

„ТРИ КИТА“ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Наталья ТРУБСКАЯ,
аспирантка Белорусского государственного экономического университета

поню нельзя представить < Фудзиямы, церемонии чаепития, сложной системы письменности, сверхскоростных средств передвижения и высокой культуры труда, которой Япония во многом обязана своими успехами. Экономисты, журналисты, страстведы не одного поколения обращали внимание на японские парадоксы, анализировали процесс производства на японских предприятиях, сравнивали его с европейскими стандартами. Нельзя понять тонкости японской системы организации труда, не обращаясь к истории этого государства. Дух общинности пронизывает все сферы жизни японского общества и красной нитью проходит через всю Историю Страны восходящего солнца. Это основная особенность японского менталитета. Бытует мнение, что для его формирования огромную роль сыграл рис, возделывание которого требует совместных усилий нескольких семей или всей общины. С укреплением в Японии централизованной власти важнейшим для японцев стал постулат: Самурай не может служить двум князьям, как преданная жена не может: выйти замуж во второй раз". Однако само по себе провозглашение такого лозунга не меняло положения дел на японских предприятиях. До середины XIX века текучесть кадров превышала 70 %. Предприниматели видели только один выход — установление общинных порядков. Тогда и появилось выражение “пожизненный найм”. Но прошел почти век, прежде чем пожизненный найм приобрел силу закона. В 1938—1939 годах в Японии были приняты два декрета “О всеобщей мобилизации нации” и “О всеобщей регистрации рабочих”. Эти декреты, как и система пожизненного найма, резко критиковались американ-



цами, которые называли ее “нелепостью, историческим анахронизмом”. Японцы же считали, что навязана она именно американцами, так как свое второе дыхание получила именно в годы оккупации.

Система пожизненного найма существует в Японии и поныне. Часто ее сравнивают с обрядом бракосочетания. Поступление на работу — важнейший шаг в жизни японца, это празднество, к которому долго готовятся, взвешивают все “за” и “против”, заучивают гимн и лозунги фирмы, и звучит этот гимн так же торжественно, как и марш Мендельсона. Но вместе с праздничной церемонией человек полностью посвящает себя своей фирме. И следовать судьбе этой фирмы он будет до самой пенсии. Выпускника университета или среднего учебного заведения сравнивают с “чистым листом бумаги, на котором можно писать все, что угодно. Японии нужны положительные, послушные граждане, а не критиканы”. Невелик шанс продвижения по служебной лестнице,

повышения заработной платы в зависимости от способностей и уровня образования, невысока и степень конкуренции между работниками. Эти особенности дали основание полагать, что “в Японии нет рынка рабочей силы в привычном смысле этого слова”.

Но пожизненный найм — не единственный строительный камень японской системы организации труда. В 70-х годах европейскими и американскими менеджерами была замечена японская конкуренция. Среди американских исследователей стали популярны командировки в Японию с целью заимствования опыта. Прежде всего бросались в глаза невысокая заработная плата японцев, продолжительный рабочий день, короткий отпуск и высокая степень трудовой мотивации. Кроме того, японские политики стали много говорить о скромности и дисциплине как о возможностях “спасения Японии”, противостоянии американской конкуренции. Но вскоре стало понятно, что японская система организации труда не может

