

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН  
ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ  
ВОСТОКОВЕДЕНИЯ**

На правах рукописи

УДК: 331.1

ББК: 65-6

С-16

**САЛИМОВА ЮЛДУЗ ИСАКОВНА**

**Тема: «Совершенствование системы трудовых отношений в японских  
корпорациях»**

**«Регионоведение (экономика и страноведение) (регион АТР)» – 5А341001**

**Диссертация  
на соискание академической  
степени «магистр»**

**Научный руководитель: к.э.н.Лезилова  
Людмила Николаевна**

**Ташкент 2012**

**Допущена к защите магистерской диссертации**

**Зав. отделом магистратуры**

**доц. А. Хабибуллаев**

# **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЯПОНСКИХ КОРПОРАЦИЯХ**

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **ГЛАВА 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

- 1.1 Сущность и структура современного рынка труда в мировой экономике.
- 1.2 Теоретические аспекты корпоративной организации труда.

### **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЯПОНСКИХ КОРПОРАЦИЯХ.**

- 2.1. Динамика развития трудовых отношений в японских корпорациях.
- 2.2. Современные тенденции развития рынка труда в японской экономике.

### **ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЯПОНСКИХ КОРПОРАЦИЯХ.**

- 3.1. Основные направления рынка труда в Японии в XXI веке.
- 3.2. Опыт японского управления корпорациями в условиях Узбекистана.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы.**

В последние десятилетия Япония выступает как одна из ведущих экономических держав, являясь третьей по величине национальной экономической силой в мировой экономике.

Одной из характерных черт японской модели экономического механизма является использование национальных традиций и особенностей рабочей силы. В стране длительное время пропагандировался принцип пожизненного найма. Крупные компании, которые в состоянии построить кадровую пирамиду и обеспечивать занятость, имели большие возможности для осуществления этого принципа в отличие от мелких и средних фирм. Совершенно очевидно, что нет четких правил, устанавливающих гарантии найма на всю жизнь. Вместе с тем как работники, так и администрация негласно рассматривают продолжительную работу в качестве пункта коллективного договора. Правительство, стремясь поддержать занятость с помощью системы субсидий, также имеет в виду принцип непрерывной многолетней работы на одном месте. Следовательно, на практике суть проблемы по сравнению с другими странами сводилась просто к более продолжительным срокам найма.

Система использования рабочей силы вместе с многоступенчатой структурной организации производства в условиях высоких темпов экономического роста функционировала чрезвычайно эффективно и была источником конкурентной силы. Она способствовала частой ротации персонала в начальной стадии их карьеры, что благоприятствовало быстрому усвоению стиля поведения компании и установлению неформальных отношений среди различных групп одной организации.

Япония выделялась самым низким уровнем забастовочной борьбы. Принятие решений на основе согласия всех сторон было инструментом распространения информации и принятия ответственности различными людьми за дела компании. Постоянный контроль со стороны высших

управляющих минимизировал возможные ошибки. Этим и объясняется актуальность данной работы.

### **Степень изученности проблемы.**

Вопросы совершенствования трудовых отношений в Японии разрабатывались многими зарубежными учёными, такими как Белоконь Ю.<sup>1</sup>, Вахрушев В.<sup>2</sup>, Глиньский Б.<sup>3</sup>, Волгин Н.<sup>4</sup>, Каору И.<sup>5</sup>, Коно Т.<sup>6</sup>, Матрусова Т.<sup>7</sup>, Михайлов А.<sup>8</sup>, Окумура Х.<sup>9</sup>, Оучи У.<sup>10</sup>, Пронников В.<sup>11</sup>, Фишер Г.<sup>12</sup>, Хироси Х.<sup>13</sup>, Яккока Л.<sup>14</sup> И другие.

В Узбекистане отдельные вопросы исследуемой проблемы были затронуты в трудах: Ибрагимова Д.У.<sup>15</sup>, Икрамова М.А.<sup>16</sup>, Олимова Н.К.<sup>17</sup>, Нуриддинова А.Г.<sup>18</sup>, Якубова Д.Ш.<sup>19</sup> и др.

Следует отметить, что в последние годы в нашей стране к экономике Японии проявляется особый интерес, написаны магистерские и кандидатские диссертации, однако преимущественное внимание в них уделяется особенностям экономического и культурного развития, модернизации

---

<sup>1</sup> Белоконь Ю. Открытость экономики и экономический прогресс: опыт Японии // Мировая экономика и международные отношения. 1997. №1.

