

Съвременна Япония е високо развита държава с огромен промишлен и научно-технически потенциал. Научно-техническата стратегия на Япония има свои особености, произтичащи от характера на нейното историческо и социално-икономическо развитие. В миналото икономиката на Япония се е развивала относително затворено, но след войната се налага тя да се приспособи към международното разделение на труда и световния пазар.

За разлика от други страни в Япония първоначално се дава приоритет на покупката на лицензи, а не на вноса на технологии, които са свързани с инвестиции. Този подход изисква най-малко средства, но при наличието на висококвалифицирани кадри, с каквито страната разполага, се разкриват големи възможности за тяхното усъвършенстване.

Богатството на японската нация и ключът към нейните бъдещи успехи са човешките ресурси – добре образовани и усърдно работещи хора. Страстта на японеца към самоусъвършенстване и образователното равнище на средния японец са извън всякаква конкуренция. Безспорен факт е, че една от основните причини за ефективността и конкурентноспособността на японската икономика са специфичните методи на организация и използване на трудовите ресурси и мобилизацията на човешкия фактор. Максимата, че трудът е източник на всяко богатство, се отнася до всички страни, но по най-блестящ начин тя се потвърждава от Япония.

Отношението на японеца към труда е обект на много изследвания. Интерес представляват оценките и сравненията на 10 американски учени за качествата японските и американските работници. По тяхно мнение средният японски работник в сравнение с американския има следните предимства:

1. Проявява повече грижи за качеството на детайлите.
2. Проявява по голямо трудолюбие и готовност за извънредна работа
3. Отнася се по честно към работата , тъй като се счита за неразделна част от компанията
4. Има по добра общообразователна подготовка
5. По-перспективен е за работа, не обича да закъснява и да отсъства от работа
6. В по-голяма степен е склонен към коопериране, към колективизъм

Защо японският работник проявява такава висока трудова активност, прецизност и дисциплина, защо той е толкова силно привързан към фирмата?

Голяма част от изследователите разглеждат феномена “японски човек” не като продукт на епохата, а еднопосочно – като плод на древната култура извън класовите, социалните и политическите условия. Доминиращо е схващането на японоведите, че основната черта в поведението на японеца е склонността му към групиране. Японският групизъм винаги се противопоставя на индивидуализма на Запада. Това е онази мобилизираща сила, която не само е помогнала на японците бързо да се модернизират, но и открива пред тях перспективата за устойчиви темпове на икономически растеж.

Съзнанието за група е много силно в Япония. Социалният свят е разделен на две неопровержими части – “те” и “ние” – приятели и непознати. Ако в автобуса има празно място, японецът ще избути непознатия настрани и ще го заеме. Но ако забележи, че ръководителят му стои прав, веднага ще му отстъпи мястото. Японецът демонстрира явна студенина към непознатите. Той разбира и уважава само един вид отношения: лоялността към фирмата и към своя ръководител. Семейството му е саставна част от по-голямо семейство – фирмата.

Японските фирми отдават голямо значение на университетското образование и семейната среда на кандидатите за работа. Образованието е билетът за постъпване на управленческа длъжност. Компаниите поддържат връзки с университетите и следят изявите на отличните студенти. Прецизно се преглежда и семейната среда на потенциалния стажант по мениджмънт. Целта е да се установи дали избраният кандидат не страда от наследствени заболявания, които да му попречат на работата и дали някога се е занимавал с престъпна дейност. Това проучване се поверява на специализирани агенции.

В най-престижните японски фирми кандидатите за работа, в това число и висшистите, полагат писмен изпит. Най-важното при подбора е интервюто. В Токио кандидатите се освобождават от писмени изпити и техният избор зависи изцяло от интервюто. Всички стажанти по мениджмънт преминават през предварителен двумесечен въвеждащ курс. Първоначално кандидатът се приема на изпитателна работа за срок от една година, без да бъде назначен на щат. През това време, прикрепен към определено лице, се проверяват неговите качества и способности. Тези, които предстои да бъдат издигнати на ръководна работа, се проверяват още по-внимателно още пет и повече години. За да скрият експлоататорския характер на системата и да създадат впечатление, че тя преодолява антагонистичните противоречия между труда и капитала, се създава

хармония в интересите на хората и едва ли не ликвидира социалните различия между тях – “пожизнения наем”. При навършване на определена възраст работниците от частните предприятия не получават пенсия, а фирмата им изплаща еднократно работна заплата за последните 5-6 години. И понеже средствата са недостатъчни, пенсионираните работници са принудени отново да постъпят на работа в същите фирми, но вече като временни работници, чиято заплата е значително по-ниска. В основата на тази система лежи идеята за йерархията по старшинство. Системата съдържа и редица несъвършенства. От една страна тя далеч не е всеобхватна – не се прилага във всички фирми и обхваща само най-квалифицираните работници. От друга страна при спадане на производството някои фирми са принудени да освобождават повече от работниците преди изчерпване на тяхната трудоспособност.

