

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Под управлением персоналом следует понимать широкий комплекс мероприятий, который определяет положение работников в компании и особенности их взаимосвязей и взаимоотношений с остальными элементами организационной структуры. Среди мероприятий, обусловленных кадровой политикой можно выделить процесс найма персонала и его расстановку, определение системы оплаты труда работников, способы стимулирования и мотивации кадров, подготовка и повышение квалификации персонала, организация и предоставление социального пакета и многое другое.

Социальные аспекты управления определяют выбор способов принятия решений по управлению и оценку эффективности. Социальный фактор имеет существенное воздействие на разработку и реализацию управленческих решений. Управление кадрами составляет одну из основных моментов деятельности менеджмента, так как люди являются самыми ценными ресурсами, творческой и производительной силой любой организации, несмотря на развитие и широкое применение методов механизации и автоматизации. В современных рыночных условиях человеческие ресурсы являются одним из важных факторов, обеспечивающих компании конкурентными преимуществами. В связи с этим возрастают требования к компетентности работника, уровню его квалификации, способностям, навыкам и умениям.

В условиях научно-технического прогресса имеется потребность в новых формах и методах организации и управления кадрами, которые способствуют повышению уровня эффективности использования человеческих ресурсов. Среди задач компании на первое место выходит поиск способов мотивации сотрудников для направления их деятельности в сторону достижения общих организационных целей.

Каждая страна в силу исторических, социальных и политических особенностей, этических норм и ценностей, традиций и стиля поведения людей, уровня экономического и научно-технического развития применяет характерные для своего населения методы и способы управления персоналом. Во многих развитых

странах интерес к социально-психологическим аспектам управления людьми и осознание важности человеческого фактора в деятельности организации возникли уже в 30-ых годах с развитием психологии как науки. В России данный подход получил распространение за последние годы.

Применение научно-технических достижений в организациях доказало, что, несмотря на НТП, в процессе управления главная роль принадлежит именно человеческим ресурсам. Как известно, после появления и широкого применения вычислительной техники широко было распространено мнение, что вскоре функции управления будут под силу ЭВМ и необходимость человеческих ресурсов в управлении резко снизится. Но как вы видим, этого не произошло, и на сегодняшний день эффективное управление организацией невозможно без компетентных кадров. Как показывает практика, в управлении существует широкий круг проблем, не поддающихся формализации и требующих творческого подхода.

Как мы знаем, японский менеджмент сильно отличается от особенностей управления в других странах и имеет специфические отличительные черты. Среди таких моментов следует выделить также особенности управления персоналом в японских компаниях, который вызывает интерес к анализу по следующим причинам:

- Особенности управления персоналом в японских организациях четко отличается от управления в развитых капиталистических странах.
- Эффективность методов управления кадрами в японских компаниях.

В японской системе менеджмента нашли свое отражение исторические особенности данной страны, традиционные и культурные ценности, отличительные черты нрава японцев. Японская система управления всесторонне отличается от американского и европейского стилей ведения бизнеса. Основным отличием является отношение к человеческим ресурсам и управлению ими. В осуществлении предпринимательской деятельности японские руководители основной акцент делают на трудовые ресурсы, считая, что именно люди являются ключом успеха компании. Все системы, популярные в японских компаниях, в том числе JIT и KANBAN, могут применяться только посредством человека. Среди особенностей управления человеческими ресурсами в японских компаниях следует отметить важность воспитания сотрудников компании, уважительное отношение к персоналу, осознание всеми работниками предназначения, миссии их компании и др. В японских компаниях ценят работников, которые лояльны, умеют работать в

команде и приносят прибыль компании. Японские менеджеры постоянно работают над улучшением трудовых условий и благосостояния работников своей компании.

Как мы знаем, одной из самых успешных компаний в Японии и во всем мире является «Тойота», которая из года в год улучшает свои показатели качества и производительности, опережая своих сильных конкурентов. Многие исследователи и бизнесмены пытаются разгадать тайну успеха компании «Тойота». Множество компаний принимали меры по применению у себя производственной системы «Тойота», однако полностью выявить секрет ее успеха не удалось еще ни одной компании. Но некоторые особенности компании все-таки были выявлены, среди которых можно отметить:

- Исправлять непредвиденные сбои сразу в момент их возникновения, осуществляя непосредственное наблюдение;
- Реализовывать идеи работников относительно рационализации в режиме экспериментирования;
- Непрерывная работа над совершенствованием процесса производства;
- Менеджер является наставником, не приказывая работникам выполнять те или иные действия.

В компании «Тойота» фундаментальной основой являются человеческие ресурсы, которые осознают миссию компании, направляют свои усилия на достижение организационных целей и уважительно относятся друг к другу. Многие компании совершают ошибку при попытке перенести систему управления «Тойотой» в свои компании в том, что они пытаются скопировать какие-то методы, инструменты, применяемые «Тойотой». Вместо этого необходимо исследовать и перенять основные организационные принципы компании.

Многие исследователи различных стран изучают особенности методов и способов японского управления кадрами для применения их в своих странах. В данной работе мы попытаемся разгадать тайну успеха компании «Тойота», рассмотрев ее особенности системы управления персоналом.

Цель данной работы состоит в исследовании особенностей и характерных черт управления персоналом в японской компании «Тойота».

Выявление методов управления, способствующих эффективной деятельности японских компаний, предоставит возможность определить степень возможности применения их опыта в российских компаниях. Японский стиль управления персоналом показал, что их система способна эффективно управлять работниками.

Актуальность данной работы заключается в том, что компания «Тойота», систему управления которой пытаются применять большое количество компаний, показала удивительный результат развития за небольшой промежуток времени, захватила международные рынки и продолжает расширяться, открывая новые филиалы в разных уголках мира.

Объект исследования – японская компания «Тойота».

Предмет исследования – особенности управления персоналом в компании «Тойота».

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОВ В ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА**

## **1.1 Эволюция функции управления человеческими ресурсами**

Если XIX век у человечества ассоциируется с именами таких великих личностей, как Наполеон, Пушкин, Эдисон, то XX век связан с обширными организациями, которые в корне изменили человеческую жизнь. НАСА и Главкосмос открыли для людей Вселенную, IBM сделал невозможным существование офисов без вычислительной техники, FORD и General Motors сделали жизнь людей удобной благодаря автомобилям и др. Все эти достижения не существовали бы без наличия организаций. Большую часть своего времени люди проводят в организациях – детских садах, школах, университетах, различных клубах и учреждениях. Именно организации способствуют удовлетворению человеческих потребностей в различных товарах и услугах. Организация представляет собой группу лиц, сознательно стремящихся к достижению общих целей.

Управление персоналом имеет глубоко уходящие корни в историю человеческого общества. Еще в древние времена вожди родовых общин каждый день принимали различные решения относительно того, как использовать имеющиеся у них ограниченные человеческие ресурсы и распределять их. Даже в Библии имеется множество примеров управления людьми. В средние века большая часть организаций использовала труд небольшого количества людей, которые в течение многих лет выполняли однообразные операции. В эпоху Средневековья уже

применяли такие процессы как развитие профессиональной карьеры, стимулирование трудовой деятельности, профессиональное обучение работников. В результате промышленной революции характер организаций кардинальным образом изменился – вместо мастерских получили распространение фабрики, в которых уже применялся труд многочисленных групп людей. Кроме того, характер труда также изменился, так как вместо квалифицированного труда мастеров появилась потребность в механическом однообразном труде. Расширение масштабов организаций и усиление работниками недовольства трудовыми условиями постепенно привело к тому, что организации стали нуждаться в специалистах, которые занимались бы управлением работниками. Первые специалисты по управлению работниками занимались устройством школ и больничных учреждения для работников, следили за условиями труда и ликвидировали всякие попытки со стороны работников создавать профсоюзы.