<sup>2</sup> Вахрушев В. Принципы Японского управления // Эти невероятные японцы. М.: Прогресс, 1992. 32 с.

<sup>3</sup> Глиньский Б. О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления 2001. - №4. стр. 110 - 114

<sup>4</sup> Волгин Н. Японский опыт, который стоит изучать и разумно заимствовать. "Человек и труд", 1997, №6, с.50

<sup>5</sup> Каору И. "Японские методы управления качеством". М. Дека, 1996, 222с.

<sup>6</sup> Коно Т. Стратегия и структура Японских предприятий: пер. с англ. Спициной. М.: Прогресс, 1987. 250 с.

<sup>7</sup> Матрусова Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучения персонала в японских фирмах // Проблемы теории и практики управления. 2002. -№1. стр. 118-121

<sup>8</sup> Михайлов А. Главный секрет японского "экономического чуда" // Япония, 1996, №5, с.5

<sup>9</sup> Окумура Хараси, Корпоративный капитализм в Японии. М.: Наука, 1986. С. 245.

<sup>10</sup> Оучи У. Г. "Методы организации производства: японский и американский подход". М. ДеКа, 1997. 380с.

<sup>11</sup> Пронников В.А., Ладанов И. Д. "Управление персоналом в Японии" - М.: Дело, 1995 с. 10-17, 84

<sup>12</sup> Фишер Г. Еще раз о причинах "японского экономического чуда". "Российский экономический журнал", 1995, с.69-73

<sup>13</sup> Хироси Хазама История управления трудом в Японии. Лондон, 1997.

<sup>14</sup> Яккока Л. Карьера менеджера: пер. с англ. М.: Довгань, 1997. 354 с.

<sup>15</sup> Ибрагимова Д.У. Инновационное поведение в организации. // «Наука. Образование. Техника», Ош, КУУ, 4/2006, с.69-73

<sup>16</sup> Икрамов М.А. Формирование факторов организационного поведения с учетом управленческих отношений. // «Финансы и бизнес», Санкт-Петербург, СЗТУ, 5/2006, с.38-43

<sup>17</sup> Олимова Н.Х. Формирование факторов, влияющих на поведение в сфере управленческих отношений. // «Научный вестник», Фергана, ФГУ, 3/2006, с. 20-23

<sup>18</sup> Нуриддинова А.Г. Современная система управления персоналом предприятия // Ж.Техника юлдузлари-Т.:ТДТУ, 2002, №4, с.127-131

<sup>19</sup> Якубова Д.Ш. Формирование мотивационной стратегии в системе менеджмента // ж. Техника юлдузлари-Т.:ТДТУ, 2002, №4, с.134-139

общества, интеграционной политике, вопросам международных отношений и перспективам всестороннего сотрудничества с Республикой Узбекистан. В то же время работы посвящённые вопросам управления трудовыми ресурсами остались вне поля зрения наших исследователей.

**Целью работы** является исследование системы трудовых отношений в японской экономике.

**Задачи исследования.** Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- раскрыть сущность, структуру и особенности рынка труда в мировой экономике
- раскрыть теоретические аспекты корпоративной организации труда в Японии
- осуществить анализ динамики развития трудовых отношений в японских корпорациях
- выявить современные тенденции развития рынка труда в японской экономике
- определить основные направления развития рынка труда в Японии в XXI веке
- разработать рекомендации по использованию опыта управления трудовыми ресурсами в условиях Республики Узбекистан.

**Объектом исследования** являются японские корпорации в условиях глобализации мирового хозяйства

**Предметом исследования** является система трудовых отношений, принципов, норм поведения работников в японских корпорациях.

**Методология и методика исследования.**

Теоретической и методологической основой исследования являются труды Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова, выводы исследования основываются на анализе и синтезе материалов Министерства рынка труда Японии, также методологической основой диссертации

послужили теоретические положения и методологические подходы отечественных и зарубежных ученых.

Для обоснования выдвинутых в диссертации положений использовались методы экономическо-статистического анализа, группировки статистических данных, системный подход, методы экспертных оценок.

