования (автомобилями, телевизорами, холодильниками и т.д.) японской промышленности нет смысла сейчас увеличивать темпы роста производства. Через 2-3 года, по мере оживления японского рынка, японской индустрии не составит большого труда вновь увеличить обороты. [1] Однако, по мнению президента Японского центра производительности труда для социально-экономического развития (ЯЦП-СЭР) господина Дзинносуки Мияи, все объясняется иначе: несколько лет назад 5% рост валового внутреннего продукта (ВВП) обеспечивался за счет прироста трудовых ресурсов (выпускников средних школ, колледжей и высших учебных заведений) и увеличения производительности труда, совершенствования технологий и т.д. Соотношение этих экстенсивных и интенсивных факторов находились в пропорции 3: 2. В силу демографических особенностей сегодняшний приток трудовых ресурсов в народное хозяйство примерно нулевой, и поэтому экономика страны растет не более чем на 2% в год. При этом в совокупном мировом валовом продукте их доля составляет более 10%. [1] Интенсивный переход на новейшие технологии производства, несомненно, ведет к изменению характера труда, требует немедленной замены устаревших форм организации труда, которые не только ложатся тяжелым финансовым бременем на предприятия, но в конечном итоге негативно сказываются на эффективности всего производства. Такие методы управления трудом становятся все более невыгодными даже для сверхконкурентных предприятий. Возникает необходимость их замены новыми, более современными.

Развитие этого процесса проявляется, в частности, в начавшейся эрозии так называемых “трех божественных даров” , которые включают “пожизненный наем” (сюсин хоё) , “зарплату по старшинству” (нэнко тингин) и “пофирменные профсоюзы” (кигёбэцу родокумиай) , представляющие собой триединую основу традиционной японской модели управления трудом.

2. НОВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ В ЯПОНИИ

2.1. 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.

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. [2] 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” . [7] 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 наем 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. [2] 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. [2] 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. [4] 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. [2] 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. [2] 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.

2.2. 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. [7] 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. [4] 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) .

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. [1] 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. [2] 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.

2.3. ОТ “ПОФИРМЕННЫХ ПРОФСОЮЗОВ” К ПРОИЗВОДСТВЕННО-ОТРАСЛЕВЫМ ПРОФОБЪЕДИНЕНИЯМ

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. [2,7] 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” . [2] 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. [1,2,4,7]

3. 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. [2] 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. [5] Итак, систему оплаты труда в Японии отличают следующие факторы: [7]

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] 2. *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. [4] 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%. [1,4] Данная система определяется не законодательно, а только положением предприятия об окладе труда.

*Особенность организации оплаты труда в государственных учреждениях:* система оплаты труда гос. служащих 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. [4,7] 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) . [4] 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. [1] 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. [1] 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) . [1,8] 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. [9,10]

4. 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 (табл. 1) . [7] 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. [3] Таблица 1.

Почасовая заработная плата в обрабатывающей промышленности развитых стран (в ам. долл. по официальному курсу)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Страны  | 1986г.  | 1987г.  | 1990г.  |
|    | долл.  | индекс  | Долл.  | индекс  | долл.  | индекс  |
| Япония  | 8,78  | 100  | 10,41  | 100  | 11,62  | 100  |
| США  | 9,73  | 111  | 9,91  | 95  | 10,84  | 93  |
| Канада  | 8,60  | 98  | 9,23  | 89  | 12,26  | 105  |
| Швеция  | 7,34  | 84  | 8,90  | 85  | 12,37  | 106  |
| Германия  | 7,74  | 88  | 9,75  | 94  | 12,42  | 107  |
| Италия  | 4,86  | 55  | 5,38  | 52  | 4,95  | 43  |
| Англия  | 5,81  | 66  | 6,93  | 67  | 9,61  | 83  |
| Франция  | 5,67  | 65  | 6,82  | 66  | 6,82  | 59  |

  Особенно заметен рост заработной платы на крупных японских предприятиях (табл. 2) : 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%) .

Таблица 2.

Среднемесячная номинальная заработная плата в обрабатывающей промышленности Японии в зависимости от размера предприятия (тыс. йен)

|  |  |
| --- | --- |
| Годы  | Предприятия с числом занятых  |
|    | Более 500 человек  | 100-499 человек  | 5-29 человек  |
| 1970  | 296,1  | 238,3  | 171,7  |
| 1985  | 369,8  | 285,0  | 203,0  |
| 1986  | 371,7  | 288,8  | 212,8  |
| 1987  | 397,2  | 296,7  | 214,3  |
| 1988  | 401,4  | 307,3  | 224,2  |
| 1989  | 423,1  | 324,8  | 232,8  |
| 1990  | 444,1  | 342,1  | 245,1  |

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. Общая картина динамики размеров бонусов представлена в таблице 3.