30-ые годы прошлого века охарактеризовались существенными изменениями в области управления кадрами, на которые повлиял ряд факторов – применение НОТ, появление и развитие профсоюзов и государственное регулирование трудовых отношений. НОТ была разработана в научных трудах Ф.Тейлора, представителя научной школы управления, а затем развита другими учеными. Теория НОТ внесла целый комплекс изменений в область управления организациями, в том числе и человеческими ресурсами. Согласно данной теории, существуют наилучшие методы управления, применение которых способствует повышению производительности труда. Тейлор считал, что необходимо практические методы управления трудом заменить научно обоснованными методами, кроме того внедрить четкое разделение труда и специализацию. Развитие машинного производства, которое объединило группы рабочих в промышленных предприятиях, стало основой распространения профсоюзов во многих странах. Профсоюзы организовывали широкомасштабные забастовки, вооруженные столкновения с руководствами предприятий. В 30-х годах XX века получили распространение коллективные договоры, заключаемые между профсоюзами и работодателями. Развитие профсоюзов породило потребность в формировании специальных администраторов, которые занимались установлением мирных отношений с профсоюзами. В результате усложнения конфликтов между работниками и работодателями государство стало вмешиваться в эти отношения и стало третьим главным элементом трудовых отношений. Государство стало создавать агентства по трудоустройству, осуществлять компенсационные выплаты по безработице, устанавливать минимальный размер заработной платы, ограничивать продолжительного рабочего дня и др. В развитых странах также

сформировались государственные органы, следящие за трудовыми условиями. Таким образом, государство стало гарантом защиты интересов рабочих и работодателей. В результате таких государственных действий в предприятиях стали появляться специальные отделы – отделы кадров- специалисты которых занимались вопросами в области трудовой деятельности. В 50 годы в развитых странах стали создаваться законы относительно дискриминации, социальных гарантий, стандартов охраны труда и т.д. Трудовое законодательство играет важную роль не только для традиционных индустриально развитых стран, но и для новых индустриальных стран - Корея, Мексика, Тайвань, Сингапур.

Специализированные отделы кадров, которые возникли в 20-ых годах, долгое время занимались рутинной работой, в том числе, разрешением конфликтов, участием в судах, ведением документов, выплатой з/п и т.д. А что касается решения относительно управления работниками, то ими занималось руководство компании, не учитывая мнения специалистов отдела кадров. Во время Второй мировой войны основной задачей отдела по управлению человеческими ресурсами был прием на работу и обучение огромного количества работников разным профессиям для замены созданных в армию работников. С того момента отделы кадров стали заниматься также подбором персонала и их обучением. В послевоенный период компании стали заниматься переобучением инженеров, бухгалтеров и других специалистов. В компаниях возросли значение и масштабы профессионального обучения работников, а вместе с тем усилилась роль отдела по управлению человеческими ресурсами, которые занимались осуществлением данного процесса. В 50-ые годы возрос интерес руководства компаний к предложенным еще в 20-ых годы идеям Элтона Мэйо и Ф. Ротлизбергера, которые выявили важность человеческих отношений в организации. Постепенно в школах бизнеса стали обучать таким дисциплинам, как управление персоналом, психология управления, организационное поведение и др. Это привело к тому, что на должности руководителей приходили люди, осознающие необходимость и специфику управления персоналом. Следует отметить, что в 70-80-ых годах в Америке и странах Западной Европы «отдел кадров» стал называть «отделов человеческих ресурсов», акцентирующий внимание на гуманистический подход к управлению работниками. Школы бизнеса стали обучать специалистов по управлению человеческими ресурсами, появились многочисленные ассоциации и профессиональные организации в этой области.

В 80-е годы в силу неблагоприятной экономической ситуации большинство компаний стали сокращать численность работников. Отделы кадров стали активно

искать способы трудоустройства безработных, переобучать их. В эти периоды на практике распространился метод "3/4", подразумевающий наем только 75% работников от общего требуемого количества[1]. Это осуществлялось с целью обезопасить компанию от сокращения спроса. Изменения в области управления персоналом в 90-е годы были обусловлены глобализацией экономики, ускорением технологического прогресса и ужесточением конкуренции. Кроме того, характерно было ослабление влияния профсоюзов, особенно в Японии, снизился уровень государственного регулирования рынка труда и др.

Современные отношения между работником и работодателем имеют характер партнерства, руководители осознают, что трудовые ресурсы являются источником получения конкурентного преимущества. В таких условиях для специалистов по управлению персоналом приоритетными стали следующие задачи:

- обеспечение соответствия уровня квалификации работников жестким требованиям современного рынка;
- контроль над постоянно растущими издержками на трудовые ресурсы;
- поддержание и усиление у сотрудников, работающих удаленно, чувства принадлежности к компании;
- обеспечение сочетания преимущества размещения производства в странах с дешевыми трудовыми ресурсами с моральными обязательствами компании в отношении обеспечения занятости населения собственной страны.

В современных условиях во главе отдела кадров крупной компании, как правило, стоит вице-президент, подчиняющийся непосредственно президенту или генеральному директору компании. Таким образом, в управлении организацией вице-президент играет двойную роль: как руководитель отдела человеческих ресурсов и как член высшего руководства всей компании. Как руководитель отдела кадров вице-президент гарантирует удовлетворительное функционирование системы управления персоналом – подбора и обучения, оценки эффективности, компенсации и процесса коммуникации. В качестве члена высшего руководства компании вице-президент, как и остальные руководители, несет ответственность за управление всей компанией, принимает участие в обсуждении важных вопросов касательно разработки стратегии и развития организации. При обсуждении данных вопросов он в первую очередь выступает как специалист по управлению человеческими ресурсами. Однако это не означает, что вице-президент не должен иметь представления об общих законах развития компании, об особенностях рынка, в который компания осуществляет свою деятельность, о конкурентах и клиентах компании, то есть вице-президент также должен быть компетентным в

области управления всей компанией в целом.

Главе отдела человеческих ресурсов подчиняются руководители различных служб, которые занимаются подбором персонала, оценкой и т.д. Количество сотрудников отдела кадров зависит от масштабов компании, специфики ее деятельности, корпоративной культуры, финансового положения и т.д. Отдел кадров, как и другие службы, имеет свою иерархию должностей, которая является составной частью организационной структуры.