**Научная новизна** исследования заключается в следующем:

- раскрыты сущность, структуру и особенности рынка труда в мировой экономике
- исследованы теоретические аспекты корпоративной организации труда в Японии
- на основе анализа процессов трансформации трудовых отношений в японских корпорациях определены современные тенденции развития рынка труда в японской экономике
- определены основные направления развития рынка труда в Японии в XXI веке
- разработаны рекомендации по использованию опыта управления трудовыми ресурсами в условиях Республики Узбекистан.

**Практическая значимость результатов исследования** заключена в том, что его основные положения, опыт японской модели корпоративного управления, выводы и рекомендации могут быть использованы:

- в практической деятельности предприятий нашей страны;
- в процессе дальнейших научных исследований по различным аспектам формирования и развития корпоративного менеджмента;
- в преподавании дисциплин по экономике Японии.

**Апробация работы.** Основные положения диссертации изложены в 2 статьях автора, опубликованных в научной конференции ТашГИВ и Института Экономики.

**Структура диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, 3 глав, 6 параграфов, заключения, списка использованной работы.

# ГЛАВА 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

## 1.1 Сущность и структура современного рынка труда в мировой экономике.

В системе экономических отношений рынок труда занимает важное место, где сталкиваются интересы трудоспособных людей и работодателей, которые представляют государственные, муниципальные, общественные и частные организации. Отношения, которые складываются на рынке труда, имеют ярко выраженный социально-экономический характер, затрагивая насущные потребности большинства населения страны.

Через механизм рынка труда устанавливаются уровни занятости населения и оплаты труда.

Рынок труда является одним из индикаторов, состояние которого позволяет судить о национальном благополучии, стабильности, эффективности социально-экономических преобразований. Структурная перестройка экономики стран предъявляют новые требования к качеству рабочей силы, ее профессионально-квалификационному составу и уровню подготовки, обостряет конкуренцию между работниками. Тем самым актуализируются задачи выяснения влияния факторов, которые формируют процессы на рынке труда, оценки закономерностей, тенденций и перспектив его развития.<sup>20</sup>

Рынок труда также является составной частью рыночной экономики, где предприниматели и трудящиеся совместно ведут коллективные и индивидуальные переговоры по поводу трудоустройства, условий труда и заработной платы.

Объектом купли-продажи на рынке труда является право на использование рабочей силы, предметом торга является определенный вид способностей человека и продолжительность его применения. Он характеризует также отношения в сфере занятости по поводу обмена

---

<sup>20</sup> Фишер С. Экономика, М.: Дело, 1999, с. 106

способностей к труду на денежный эквивалент жизненных средств, т.е. на заработную плату.

К рынку труда относятся сфера труда, сфера воспроизводства трудового потенциала и сфера использования труда (схема 1).

**Схема 1. Составляющие рынка труда**



Составлено автором

Составляющими элементами рынка труда являются люди, которые выступают носителями рабочей силы и наделены такими человеческими качествами, как психофизиологические, социальные, культурные, религиозные, политические и др. Эти особенности оказывают существенное влияние на интересы, мотивацию, степень трудовой активности людей и отражаются на состоянии рынка труда.

Функции рынка труда определяются ролью труда в жизни общества, когда труд выступает важнейшим источником дохода и благосостояния. С экономической точки зрения труд – это важнейший производственный ресурс, так как без него невозможно существование ни одной фирмы или государства, невозможен сам производственный процесс. В соответствии с этим выделяют главные функции рынка труда<sup>21</sup> (таблица 1):

**Таблица 1. Функции рынка труда**

<sup>21</sup>Рощин С.Ю., Разумова Т.О. Теория рынка труда: Учеб.-метод. пособие. 2-е изд., испр. — М.: Экономический факультет МГУ; ТЕИС, 1999. — 192 с.

## ФУНКЦИИ РЫНКА ТРУДА

<b>СОЦИАЛЬНАЯ</b>	обеспечение нормального уровня доходов и благосостояния людей, нормального уровня воспроизводства производительных способностей работников.
<b>ЭКОНОМИЧЕСКАЯ</b>	рациональное вовлечение, размещение, регулирование и использование труда, что позволяет особо выделить размещающую и селективную функции.
<b>РАЗМЕЩАЮЩАЯ</b>	размещение рабочей силы, исходя и в соответствии со спросом.
<b>СЕЛЕКТИВНАЯ</b>	выбор рабочей силы, исходя из спроса и предложения, а также исходя из профессионально-квалификационных характеристик рабочей силы.
<b>СТИМУЛИРУЮЩАЯ</b>	развертывание конкуренции между его участниками, повышению заинтересованности в высокоэффективном труде, повышению квалификации и перемены профессии

Составлено автором

Социальная функция заключается в обеспечении нормального уровня доходов и благосостояния людей, нормального уровня воспроизводства производительных способностей работников.