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. [7,12] Таблица 3.

Средние размеры бонусов на всех японских предприятиях с числом занятых более 30 человек (все отрасли хозяйства)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Годы  | Летние бонусы  | Зимние бонусы  |
|    | тыс. йен  | кол-во месячных зарплат  | тыс. йен  | кол-во месячных зарплат  |
| 1975  | 239,7  | 1,54  | 287,5  | 1,84  |
| 1980  | 348,7  | 1,56  | 416,2  | 1,85  |
| 1985  | 411,0  | 1,47  | 490,6  | 1,75  |
| 1987  | 440,0  | 1,48  | 495,2  | 1,72  |
| 1990  | 501,7  | 1,51  | 563,1  | 1,78  |

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. [12] 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. Данные о средних размерах выходных пособий работников крупных японских предприятий приводятся в таблице 4. [12] Таблица 4.

Средний размер выходных пособий на крупных предприятиях Японии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаж работы и уровень образования  | Размер пособия (млн. йен)  | Кол-во ежемесячных выплат  |
|    | 1985г.  | 1989г.  | 1985г.  | 1989г.  |
| Университетское образование Стаж работы: 20-24 года 25-29 лет 30-34 года Более 35 лет  |     12,9 18,3 22,7 24,8  |     16,4 19,3 24,9 26,7  |     27,6 35,6 42,3 46,5  |     33,5 35,7 42,1 45,5  |
| Полная средняя школа Стаж работы: 20-24 года 25-29 лет 30-34 года Более 35 лет  |   9,6 13,4 16,5 20,1  |   10,3 14,0 19,6 24,1  |   26,6 36,5 42,2 49,0  |   29,0 34,6 45,6 50,6  |

Примечание: Данные относятся к работникам - мужчинам в должностях администраторов, клерков и техников, работавших на предприятиях с числом занятых 1 тыс. и более человек.

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. [8] 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. [15] 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. [7] 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. [1]

5. 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. [14] 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. [7]

*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. [8,14] 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. [13] 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. [11] 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.

[ 2,3,7] 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. [5]

6. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЯПОНСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДРУГИХ СТРАНАХ

6.1. ВНЕДРЕНИЕ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ ЗА РУБЕЖОМ

В этой главе 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. [6]

*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. [7] 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%) . [1,6,7] 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. [16] 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. [7] 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. [7] 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.

6.2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЯПОНСКИХ МЕТОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ В РОССИИ. ПРИМЕР АО "ПЕРВОМАЙСКАЯ ЗАРЯ"

В начале 90-х годов усилиями Российского и Японского центров производительности труда на ряде швейных отечественных предприятий удалось запустить механизм, повышающий эффективность труда. Так, например, существуют разительные перемены в АО "Первомайская заря", где используются японские подходы к организации производства. [1] О подъеме производства и повышении качества продукции данного предприятия говорит хотя бы то, что ее охотно заказывают торговые дома Франции, Швеции, Германии.

В 1992 году, в той ситуации, когда все вопросы от снабжения сырьем до сбыта продукции пришлось решать самим, началось сотрудничество с Японским центром производительности. Специалисты Японского и Всероссийского центров производительности проанализировали производственную и экономическую деятельность предприятия и помогли выделить основные проблемы, которые требуют решения в первую очередь.

Были организованы так называемые проблемные группы, в круг рассмотрения которых вошли все сферы деятельности - от подготовки производства до мотивации труда. В составе групп работали руководители и специалисты функциональных подразделений, причем в процессе работы выявились новые лидеры (что немаловажно) .

Каждая проблема глубоко анализировалась, тщательно рассматривались предлагаемые решения, составлялись планы-графики на 2-3 и 6 месяцев, где фиксировалась программа основных мероприятий, реализация которых способствовала решению определенной проблемы.

Одно лишь перечисление проблемных групп, действующих на "Первомайской заре", может дать представление об этой стороне работы: "Качество-I" (повышение конкурентоспособности продукции) , "Сегмент" (изучение новых сегментов рынка) , "Рынок, маркетинг" (обработка системы сбора и анализа информации от фирменных магазинов до реализации продукции, разработка системы формирования заказа по ассортименту) , "Подготовка" (сокращение цикла от моделирования до запуска в производство) , "Процессы" (изучение качества изделий в процессе пошива) , "Качество-II" (снижение уровня брака при раскрое) , "Структура" (организационные преобразования) , "Стимулы" (управление персоналом) , "Затраты" (повышение конкурентоспособности продукции за счет снижения издержек) .

Повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции явилось следствием анализа качественных характеристик изделий в сравнении с импортными образцами; апробации подбора изделий по принципу "платяного шкафа" и т.д.