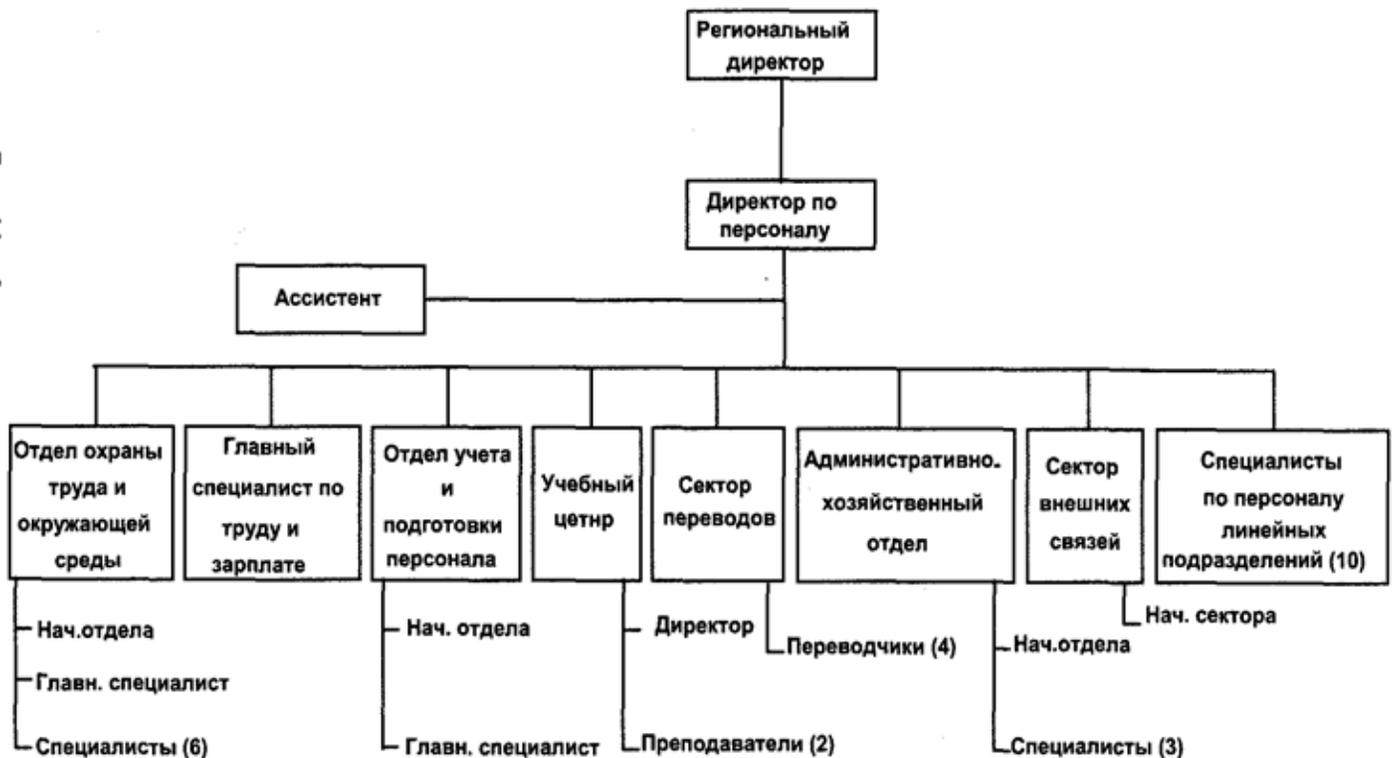


Рис. 1. Иерархия должностей отдела человеческих ресурсов[2]

Для эффективного выполнения своих должностных обязанностей специалистам требуется наличие профессиональных знаний и навыков в области управления персоналом, которые они приобретают в процессе обучения или благодаря практическому опыту.

## 1.2 Эффективное управление персоналом организации

Управление персоналом компании представляет собой целенаправленную деятельность руководства компании и специалистов отдела человеческих

ресурсов. Управление персоналом состоит из разработки и развития стратегии кадровой политики, внедрения принципов и методов управления кадрами. Рассмотрим основные функции, которые выполняет отдел человеческих ресурсов:

- создание системы управления кадрами;
- планирование работы кадров,
- осуществление маркетинга персонала;
- выявление кадрового потенциала;
- определение потребности компании в сотрудниках.

Для эффективного осуществления своих должностных обязанностей специалисты отдела кадров должны иметь следующие основные характеристики:

- осведомленность о сфере деятельности компании;
- профессиональными знаниями, умения и навыками в области управления человеческими ресурсами;
- способность к получению новых знаний, обучению и развитию;
- обладание лидерскими качествами.

Специалисты по управлению кадрами выполняют широкий спектр функций:

- найм, отбор и прием персонала работников;
- оценка эффективности персонала;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация и стимулирование персонала;
- организация труда и следование деловой этике;
- управление трудовыми конфликтами;
- обеспечение безопасных условий труда;
- обучение и повышение квалификации кадров;
- управление поведением сотрудников в компании;
- управление социальным развитием персонала.

«Эффективность системы управления персоналом организации — это система показателей, отражающих соотношение затрат и результатов, применительно к интересам его участников»[\[3\]](#). Эффективной считается та система управления, которая достигает максимального эффекта при минимальных затратах человеческих ресурсов. Она определяется как соотношение полученного результата к затраченному труду во всех сферах деятельности компании. Специалисты отдела человеческих ресурсов должны уметь определять поставленные организационные цели и применять эффективные способы их

достижения.

Среди основных методов управления кадрами, то есть способов и приемов воздействия на работников для координации их деятельности, выделяют административные, экономические и социально-психологические методы. Административные методы управления персоналом основываются на таких аспектах, как необходимость трудовой дисциплины, стремление индивида работать в определенной компании, чувство долга и т.д. При административных методах применяются административные и регламентирующие акты, которые подлежат обязательному исполнению. Административные методы должны соответствовать правовым нормам и распоряжениям, действующим в вышестоящих органах управления. Экономические и социально-психологические методы имеют косвенное управленческое воздействие, поэтому сложно определять степень их воздействия и конечный эффект. Компания стимулирует и мотивирует работников посредством экономических методов, предоставляя им материальное вознаграждение и т.д. В случае социально-психологических методов применяются социальные инструменты, в том числе система взаимоотношений между сотрудниками, социальные потребности и др. При этом не следует рассматривать методы управления персоналом отдельно, так как они тесно взаимосвязаны.

Рассматривая процесс управления организацией, можно выделить два основных аспекта: управление ее деятельностью, принимая во внимание взаимоотношения с внешней средой и управление человеческими ресурсами, имеющимися в организации. В современных условиях обеспечение эффективного управления кадрами организации является актуальной проблемой. Это обусловлено, во-первых, тем фактом, что именно человеческие ресурсы обеспечивают конкурентоспособность производимой продукции, низкие издержки и высокую производительность. Для решения данной проблемы необходимо применение такого инструмента, как оценка трудовой деятельности всех работников организации, что является необходимым условием управления персоналом.

Как известно, любая организация осуществляет свою деятельность для достижения определенных целей. Эффективность деятельности компании как раз выражается в степени реализации данных целей. Чем выше степень реализации организационных целей, следовательно, тем эффективнее организация использовала имеющиеся у нее ресурсы, в том числе и трудовые. Конечно, все сотрудники компании не могут с одинаковой эффективностью выполнять одни и те же функции в силу различия их навыков, умений, способностей, компетенции, уровня квалификации и личностных особенностей. Для проведения

дифференциации среди работников компания должна применять единую систему оценки их эффективности. Благодаря данной системе повышается эффективность управления кадрами посредством:

- **положительного воздействия на мотивацию персонала.** Наличие обратной связи мотивирует сотрудников, дает им возможность улучшать свои слабые стороны и работать над повышением производительности;
- **планирования профессионального обучения.** Благодаря оценке персонала можно выявить пробелы работника в квалификационном уровне и провести соответствующие меры по их ликвидации;
- **планирования профессионального развития и карьеры.** Посредством оценки персонала определяются сильные и слабые профессиональные качества сотрудников, в результате чего организация подготавливает индивидуальные планы развития и карьерного роста;
- **принятия решений о вознаграждении, продвижении или увольнении.** Регулярная оценка персонала дает руководству компании необходимую информацию о сотруднике, благодаря чему руководство принимает обоснованные решения об увеличении заработной платы сотрудника, обеспечении его продвижения или же увольнении.