Японското фирмено управление полага изключителни грижи при планиране обучението на персонала. Целта на образователната програма е двустранна. Първо, персоналет трябва много добре да се запознае с практическите задачи на фирмата. Второ, той трябва да има възможности за актуализиране на знанията, което е ценен ресурс. Японците са готови да отделят големи суми за развиване на знанията, нужни за задоволяване на специфичните потребности на пазара. Те осъзнават, че знанието не е дълготрайна стока и затова вярват в непрекъснатото обучение. Най-общо образователните програми могат да бъдат класифицирани по следния начин:

1. Обучение на работното място – новият служител получава пълни разяснения в отдела, в който ще работи. Ежедневно той извършва практическа дейност. С течение на времето работникът научава много подробности, но не само операциите и процесите, а се запознава и с новите развития. Тогава достига до етап, при който може успешно да възприема знания от външни източници.

2. Обучение извън работното място

- технически образователни програми – те са съгласувани с нуждите на различните отдели. Тяхната цел е да предадат на младия специалист знанието, натрупано във фирмата и да го запознаят с новите технически развития. Големите фирми избират инструктори главно от служителите на фирмата. Тези програми помагат на работещите да се запознаят с проблемите за разрешаване и да развият стимули за новаторска дейност.

- изпращане в университети и други висши институции – многообещаващите технически кадри се изпращат за по нататъшно обучение в университети, научно-изследователски институти в страната и чужбина. Периодът на обучение не е повече от една година.

- участие в професионални кръгове – техническите кадри стават членове на подходящи професионални организации, представляващи съответната дисциплина. Те са поощрявани да участват в дейностите на организациите чрез доклади и чрез присъствие на семинари и дискусии.
- фирмени семинари – периодично фирмите провеждат семинари по важни теми. Те се оказват полезни по няколко причини. Младите специалисти се научават да изготвят и да представят доклади. Оживените дискусии, които следват повишават ентузиазма за поемане на предизвикателни задачи.
- външни семинари – тези семинари са особено полезни за обмяна на идеи между различни организации. По този начин специалистите са в течение на новите развития и тенденции в индустрията.

Японското управление полага усилия за развитие на компетентни групи от специалисти – те обикновено се състоят от нови, но и опитни служители, както и от малък брой по-възрастни служители, които осигуряват ръководството. Техническият директор на “Хитачи” представя най-добре японската гледна точка: “Човекът, който постига нещо изключително, има дух да посрещне един проблем, има търпението да го идентифицира и притежава таланта да го разреши”.

Сърцевината на японската концепция е да се търси за дадена работа човек, а не човек за работата. За да просперира дадена фирма – малка или голяма, хората, които работят в нея трябва да имат чувството за обективна самооценка. Перспектива има само човек с правилна самооценка, включително и за своите несъвършенства.

Тайната на успехите в компаниите е в отношението към хората, доверието към служителите, които работят в тях. Хората са по-склонни към сътрудничество, когато се опираме на тяхната мъдрост, без да ги поучаваме за всичко.

За да се постига хармония в дейността на компанията, необходимо е да се осигури стабилен поток на информация във всички посоки. По-важни са връзките и потокът от

информация, идваща отдолу нагоре. Това е потокът от идеи и предложения от редовите служители по целия път до президента на компанията.

Класическата теория за мениджмънта формулира принципа, наречен единство на заповедите. Според този принцип всеки служител в организацията трябва да получава заповеди само от един началник и да бъде отговорен единствено пред него. Следователно това означава, че за всяко нареждане или решение е отговорен само един човек. Японската система "Ринги" е напълно различна. При нея източникът за взимане на решения въобще не се уточнява. За решението е отговорна цялата група. От отделният човек не се очаква да взема решения. Първата стъпка е писменото изготвяне на обсъждания въпрос. След това той се разпространява до всички заинтересовани. При получаване на документа, получателят се подписва и добавя своите коментари, ако има такива. Накрая документът стига до ръководителя на организацията. Той поставя одобрителен печат. Въпреки това системата изисква предложението да бъде прието от всички. Ако някой не е съгласен то се връща на първоизточника.

Разпространението на писмени промени е загуба на време, решенията се забавят и ефективността се забавя. По тази причина първоначално създадената система "Ринги" търпи непрекъснати промени. При съвременните бързо променящи се условия навременните решения са особено важни. Разпространението на писмени документи се ограничава и решенията се взимат на основата на неформална дискусия.

Някои фирми престават да използват тази система. По-младото поколение не харесва метода "Ринги". То предпочита ясна организационна структура, в която властта и отговорността са точно определени. Груповото взимане на решения не отговаря на това условие. Съществува възможност решенията да станат банални. Те може да не са творчески, да нямат достатъчна тежест за мнението на един експерт. Междуличностното обсъждане е за предпочитане, когато групата е малка.

Както и в другите части на света висшата власт в японските фирми е съветът на директорите. На теория се предполага, че властта на борда идва от акционерите. Въпреки това както навсякъде, така и в Япония директорите се определят от висшите ръководители. На първо място президентът, негови непосредствени подчинени са главните изпълнителни директори. По принцип директорите се назначават чрез повишение на служителите на фирмата. Следователно те не са свързани с външни фирми.