Принцип "платяного шкафа" заключается в создании коллекций таким образом, чтобы все вещи сочетались по цвету, покрою, тканям. Это очень удобно для потребителя с низкими доходами. Сочетание всего лишь нескольких вещей одной коллекции позволяет каждый раз создавать различный костюм, что освобождает от покупки готовых костюмов.

В результате выработана ассортиментная политика, охватывающая базовый ассортимент; выделены основные сегменты рынка, относительно которых дифференцируется качество моделей.

Также изменилась организация сбыта продукции. Специалисты Всероссийского и Японского центров производительности труда сыграли огромную роль в осмыслении места маркетинга во внутрифирменном управлении. Сегодня у АО действует сеть фирменных магазинов – восемь в Санкт-Петербурге и два за его пределами, специализированные по группам одежды: повседневной и престижной. В отделе сбыта организован сектор фирменной и мелкооптовой торговли, который курирует работу фирменных магазинов. [17] Итак, вышеперечисленные японские подходы к организации производства, примененные на АО "Первомайская заря", значительно повысили эффективность труда, а также позволили выжить предприятию в современных, далеко не благоприятных условиях.

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.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

**Сильные и слабые стороны японской модели управления персоналом**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|    | **Сильные стороны**  | **Слабые стороны**  |
| **Пожизненный Наем**             **Система оплаты труда и продвижения по работе на основе выслуги лет и уровня образования**   **Многослойная организация**           **Ориентация на человека**  | Прочные связи при тесных межличностных отношениях. Чувство единства с управлением. Господство образа мышления, акцентирующего тождество между развитием компании и успехами работника. Чувство убежденности, что в будущем станет лучше, чем сегодня, усиливает трудовой дух.         Чувство превосходства и удовлетворенности при продвижении в более высокие слои организации является источником мотивации. Провал затруднителен из-за множественного контроля. Из-за создания охранительной атмосферы, соответствующей способностям отдельных людей и периодически меняющейся обстановке, возможно гибкое управление делами. В результате этого практическое использование способностей человека становится легким, появляется сознание ценности жизни.  | Склонность постоянно содержать излишний персонал. Настороженное отношение ко всему непознанному и новому.   Способные люди принимаются холодно, что деморализует их. Осуществляется принцип предпочтения организации, а не индивидуума. Коммуникация затруднена. Раскол на секции и фракции.       К работе трудной, рутинной, связанной с большой степенью риска, относятся уважительно, но холодно. В результате того, что работа ориентируется на человека, маневренность организации снижается.  |

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Волгин Н. Японский опыт, который стоит изучать и разумно заимствовать. - “Человек и труд” 1997, №6, с. 50

2. Хлынов В. Япония: становление новой модели управления тру дом. - “МЭиМО” , 1993, №2, с. 102-110

3. Фишер Г. Еще раз о причинах “японского экономического чуда” . - “Российский экономический журнал” , 1995, №8, с. 69-73

4. Фильев В. И. Организация, нормирование и оплата труда в развитых странах: Великобритания, Германия, Италия, США, Япония и д. р.. -М: Изд-во журн.” Юрид. бюл. предприним-ля” : ИНТЕЛ-СИНТЕЗ 1996

5. Геевский И. А., Червонная С. А. Опыт трудовых отношений в США. - “США” , 1992, №12, с. 52-59

6. Червонная С. А. Новые аспекты регулирования трудовых отношений в США. -” США” , 1995, №2, с. 10-19

7. Хлынов В. Н. Японские “секреты” управления персоналом. -М: Инс- титут Дальнего Востока, 1995, информационный бюллетень №9

8. Способы обеспечения выплаты заработной платы: зарубежный опыт и международно-правовые стандарты. -” Человек и труд” , 1997, №1, с. 99

9. Правовое регулирование социально-трудовых отношений в России. - “Человек и труд” , 1997, №7, с. 84

10. Силин А. Участие работников в управлении предприятиями: на Западе и в России. -” Человек и труд” , 1997, №8, с. 87

11. Пронников В. А. Ладанов И. Д. -Указ. соч., с. 182-183

12. Михайлов А. Главный секрет японского "экономического чуда". -"Япония", 1996, №5, с. 5

13. Пшенников В. Уроки менеджмента: Управление, рождающее творчество. -"Япония", 1996, №9, с. 18

14. Пшенников В. Уроки менеджмента: Человек на рабочем месте. -"Япония", 1996, №10, с. 18

15. Пшенников В. Уроки менеджмента: Планомерность как образ жизни японского бизнеса. -"Япония", 1996, №11, с. 14

16. Целищев И. Управление по-японски за пределами Японии. -"МЭМО", 1991, №8, с. 62

17. Синцова Г. Прет-а-порте от "Первомайской зари". -"Человек и труд", 1996, №3, с. 65