Для реализации перечисленных преимуществ необходимо, чтобы оценка была объективной, критерии оценки были открытыми, а сотрудники активно участвовали в данном процессе. Данных принципов можно достичь путем:

- **универсального характера системы оценки.** Отдел кадров должен разрабатывать и применять единую систему оценки для всех сотрудников компании и обеспечивать непротиворечивое понимание и использование этой системы по отношению ко всем;
- **разработки и установления стандартов и норм оценки.** С этой целью компания должна определить критические факторы успеха при работе в данной должности. В связи с этим применяется метод анализа рабочих мест, который заключается в исследовании функций, которые выполняет занимающий конкретную должность сотрудник, и определении наиболее важных функций среди них;
- **выбора методов оценки.** Для эффективной оценки трудовой деятельности работника следует применять надежные, точные и легко применяемые методы оценки. Оценка может осуществляться как по количественным показателям, так и качественным характеристикам. Предпочтение следует отдавать количественным методам оценки, так как они более точные и

объективные. Однако для многих должностей отсутствует возможности применений количественных методов, поэтому компании нередко применяют качественные характеристики, несмотря на их субъективный характер.

Конкретной системы оценки, которая была бы и точной, и объективной, и понятной, и простой в применении, и универсальной, не существует. В связи с этим компании применяют несколько методов оценки трудовой деятельности сотрудников, имеющих как достоинства, так и недостатки. Среди них наибольшее распространение получила система периодической аттестации сотрудников.

При определении эффективности управления персоналом необходимо обратить внимание на следующие ее компоненты.

- Сама эффективность управления кадрами, которая включает в себя экономическую эффективность управления и социальную.
- Эффективность организации управления кадрами, которая выражается через анализ организации управления и интегральную социально-экономическую эффективность управления кадрами, которая является общим показателем эффективности организации

Для оценки экономической эффективности кадровых мероприятий отдела кадров применяются общие и частные показатели эффективности. Среди общих показателей следует выделить рост производительности труда и годовой экономический эффект.

Рост производительности труда можно определить двумя способами:

- путем прироста производительности труда посредством экономии количества сотрудников;

- путем снижения трудоемкости на рост производительности труда.

Годовой экономический эффект определяется как произведение годового объема продукции к величине изменения себестоимости продукции с вычетом расходов на введение мероприятий.

Среди частных показателей можно выделить:

- снижение трудоемкости продукции, нормо-часы;
- экономия рабочего времени ввиду уменьшения потерь и производительных временных затрат, чел.-час;

- экономия путем снижения себестоимости продукции, руб.;
- относительная экономия численности сотрудников, чел.;
- экономия в силу сокращения профессиональной заболеваемости производственного травматизма, руб.;
- прирост объема производства, %;
- экономия путем снижения себестоимости на условно-постоянных входах, руб.;
- экономия в силу снижения удельных капиталовложений благодаря более эффективному использованию оборудования, %.

Данная система показателей дает возможность показать в численном выражении эффект от протекания процесса управления кадрами в целом. Но в данной системе имеются две проблемы:

Какова эффективность управления кадрами как системы, т.е. какова эффективность организации управления кадрами?

В чем внутренние, системные причины изменения получаемого эффекта, т.е. каким образом экономический эффект процесса управления кадрами зависит от компонентов системы управления человеческими ресурсами?

Для получения ответов на эти вопросы следует выявить содержание категории эффективность относительно к управлению кадрами с учетом целей управления человеческими ресурсами организации и обратить внимание на системный фактор, который влияет на эффективность управления человеческими ресурсами.

В настоящее время многие российские компании игнорируют систему управления персоналом или оценивают эффективность управления кадрами посредством специальных показателей, среди которых можно выделить текучесть кадров, время, затраченное на профессиональное обучение, и т.д., в основном такой подход встречается у А. А. Лобанова[4].

Категорию "эффективность" относительно управления кадрами компании можно представить следующим образом:

- Эффективность управления кадрами может быть определена через социально-экономическую эффективность управления человеческими ресурсами и эффективность организации управления кадрами.
- Социально-экономическая эффективность должна воспроизводить уровень достижения социальных и экономических целей управления человеческими ресурсами в компании.

- Организационная эффективность управления кадрами должна воспроизводить способность системы управления кадрами добиться определенной социально-экономической эффективности.

### **1.3 Особенности управления персоналом в японских компаниях**

На сегодняшний день взоры всех стран направлены на удивительную Японию, которая показывает быстрый экономический рост и постоянно усиление позиций на мировой арене. Интерес к японской экономике обусловлен тем, что Япония, которая потерпела поражение в войне и понесла большой ущерб, смогла за недолгий промежуток времени восстать из руин и стать сильной экономической державой, которая лидирует на мировой арене по многим сферам.

Японский стиль управления персоналом показал, что их система способна эффективно управлять работниками. Специалистов во всего мира интересуют особенности японской системы управления кадрами, применение которой показывает высокую эффективность деятельности крупных японских компаний. Исследуем некоторые особенности японской системы управления кадрами.

Система «пожизненного найма»

Согласно данной системе работник, который принимается на работу после окончания учебы, осуществляет деятельность в данной компании до выхода на пенсию. Система «пожизненного найма» действует по следующему механизму. Каждый год компания или государственная организация нанимает на работу определенное количество выпускников вузов, которые принимаются в штатный состав компании на испытательный срок. Выпускники в течение года проходят полный курс подготовки к конкретной должности в определенном подразделении организации под руководством специального сотрудника. После этого индивиды, которые представили себя положительно, принимаются в постоянный штат компании. Через пять или более лет сотрудники, показывающие высокие результаты, назначаются на различные руководящие должности. После достижения 55-60-летнего возраста все сотрудники компании, за исключением управляющих высшего уровня, выходят на пенсию, а на их места выбираются новые сотрудники, которые обладают необходимыми знаниями и квалификацией и имеют соответствующий опыт работы в этой организации. При этом не всегда кандидат на определенную должность после испытательного срока нанимается на работу в компанию. Также не всегда работник по истечении определенных лет назначается на должность руководителя. Для продвижения по служебной

лестнице необходимо много трудиться, тратя на работу не только рабочее время, но и часть свободного. Также следует быть лояльным и преданным компании и иметь доверительные отношения с другими сотрудниками. Хотя на первый взгляд может показаться, что между сотрудниками японской компании не существует конкуренции, однако это не так.

При найме на работу многие японские компании применяют достаточно жесткую систему отбора претендентов в постоянный состав работников, которая состоит из:

- избранных каналов привлечения новых работников посредством установления постоянных связей с конкретными вузами, применения при приеме системы заявок и рекомендаций;
- системы экзаменов и собеседований при приеме на работу;
- изучения семейного положения и оценки отзывов, рекомендаций;
- обязательное применения испытательного срока с подведением итогов его прохождения.