Обикновено в повечето страни работниците са настроени отрицателно към управлението. Те считат, че мениджърите не са компетентни и разполагат с излишни привилегии. Смята се също, че тяхното назначаване се основава не на заслугите, а на влиянието.

По редица причини в Япония няма такава враждебност. На първо място назначаването на мениджъри се основава единствено на образователни квалификации. Висшите ръководители имат подготовка в 3 области: концептуални знания, знания за хората, техническия знания. На второ място след образованието в Япония, се уважава възрастта. Обикновено ръководителят е по-възрастен от своите работници и затова разполага с тяхното уважение по естествен начин. Въпреки това младото поколение от талантили възпитаници на висши училища, не е съгласно с формулировката, че колкото по-възрастен е работникът, толкова той е по-опитен и по-добър. Младите считат, че техният принос за успеха на фирмата се подценява. Според тях старшинството не може да бъде показател за компетентност.

Друг източник за недоволство и спорове в САЩ, страните от Западна Европа, пък и у нас, е фактът, че за разлика от работниците, ръководителите ползват определени привилегии – специални столове за хранене, служебни леки коли и други удобства. В Япония няма такива различия и всички са равни. Мениджърите имат едно и също работно време като служителите.

В големите компании има много престижни длъжности като заместник директори, главни изпълнителни директори, изпълнителни директори, директори и др. От чисто функционална гледна точка всички тези категории не са необходими, но те изпълняват социална цел. Престижът се разпространява в по-голяма част от организацията и редица хора могат да задоволят своето его. По този начин недоволството в организацията е сведено до минимум.

Японските служители приемат благосклонно управленската власт. Те се идентифицират с успеха на фирмата и осъзнават много добре, че тяхното благополучие зависи от нейния просперитет.

За поддържане на дисциплината и подобряването на труда японското управление разчита повече на възнагражденията, отколкото на наказанията. Възнагражденията се предоставят за ефективни предложения, за изключителни резултати в

образователните системи, за отлично изпълнение на задълженията. Тези награди са под различни форми, като препоръки, подаръци в натура или в брой и допълнителна отпуска.

Наказанията се степенуват, а именно – порицание, глоба или уволнение. Уволнението е допустимо, когато се основава на кражба, приемане на подкупи, съботажи, насилие, умишлено неподчинение на инструкциите на ръководителя.

В Япония се отпускат между 15 и 30 дни отпуска годишно, но работниците ги ползват на кратки срокове от 2 до 3 дни. Това е така, тъй като мениджърите не са склонни да дават големи отпуски, защото искат да поддържат високо ниво на производителност. За това планирането на отпуска не е възможно. Това е постоянен източник на разногласие между работниците и ръководителите. Работникът, който показва открито предпочитание към отпуската има по-нисък рейтинг на заслугите.

Японските фирми се отнасят положително към мероприятията за подобряване условията на живот. Те разбират, че само работата без развлечения би направила работниците мрачни и непредприемчиви. Например “Хитачи” осигурява жилище за своите работници. В своите общежития заводите на компанията могат да настанят всички несемейни мъже и жени. Служителите на фирмата ползват безплатно някои удобства като плувен басейн, фитнес зала, гимнастически салон и тенис корт.

Японският служител е системен и всеотдаен. Той започва работа точно на време и продължава докато настъпи краят на работния ден. Японските работници притежават голяма вътрешна потребност от труд, която се определя от социалната среда.

Японците имат определени качества, които се оказват много полезни при управлението на индустрията. Най-важното е техният групов дух. Един експерт казва следното: “ В Япония индивидът не съществува като отделна личност, а само като член на голяма група. Ако попитате един японец какво работи, той няма да отговори “Аз съм инженер” или “счетоводител”. Той ще каже, че работи за фирма “Х”. По този начин индивидът напълно се идентифицира с групата. Той се гордее с това, че работи в нея, съзнава много добре, че е член на екип и не стреми към лична облага. Винаги е загрижен за успеха на фирмата. Всичко това улеснява сътрудничеството в организацията и междуличностните разногласия са сведени до минимум. Съществуват определени причини, поради които японските фирми не отдават голямо значение на индивидуалния

труд. Подобно внимание развива егоистични нагласи сред служителите. Всеки човек се отдава единствено на своята незначителна дребна роля, тогава служителите поемат различни посоки, от което страда цялата фирма. В Япония групата е отговорна както за успехите, така и за провалите. Отделният човек рядко е порицаван за своите неуспехи, особено ако са свързани с творчество или с поемане на рискове.

В западните страни фирмата е юридическо лице. Тя е техническо понятие. В Япония фирмата се счита за органично цяло, тя е свещена организация като семейството. Фирмата принадлежи на всички служители. Мениджърите не могат да я третират като лична собственост, която да продават по лично усмотрение. Управлението може да се смени, но фирмата продължава да съществува. “Фирмата е като баща” – обеснява един японски ръководител в Лондон. “Тя се грижи за теб през целия ти живот и ти и се отдаваш”.