Экономическая функция рынка труда состоит в рациональном вовлечении, размещении, регулировании и использовании труда, что позволяет особо выделить размещающую и селективную функции.

Размещающая функция представляет собой размещение рабочей силы исходя и в соответствии со спросом. Данная функция предполагает, что организация и функционирование рынка труда должны служить рациональному размещению рабочей силы по отдельным предприятиям, отраслям и регионам. Формирование такой сети размещения является основой регулирования рынка труда на всех уровнях управления. Это означает, что эффективность экономики зависит от того, насколько оптимально происходит процесс функционирования системы рынка труда. В основном данная функция проявляется на региональном и макро-региональном уровнях.

Селективная функция заключается в выборе рабочей силы исходя из спроса и предложения, а также исходя из профессионально-

квалификационных характеристик рабочей силы. Наиболее существенно проявляется эта функция на микроэкономическом уровне.

Стимулирующая функция способствует разворачиванию конкуренции между его участниками, повышению заинтересованности в высокоэффективном труде, повышению квалификации и перемены профессии.

При всей схожести развития экономики и социальных сфер развитых стран политика занятости в каждой из этих стран привела к формированию разных моделей рынка труда<sup>22</sup>(таблица 2).

### МОДЕЛИ РЫНКА ТРУДА

<b>Внешний</b>	• мобильность рабочей силы
<b>Внутренний</b>	• движение внутренних кадров
<b>Гибкий</b>	• флуктуация рабочего времени
<b>Потенциальный</b>	• формирование наёмного труда
<b>Циркулирующий</b>	• перемещение рабочей силы
<b>Профессиональный</b>	• Рынок отдельных профессий
<b>Национальный</b>	• перемещение внутри страны
<b>Международный</b>	• миграция рабочей силы

Составлено автором

Внешний рынок труда, характеризующейся большой текучестью кадров, предполагает мобильность рабочей силы между компаниями, наличие у работников профессий, которые могут быть использованы разными компаниями.

Внутренний, который носит специфический характер, основан на движении кадров внутри предприятия, либо когда работник перемещается на новое рабочее место, сходное по выполняемым функциям и характеру работы с прежним местом, либо на более высокие должности и разряды.

<sup>22</sup>Фишер С. Экономика, М.: Дело,1999, с.106

Гибкий рынок труда сформировался на основе социальных факторов, такие как меняющиеся потребности работников в условиях труда на протяжении трудовой жизни, необходимость в периодическом обновлении знаний, расширение профессионального профиля, возможность выбора подходящего режима рабочего времени, так и на основе экономических факторов, таких как структурная перестройка экономики, сокращение удельного веса занятости в промышленности и увеличение сферы услуг с ее возможной организацией нестандартных форм занятости, непрерывное обновление материальной базы производства, постоянное изменение объема и структуры спроса на товары и услуги.

Потенциальный рынок труда, где формируется труд, изначально предназначенный на продажу, является составной частью рынка труда. Без данного рынка труда не могут существовать другие элементы рынка. Экономическая функция этой части рынка труда заключается в том, что наёмный труд формируется только на этом рынке труда.

Циркулирующий рынок труда характеризуется перемещением наёмных работников с одних рабочих мест на другие, таким образом, происходит циркуляция труда.

Рынок труда отдельных профессий, характеризуется колебанием спроса и предложения отдельных профессий, что связано с научно-техническим прогрессом и структурной перестройкой экономики.

Национальные рынки труда, между которыми возникают транснациональные потоки и перемещения рабочей силы, имеют постоянный и систематический характер. Такие трансграничные перемещения рабочей силы наряду с движением капитала образует верхний международный уровень рынка рабочей силы.

Международный рынок рабочей силы, который не только является системой национальных рынков, а представляет собой новое качественное развитие рынка рабочей силы в условиях усиливающихся процессов интернационализации производства, роста интеграции между

нациями. Международный рынок труда, в свою очередь, выступает как наднациональное образование, где на постоянной основе выступают покупатели и продавцы рабочей силы в рамках межгосударственного регулирования спроса и предложение рабочей силы.