Важной частью японской системы управления персоналом считается своеобразный инструмент принудительного обновления персонала и управляющих среднего уровня, действующих на самом деле достаточно эффективно. При этом важно отметить, что гарантия занятости работников обеспечивается на наиболее продуктивную часть трудовой деятельности. Сотрудники, ушедшие на пенсию, могут вернуться на прежнее место работы, однако в таком случае они становятся работниками разряда временных сотрудников, т. е. им дают гораздо меньшую зарплату и могут в любой момент уволить. Посредством такого механизма компании экономят средства, так как они не несут расходы по профессиональной подготовке этих сотрудников, к тому же за осуществление аналогичной работы эти сотрудники получают более низкую зарплату, чем постоянный сотрудник.

В японских компаниях также распространен механизм повторного найма «амакудару», что подразумевает поступление госслужащих, которые вышли в отставку, на работу в частные компании. Такие чиновники имеют право занимать высокие должности и получать достаточно высокую зарплату. В частном бизнесе ценятся знания и опыт госслужащих, поэтому компании стараются максимально эффективно применять их знания и влияние в деловом мире в своих целях.

Следует отметить, что система «пожизненного найма» распространяется, как правило, на крупные компании, а средние и мелкие предприятия не гарантируют пожизненной занятости сотрудника. Это связано с тем, что для современного

рынка характерна жесткая конкуренция и в условиях кризиса компания приходится снижать численность работников для экономии средств.

Система «пожизненного найма» имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Среди положительных сторон можно выделить стабильность занятости, низкая текучесть кадров, высокая производительность труда и т.д. Кроме того, данная система способствует укреплению корпоративного духа и лояльности сотрудников, повышению их заинтересованности в эффективной деятельности компании и созданию отношений патернализма. К негативным аспектам можно отнести сверхурочные работы, строгие условия найма и продвижения работников, дискриминация и др. Для руководства компании недостатки данной системы заключаются в том, что они не имеют возможности уволить сотрудника, также высокий уровень пожилых работников, ограниченность привлечения более способных специалистов.

Для японских компаний также характерна система оплаты и служебного продвижения «по старшинству». Сущность данной системы, тесно взаимосвязанной с системой «пожизненного найма», состоит в следующем: величина зарплаты и возможность служебного продвижения преимущественно определяются возрастом и стажем работы сотрудника. В условиях «пожизненного найма» данная система мотивирует работников в течение длительного времени не менять компании. Согласно данной системе постоянный сотрудник крупной компании имеет гарантию устойчивого повышения зарплаты ввиду увеличения опыта работы в данной компании. Выслуга лет считается основополагающим фактором, который влияет на доходы работника и определяется его статус в компании. То же самое распространяется и на возможности продвижения на более высокие уровни управления. Существует правило, что старший по возрасту работник не может подчиняться более молодому. В ходе служебного роста сотрудники последовательно осуществляют работу в нескольких отделах компании посредством ротации персонала, что обеспечивает всевозможный опыт и просторную квалификацию сотрудников.

Рассматривая особенности оплаты труда в японской компании, следует выделить три главные составляющие заработной платы. Во-первых, это основной оклад, который обусловлен возрастом работника и его опытом работы, а также профессиональной подготовкой и семейным положением. В крупных фирмах размер оклада для постоянных сотрудников, имеющих одинаковое образование и одинакового возраста, приблизительно одинаков. Для временных сотрудников базовая ставка намного ниже. Вторым элементом зарплаты - дополнительные

выплаты, включая премии, надбавки, бонусы, которые выплачиваются как по завершении каждого месяца, так и по результатам деятельности работника за каждое полугодие. Третьим составной элемент зарплаты - специальные выплаты на социальные нужды. К ним относятся надбавки на содержание семьи, оплата за проезд и за аренду квартиры, медицинское обслуживание и социальное страхование и др. Наличие различных дополнительных выплат в основном обусловлено желанием японских фирм стимулировать работников на повышение производительности труда и привязать работников к компании. Однако за последние годы такая система оплаты труда стала модифицироваться, так как она сдерживала развитие молодых сотрудников, которые являлись более способными, чем старшие по возрасту.

Основной формой организационных структур японских компаний является линейно-функциональная структура. Помимо этого в японских организационных структурах большую роль играют специальные органы, которые обеспечивают горизонтальные связи на всех уровнях управления. Во многих компаниях существуют также специализированные комитеты, которые состоят из представителей разных служб и подразделений компании. В некоторых компаниях имеют место штабные службы, которые существуют на высшем управленческом уровне и не занимаются непосредственной линейной и функциональной деятельностью. Для японских фирм характерно также активное применение групповой ответственности, поэтому основным элементом японской организации является группа.

Отличительной чертой японских фирм являются «кружки качества», появившиеся в 50-ых годах и получившие широкое распространение. Формирование «кружков качества» в японских компаниях происходит в основном в рамках специальных программ, которые рассчитаны на несколько лет и предполагают осуществление специальных мероприятий по подготовке управляющих и рабочих, пояснению целей и задач работы «кружков качества». Для координации работы таких групп в компаниях, как правило создаются специальные механизмы, состоящие из комитетов и проектных групп. Они занимаются организацией работы низших звеньев, определением задач по повышению производительности труда и улучшению качества изготавливаемой продукции.

В Японии большое внимание уделяется развитию подготовки и переподготовки работников. Для постоянного обучения и повышения квалификации работников, развития их профессиональных навыков широко применяются эффективные курсы и программы обучения, которые ориентированы на разные категории сотрудников.

Исходя из социологических обследований, был сделан вывод, что квалифицированный сотрудник японской компании тратит на профессиональную подготовку в шесть раз больше времени, чем американский сотрудник. Подготовка персонала и повышение его квалификации в Японии, как и во многих развитых странах, осуществляются на основе двух значимых систем подготовки. Одна система состоит из различных межотраслевых программ, общеобразовательных и специализированных, которые направлены на определенные группы работников. Такие программы, как правило, проводятся в государственных или частных центрах. Другая система подготовки имеет более специализированный характер и состоит из различных курсов, независимых друг от друга. Данные системы тесно взаимосвязаны, несмотря на их организационное разделение, и представляют единый механизм массовой подготовки высококвалифицированных специалистов. Японские компании в основном предпочитают финансировать такие программы сами, чтобы они были ориентированы на специфику данной компании. Значимым элементом повышения квалификации работников в японских компаниях выступает ротация кадров, которая состоит в постоянной смене сотрудниками своего места работы внутри компании. В японских фирмах ротация кадров имеет важное значение, так как их специалисты считают, что продолжительное пребывание сотрудника на одной должности приводит к потере интереса к данной работе, и следовательно, к снижению исполнительской дисциплины.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ «ТОЙОТА»**

### **2.1 Тойота и ее принципы управления персоналом**

На современном этапе развития компания «Тойота» занимает одно из лидирующих позиций среди автопроизводителей. «Отцом» компании «Тойота» считается Киичиро Тойода. Первые автомобили Тойода, выпущенные в 1936 году, скорее напоминали американские, чем японские. Модель Toyota AA была выпущена на деньги, полученные от продажи патента на ткацкое оборудование отца Киичиро. У компании «Тойота» имеется специальное подразделение, занимающееся выпуском марки Lexus, предназначенной для высшего класса. В настоящее время «Тойота» продолжает развиваться и открывать свои филиалы в разных странах. Компания также занимается разработкой различных программ по защите окружающей среды.