быть так просто экспортирована в Европу. В академических кругах стали говорить о “тайном оружии”, которым владеет японская индустрия. Это “оружие” получило название “кружок качества”. В 1948 году в рамках Союза японских ученых и инженеров была создана исследовательская группа по контролю за качеством, преследовавшая целью создание основ для улучшения качества японских товаров. Одновременно 20 американских ученых, среди которых были видные исследователи в области организации труда Деминг и Юран, были приглашены в Японию для изучения, обобщения опыта, а также внедрения своих ноу-хау на японских предприятиях. Именно с 1948 года и берет начало история кружков качества. Это малые группы, в которые входит от 4 до 10 человек, выполняющие общее задание и самостоятельно распределяющие обязанности внутри своего коллектива. Ихикава, глава Союза японских ученых и инженеров, неоднократно подчеркивал, что “создаются кружки качества чрезвычайно легко, и основной упор следует сделать на их пропаганде”. Поэтому в 60-х годах японский бюджет не сэкономил на рекламной кампании, получившей название “Популяризация мыслей о японском качестве”. Это были газеты, журналы, выступления по радио и телевидению. Количество кружков качества в Японии увеличивалось из года в год в геометрической прогрессии. К 1967 году их было 10 тыс., к 1971 — 40 тыс., к 1979 — 100 тыс. Создавались они и в других государствах: в Южной Корее, Тайване, Бразилии. Кружки качества появились и в США, но их экономическая эффективность ставила серьезные вопросы перед американскими менеджерами. К началу 80-х годов понятие “кружок качества” было хорошо известно всему миру, и европейские менеджеры много делали для их пропаганды как инструмента приобщения к коллективу (партиципация), стимулирования и рационализации труда. Они полагали, что японская новинка особенно хорошо будет приживаться в крупных концернах и средних фирмах. Появление и

расцвет кружков качества поставили под сомнение некоторые сформулированные к началу 70-х годов принципы менеджмента, а именно принцип “муда” (расточительства), который гласит, что функция “амортизатора”, наблюдателя за экономией времени и материалов должна быть минимизирована. Японская система организации труда показала, что эта должность вообще не нужна, члены кружка качества самостоятельно решают эту проблему и вполне успешно. Впервые эта мысль была высказана в технологическом институте штата Массачусетс. Среди наиболее часто цитируемых оказались следующие факторы японской системы:

- возможность предпринимателя влиять на продолжительность рабочего времени своих подчиненных (прежде всего через уменьшение продолжительности отпуска). Делается это с помощью бесед о “патриотичности”, верности предприятию, уважении его интересов;
- высокая гибкость самого производственного процесса, так как японские рабочие имеют “широкую” квалификацию;
- интеграция самого производственного процесса и процесса повышения качества продукции;
- использование инновационного потенциала занятых в производственном процессе.

Но любой анализ японской системы организации труда обязательно должен затрагивать проблему разделения труда, по словам австрийских ученых Майхоффера и Каспера — “важнейшей проблемы нашего времени”. Работа в группе становится возможной и эффективной только благодаря достаточно высокой квалификации ее членов и возможности ротации рабочих мест. Немецкий ученый Бергманн считает, что “дифференциация трудовых операций” (функциональное разделение труда) одинакова и в Европе, и в Японии, но персональное разделение труда в Японии имеет свои особенности, “оно не настолько окаменело”. Причина, по мнению Бергманна, — в системе образования. Японская система школьного

и университетского образования построена на заучивании азов различных дисциплин. Поэтому практикант не только имеет представление о всех или почти всех трудовых операциях, применяемых на его фирме, но и пробует свои силы на каждом рабочем месте. И в любой момент он может заменить своего коллегу, даже если тот работает по другой специальности.

еще один — “третий кит” — японской системы организации труда — управление по старшинству, называемый часто “пережитком феодальной патриархальщины”. Ваш шеф может быть не очень умен, недостаточно хорошо образован, иметь множество других недостатков, заметных всякому, но его козырь — возраст. Он старше вас и ваших коллег. Он спокойно продвигался по служебной лестнице, мирился с тем, что в первые годы работы ему недоплачивали, зато его зрелость и старость будут обеспечены. А вам придется считаться с таким положением, покорно выполнять его указания и ждать своего часа.

Японской системой организации труда восхищались на Западе и в США, ее изучали, критиковали, пытались внедрить, но она так и осталась системой организации труда небольшого, но густонаселенного государства.

Интеграционные процессы, происходящие в современном мире, вносят изменения даже в такую, казалось бы, стабильную и отлаженную систему. Сегодня в западной экономической литературе много пишут об эрозии группизма, “о закате стадной психологии”. Некогда популярный тезис “счастливые коровы, пасущиеся стадом, дают больше молока” не всегда срабатывает даже в Японии. Атомизация общества, суверенитет личности, необходимость самоутверждения и признания — важнейшие тенденции нашего времени. Что окажется сильнее — “дух бунтаря” или “дух общинности”, выработанный веками?