Компания «Тойота» имеет свой особый стиль ведения бизнеса. Штаб-квартира компании находится на острове Хонсю в городе Тойота, который был переименован так в 1959 году ввиду открытия второго в этом городе завода компании. Для сотрудников компании был разработан проект Crayton, суть которого состоит в том, что сотрудники компании для служебных целей могут использовать специальные электромобили, которые заряжаются на специальном терминале. Политика компании состоит в направлении на будущее. Отличительной чертой компании еще является то, что на заводах «Тойота» за все время была проведена всего одна забастовка. Это объясняется тем, что работники компании всегда поддерживают свою компанию, даже в самых тяжелых, кризисных ситуациях.

Рассмотрим основные руководящие принципы «Тойота»:

- Чтить дух закона и особенности каждой страны, в ведении дел быть открытыми и честными, чтобы быть достойным гражданином мира.
- С уважением относиться к культуре и традициям других наций и содействовать своей деятельностью экономическому, культурному и социальному развитию общества.
- Ориентировать свою деятельность на производство экологически чистых и безопасных автомобилей, а также на улучшение качества жизни во всём мире.
- Разрабатывать и развивать передовые технологии, производить товары высочайшего качества.
- Формировать корпоративную культуру, стимулирующую личное и коллективное творчество и способствующую взаимному доверию и уважению между работниками и руководством.
- Обеспечивать рост в гармонии с мировым сообществом посредством новаторских методов управления.
- Установить тесные взаимоотношения с деловыми партнерами в области исследований и разработок для стабильного долгосрочного роста и взаимной выгоды, но при этом оставаться открытыми для новых контактов.

Для управленческой модели компании «Тойота», в том числе и системы управления кадрами, характерен специальный подход к делу и особая философия, которая ориентирована не на «технику» или «финансы», а на людей. В «Тойоте» говорят: «Прежде чем создавать машины, мы создаем людей». Цель лидера компании «Тойота» — развивать работников, для того чтобы они внесли свой достойный вклад в общее дело, умели размышлять и придерживались принципов компании на всех уровнях структуры управления. Относительно корпоративной культуры «Тойота» важно отметить, что лидер должен быть дальновидным (чтобы понять,

что делать), знающим (чтобы научить других, как это делать), и умелым (чтобы воспитывать людей, которые должны делать, что от них требуется, и выполнять свою работу наилучшим образом).

Лидеры компании «Тойота» всегда следовали следующим принципам:

- Первостепенную роль придавали стратегии «Тойоты», созданию добавленной ценности для общества,
- Всегда придерживались принципа дао «Тойота» и являлись примером для других,
- Проложили свой путь наверх упорным трудом и постоянно находились там, где ведется работа по добавлению ценности,
- Видели в проблемах возможности обучения и подготовки людей.

В компании «Тойота» на небольшую группу рабочих приходится один лидер, который работает с группой из 4-8 работников. В своем подчинении лидер, как правило, имеет 3-4 группы. Лидер не имеет права использовать дисциплинарные взыскания, а его основная роль заключается в поддержке членов группы. Лидеры компании обычно имеют опыт работ на рабочих должностях, поэтому имеют полное представление о функциях своих подчиненных и заботятся о развитии сотрудников. Они отдают приказы в исключительных случаях. Лидеры руководят подчиненными и обучают их. Они интересуются сложившейся ситуацией и выбранной стратегией сотрудника.

## **Подбор персонала**

Для компании «Тойота» характерно гармоничное сочетание индивидуальной работы с работой малой группы. В компании считают, что несмотря на всю важность работы в команде, все работники по отдельности должны быть компетентными и иметь необходимый уровень квалификации. При этом, сотрудники, которые отлично справляются со своими функциями, должны в то же время уметь работать в команде. В связи с этими требованиями компания «Тойота» особое внимание уделяет поиску и отбору работников. Она нуждается в специалистах, которые имеют высокую квалификацию и в то же время умеют работать в команде. Из сотен кандидатов на рабочее место компания отбирает лишь одного работника. При этом она может месяцами заниматься поиском соответствующего специалиста и долгими годами обучать его. Подготовка осуществляется с той целью, чтобы развить у работника технические знания, повысить его квалификацию и перспективу роста, и самое главное, сделать его

приверженцем философии «Тойота». Для компании также характерна ротация кадров на всех уровнях управления, которая выступает одним из эффективных инструментов управления персоналом в «Тойоте». «Принцип ротации менеджеров высоко ценится на «Тойота» - почти все, кто поднимался до уровня генерального директора, обязательно проходили ротацию»[\[5\]](#).

### **Дао управленческой модели**

Дао Toyota - это своего рода культура. В компании «Тойота» работа с персоналом основана на трех базовых постулатах:

- Пожизненный найм.

Как уже отмечалось, для японских компаний характерна философия «пожизненного найма». Данную систему применяют и в компании «Тойота», причем это «пожизненным наймом в абсолюте». У компании имеется собственная философия, от которой она не откажется даже под угрозой банкротства.

- Роль лидеров.

В компании важную роль играют лидеры, причем их численность намного больше, чем в других японских компаниях. Именно лидеры являются носителями корпоративной культуры компании.

- «Обучающая организация»

Технология управления в «Тойоте» имеет в центре идеологию «обучения» (не «командования»). Лидеры компании не отдают приказы, а обучают работников.

Дао Toyota существует благодаря сотрудникам, которые работают и общаются, принимают определенные решения, развиваются и совершенствуются. Работники принимают активное участие в принятии решения относительно совершенствования производства, предлагая свои идеи и предложения. Компания поддерживает и поощряет проявление инициативы со стороны работников. Работники помогают выявлять скрытые проблемы, сокращать затраты. Поэтому в компании подбору сотрудников уделяют важное значение, иначе недостаточно ответственные работники, не понимающие цели компании и не умеющие работать в команде, приведут компанию к тяжелому положению ввиду простоев и неэффективной работы.

Для успешного достижения целей компании руководство придерживается принятых в компании принципов, проводит соответствующую подготовку и обучение кадров, развивает корпоративную культуру. Рассмотрим основные 14 принципов, которые составляют основу деятельности «Тойоты».

Философия долгосрочной перспективы

**Принцип 1.** Принимай управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным целям.

Правильный процесс дает правильные результаты

**Принцип 2.** Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.

**Принцип 3.** Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства.

**Принцип 4.** Распределяй объем работ равномерно: работай как черепаха, а не как заяц.

**Принцип 5.** Сделай остановку производства с целью решения проблем частью производственной культуры, если того требует качество.

**Принцип 6.** Стандартные задачи - основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам.

**Принцип 7.** Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.

**Принцип 8.** Используй только надежную, испытанную технологию.

Добавляй ценность организации, развивая своих сотрудников и партнеров

**Принцип 9.** Воспитывай лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.

**Принцип 10.** Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании.

**Принцип 11.** Уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться.

Постоянное решение фундаментальных проблем стимулирует непрерывное обучение

**Принцип 12.** Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами.

**Принцип 13.** Принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли.

**Принцип 14.** Станьте обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования.

Сущность бережливого производства состоит не в копировании инструментов компании «Тойота», которые разработаны для конкретного производственного процесса. Под бережливым производством подразумевается разработка принципов работы конкретной компании, которых следует придерживаться, создавая добавленную ценность для покупателей и общества. Бережливое производство обеспечит компанию высокой рентабельностью и конкурентоспособностью. Принципы «Дао Toyota» являются отправной точкой.

## **2.2 Особенности политики управления персоналом в компании «Тойота» в рамках зарубежных филиалов**

Японские компании, в том числе «Тойота», широко распространили свою деятельность на международных рынках, открыв в разных частях света свои филиалы. Они постоянно ищут новые рынки, которые обеспечат их дополнительной прибылью. Компания «Тойота», кроме собственных заводов и филиалов в Японии, владеет в 29 странах 66 производственными компаниями, производящими автомобили под марками Lexus и Toyota, а также комплектующие к ним изделия. Компания «Тойота» во всем мире предоставляет работу 339 000 работникам на единой основе, а также продает автомобили в более чем 170 странах.

Большая часть японских компаний не стремились полностью следовать японским методам и приемам при работе на Западе. Так, для компании «Тойота» характерны командная работа и «кружкам качества», а для компании «Honda» - поддержка индивидуальной инициативы и новаторство. Среди 30 японских филиалов, расположенных в Бразилии, было проведено исследование, в результате которого было выявлено, что в этих филиалах применялись только некоторые отдельные элементы японского стиля управления. Причем совместные компании в меньшей степени прибегали к японским методам управления, чем филиалы, находившиеся под полным контролем японских компаний. Но при этом эффективность работы

совместных компаний была ниже, чем у японских филиалов, что еще раз подчеркивает тот фактор, что японский стиль управления эффективно работают и за пределами Японии. Что касается системы пожизненного найма, лояльности сотрудников и коллективной ответственности, то подобная картина имела место в США. Например, компания «Honda» успешно перенесла полностью все ЯММ в деятельность своих заводов в Мерисвилле и Огайо. В большинстве случаев японские фирмы достаточно процветают, несмотря на то, что японский стиль управления не полностью был перенесен на Запад.

### ***Командная работа.***

Как уже отметили, в философии компании «Тойота» командная работа занимает очень важное место и к ней относятся очень серьезно. Для того чтобы такой метод работал и на Западе, руководители должны оказывать полную поддержку своим сотрудникам и гарантировать занятость. Среди японских фирм распространена практика награждения некоторых сотрудников за их преданность компании и работе. Такая награда осуществляется путем предоставления гарантии 'пожизненного найма'. На Западе проблема состоит в том, что занятость имеет нестабильный характер, в отличие от Японии. Сотрудники могут быть уволены в короткий срок, что оказывает крайне разрушительный эффект на весьма важные личные взаимоотношения, которые лежат в основе японского менеджмента.

Doge показывает различие между японскими формами организации и британскими компаниями, основанные на рыночном подходе. Например, японский работник, получивший работу в какой-то компании, вряд ли вновь обратится на трудовой рынок. В связи с этим у него отсутствует стимул следить, чтобы его профессиональные навыки сохраняли свою рыночную ценность. У западных работников все наоборот, так как они в процессе своей профессиональной деятельности меняют место работы десятки раз. Следовательно, такие работники заинтересованы в сохранении рыночной ценности своих профессиональных качеств. Иными словами, западные работники ориентированы на рынок. Данный фактор сказывается на возможности заимствования некоторых методов управления. Для японских компаний характерной чертой является обучение сотрудников для повышения качества их навыков и умений, получения новых многосторонних знаний. Для западного работника характерна узкая специализация. В связи с этим возникает проблема, которая заключается в том, что применение западной компанией японские методов управления приведет к необходимости обучению работника для его становления как специалиста широкого профиля. Но в таком случае работник уже не будет иметь

профессиональных навыков, необходимых для предложения на трудовом рынке. Таким образом, можно прийти к выводу - 'чем лучше вы работаете в команде, тем меньше вы знаете о конкретной узкой специальности, которая могла бы вам пригодиться, если бы вы захотели перейти на работу в другую компанию или открыть свой собственный бизнес'. Для этого необходимо учитывать, что для эффективного применения японских методов на Западе необходимо, чтобы западные руководители и сотрудники приняли концепцию взаимного обязательства и проявляли долгосрочную преданность своей компании.

### **Круги качества**

Другой японский метод, связанный с кадровой политикой, применяемый компанией «Тойота» и популярный на Западе, - это круги качества. Это один из многих подходов, который можно постоянно совершенствовать. В 1977 году в Великобритании круги качества были приняты на вооружение в компаниях ИТТ и Rolls-Royce, что позволило им получить финансовую выгоду. В 1992 году Lawler и Mohrman сравнили исследования, проведенные *Fortune 1000* в 1987 и 1990 годах.

### **Проблемы переноса: конвергенция или дивергенция?**

Мы просмотрели литературу, касающуюся проблем переноса японского стиля управления на другую почву. Там, в основном, рассматривались возможности и желательность внедрения этих методов в западную практику. Было раскрыто два подхода. Первый подход основывается на универсалистской точке зрения, которой придерживаются Elger и Smith. Они считают, что 'японская модель' может быть заимствована, невзирая на условия. В другом подходе рассматривается степень 'распространения/проникновения' модели. Затем мы рассмотрели то, что происходит на самом деле, как в японских филиалах, так и в западных компаниях. Другой вопрос заключается в том, сближаются ли методы руководства, принятые в этих странах, так как подобный вопрос тесно связан с проблемой переноса. Если методы руководства в этих странах сближаются по своей сути, то и любое заимствование методов одной страны и перенос их в другую будут более легкими и успешными.

На самом деле, результатом успехов японской экономики в 1980-х годах стало возрождение старого спора о дивергенции или конвергенции между Японией и западными странами. Конечно же, та легкость, с которой японские методы могут быть перенесены за границу и приняты западными компаниями, должна зависеть от степени конвергенции между Великобританией и Японией. Например, такие универсалисты, как Child и Negandhi полагают, что с точки зрения вопросов

макроэкономики, все корпорации мира сближаются до степени однородности. Они считают, что такие вероятностные факторы, как технология, рыночные условия и организационные структуры, оказывают большее влияние на стиль руководства и процессы, чем культурные факторы. Если это так, то нет никаких причин для того, чтобы западные компании не могли успешно заимствовать и внедрить многие черты японского стиля управления.

Существует несколько внешних факторов, которые, на наш взгляд, способствуют конвергенции. К таким факторам можно отнести давление со стороны финансовых рынков, явившееся результатом упадка *fukumieki* и борьбы за повышение прибыли со стороны не слишком эффективных банков и страховых компаний. Затянувшийся спад в экономике Японии и затем медленный рост вынудил компании сократить постоянную занятость. Высокий курс йены и ущемление свободы торговли привело к тому, что компании стали переводить предприятия за границу, что в свою очередь способствовало истощению национальной экономики (*kudoka*). Новые информационные технологии и сети сократили потребность в администрации и в стиле руководства, основанном на ориентацию на 'человеческие ресурсы'.

Усиливающаяся конкурентная борьба в США способствовала усилению интереса работодателей к таким методам, как гибкая (неполная занятость) и сокращение кадров. На Японию также оказывалось сильное давление с целью, чтобы правительство открыло рынок этой страны и прекратило свою протекционистскую политику в некоторых отраслях экономики. Однако, какие бы требования ни выдвигались, в основе корпоративного руководства в Японии ничего не меняется, хотя кое-какие подвижки все же есть. Все еще очень важным является человеческий фактор, и общество считает, что фирмы должны нести и исполнять определенные обязательства.

Конец эры стабильного экономического роста не ознаменовался конвергенцией с кадровой политикой, принятой в западных компаниях. В свою практику компании ввели такой метод, как раннее увольнение на пенсию. Например, что касается США и некоторых европейских стран, в условиях избыточной рабочей силы компании двигались в противоположном направлении, прибегая к таким более резким и быстрым методам, как сокращение штатов. И наоборот, в Японии сокращения занимают последнее место в списке методов. К ним прибегают только тогда, когда все остальные методы уже исчерпаны. Невзирая на спад японские компании довольно неохотно увольняли своих работников, но в будущем, вероятно, они постараются уменьшить количество новых постоянных работников в таких отраслях, как производство автомобильных запчастей и машиностроение. Поэтому можно сказать, что, в основном, конвергенция японских методов с западными не

наблюдается, но вместо этого мы видим, что происходит дифференциация в самой Японии. Однако те ли это вопросы, которые нам нужно рассматривать? Экономический рост Японии подтверждает гипотезу 'номер 1'. Однако сейчас положение изменилось. В первой половине 90-х годов мы наблюдали, что японский вызов заменился растущим интересом к США, к их процветающей экономике. 'Преыдушие преувеличенные оценки японской мощи быстро уступают дорогу противоположной крайности - сверхдержавности США'. Если это так, то ту ли управленческую модель пытается копировать Запад?

На фоне общей стагнации мирового автомобильного рынка Россия с ее потенциалом приобретает все большую важность для автопроизводителей. Вслед за Mitsubishi, General Motors и другими обычно лояльная Toyota озвучила агрессивные планы в отношении российского рынка и объявила Россию важнейшей частью своей глобальной стратегии. В планах - дальнейшее увеличение продаж и развитие сервиса. Именно за счет российского потребителя японцы собираются укреплять свои позиции в глобальном масштабе - ведь где, как не здесь, можно продавать слишком большие и дорогие для Европы Toyota, и особенно Lexus. Рынок малых автомобилей в России пока невидим (по этой причине Toyota iQ в ближайшие годы к нам завозить не будут).

Также компания изучает возможность строительства второго завода в России, но пока решения не принято, потому что сначала японцы хотят определиться со второй моделью, помимо Camry, для действующего российского конвейера. По словам г-на Домбреваля, в то время как мощности завода составляют 50 тыс. автомобилей в год, пока реально задействовано лишь 40 тыс.

В то время как сегодня практически у всех мировых автопроизводителей российскому рынку отводится приоритетная роль, в остальном стратегии развития автопроизводителей серьезно разнятся. Например, интересы японских автопроизводителей сегодня по-прежнему сосредоточены в Западной Европе. В это время американские автопроизводители, например General Motors, напротив, отдают приоритет странам Восточной Европы.

### **2.3 Особенности кадровой политики Тойота, используемые другими компаниями**

Многие компании сейчас, когда наступает кризис, поворачиваются лицом к бережливому производству. Быстро изменяющийся глобальный рынок требует от организаций быстро реагировать на ситуацию, чтобы не отстать от других.

Выживают только те, кто реагирует быстро и умело. Но при чем же здесь Toyota? Некоторые говорят, что Toyota было проще, потому что она непрерывно росла после окончания Второй мировой войны и у нее постоянно была прибыль. Удалось ли Toyota придерживаться своих возвышенных и великих принципов?

Рассмотрим применение кадровой политики компании «Тойота» другими компаниями, то есть использование японского метода в 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.

Рассматривая применение особенностей управления компании «Тойота» другими компаниями, важно отметить, что сразу после выхода Дао Toyota многие специалисты из Мичиганского университета организовывали ежегодную конференцию по бережливому производству и попросили представителей Toyota выступить на этой конференции в качестве главных докладчиков. «Заявленная тема звучала так : « Учимся у Toyota ». После долгих осторожных размышлений руководители отдела связей с общественностью Toyota вежливо отказались от участия»[\[6\]](#).

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.

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.

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

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.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной работе был проведен анализ японской системы управления кадрами, изучен передовой опыт компании «Тойота», который является существенной и актуальной задачей в современных условиях. Анализ эффективных методов и приемов в управлении человеческими ресурсами предоставляет возможность их использования при условии их адаптации к специфическим условиям работы компании, способствуя тем самым наиболее передовому и эффективному развитию системы менеджмента.

В своей книге «Искусство японского управления» А.Атос и Р.Паскаль отмечают: «Японцы рассматривают каждого человека как имеющего экономические,

социальные, психологические и духовные потребности, так же, как это делают и американские руководители, когда специально задумываются над этим. Но японские руководители полагают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, не столь сосредотачиваясь на других институтах (таких, как правительство, семья или религия)».

Япония является одной из ведущих стран мира. Ее промышленность развивается с каждым днем. Уровень благосостояния населения значительно выше, чем в других развитых странах. А ведь ни богатых земельных угодий, ни природных ресурсов там нет. Как же такой стране удалось стать мировым лидером? Япония развила свою экономику в значительной степени благодаря уникальной системе управления.

Японский менеджмент является одним из самых успешных в мире. Качественная работа сотрудников едва ли не основа успешной деятельности компании. Именно эффективное управление человеческими ресурсами обеспечивает достижение высокого качества и конкурентоспособности японской продукции и технологий на международном рынке. И именно поэтому обучению и подготовке персонала уделяется такое большое значение.

Конечно, качество продукции - залог успеха компании в целом. «Кружки качества», впервые появившиеся в Японии, были созданы для того, чтобы максимально улучшать качество продукта.

В основе управления фирмами в Японии лежат одинаковые принципы, но каждая компания стремится усовершенствовать их для достижения наилучшего результата. Пример тому - компания Toyota.

Разработав свои «14 принципов управления», впервые применив систему «5S», построив свою систему, компания вышла на второе место в мире автопроизводителей. Устойчивые принципы управления делают ее непоколебимой даже в условиях мирового кризиса.

Таким образом, разработанная много лет назад система управления в Японии на сегодняшний день является одной из самой эффективной в мире. Многие страны, которые сегодня стоят на первых местах по развитию производства, пользуются японской системой. Наверное, даже спустя много лет, японские принципы управления останутся самыми успешными.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2017– 848 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2017 – 688 с.
3. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 2006. – 53 с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2015. – 448 с.
5. Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом. – М.: Вершина, 2018– 320 с.
6. Лайкер Дж, Хозеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 58 с.
7. Лайкер Дж, Хозеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 281 с.
8. Лапыгин Ю.Н. Теория организации. М.: Инфра-М., 2007. – гл. 13.1.
9. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М: Дело, 2015. – 232 с.
10. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика. – СПб.: Питер, 201. – 304 с.
11. Морнель П. Технологии эффективного найма. – М.: Издательство «Добрая книга», 2015. – 254 с.
12. Рудавина Е.Р., Екимасов В.В. Книга директора по персоналу. – СПб.: Питер, 2015. – 368 с.
13. Румянцева Е. Как найти идеального сотрудника. – М.: Вершина, 2015. – 240 с.
14. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. – М.: Эксмо, 2015. – 528 с.
15. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 41 с.
16. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 46 с.
17. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015 – 336 с.
  
1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 41 с. [↑](#)

2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. - 46 с. [↑](#)
3. Лапыгин Ю.Н. Теория организации. М.: Инфра-М., 2007. - гл. 13.1. [↑](#)
4. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. - М.: Дело, 2006. - 53 с. [↑](#)
5. Лайкер Дж, Хозеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. - М.: Альпина Пабlishер, 2011. - 58 с. [↑](#)
6. Лайкер Дж, Хозеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. - М.: Альпина Пабlishер, 2011. - 281 с. [↑](#)