Следовательно, рынок труда как социально-экономическая категория – это сложное и динамичное явление, связанное как с макроэкономическим развитием страны, так и с мотивацией действий самого работника. Это в свою очередь связано с понятием «заработанная плата».

Заработная плата, образуя большую часть доходов потребителей, оказывает существенное влияние на размер спроса на потребительские товары и на их цены.

Заработная плата в широком смысле – это оплата труда работников различных профессий, будь то неквалифицированные рабочие, или люди профессий, труд которых требует больших затрат на образование или работники сферы услуг, а также в нее включаются и доходы в виде гонораров, премий и иных вознаграждений.

В узком смысле понимается ставка заработной платы, т.е. цена, выплачиваемая за использование единицы труда в течение определенного времени, что позволяет отделить общий доход от заработной платы.

Различают номинальную и реальную заработную плату. Номинальной заработной платой является сумма денег, которую получает наемный работник за свой труд в течение определенного периода времени. Реальная заработная плата – это те товары и услуги, которые можно приобрести на полученные деньги. Она находится в прямой зависимости от номинальной заработной платы и в обратной – от уровня цен на предметы потребления и платные услуги, а также от размеров уплачиваемых работником налогов.<sup>23</sup>

Цены на факторы производства, в том числе на труд, определяются на основе закона спроса и предложения. Классическая теория занятости

---

<sup>23</sup>Шуркалин А.К. Основы экономической теории. М., ИНФРА-М 2001, с.76

предполагает построение функции совокупного спроса на труд и совокупного предложения труда в условиях совершенной конкуренции. Субъектами спроса на рынке выступают предприниматели и государство, а субъектами предложения – работники с их навыками и умениями, домашние хозяйства.

На рынке совершенной конкуренции количество нанимаемых предпринимателями работников определяется двумя показателями – размером заработной платы и ценностью предельного продукта труда. С увеличением количества нанимаемых работников происходит уменьшение величины предельного продукта.

Спрос на труд находится в обратной зависимости от величины заработной платы<sup>24</sup>. При росте ставки заработной платы предприниматель в целях сохранения равновесия должен соответствовать применению труда, а при её снижении величина спроса на труд возрастает. Функциональная зависимость между величиной заработной платы и объемом спроса на труд выражается в кривой спроса на труд (рис.1).

На оси абсцисс – величина требующего труда –  $L$ , а на оси ординат – ставка заработной платы –  $W$ .

Каждая точка кривой показывает, какой будет величина спроса на труд при определенном уровне заработной платы. Конфигурация кривой и её отрицательный наклон показывают, что более низкой заработной плате соответствует большая величина спроса на труд и наоборот.



Рис 1. Кривая спроса на труд

<sup>24</sup>Павленков В.А. Рынок труда. М., ЮНИТИ-ДАНА 2000г, с. 232-233

Предложение труда также зависит от величины заработной платы, но уже в прямой пропорции. Кривая предложения труда показывает, что при повышении реальной заработной платы возрастает предложение труда, а при ее снижении уменьшается (рис.2).

При увеличении заработной платы каждый момент отработанного времени лучше оплачивается, следовательно, каждый момент свободного времени является для работника упущенной выгодой, поэтому появляется стремление заместить свободное время дополнительной работой.

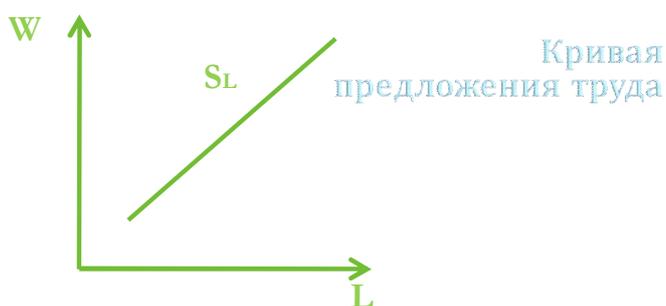


Рис 2. Кривая предложения на труд

Основываясь на эти два графика – спрос и предложение труда, рассмотрим три понятия – эффект масштаба, эффект замещения и эффект дохода.

Эффект масштаба – это когда увеличение заработной платы увеличивает издержки производства, в результате уменьшается объем производимой продукции, следовательно уменьшается спрос на труд.

Помимо эффекта масштаба, при увеличении заработной платы падает цена на капитал, что ведет к увеличению спроса на капитал и снижению спроса на труд. Этот процесс называется эффектом замещения.

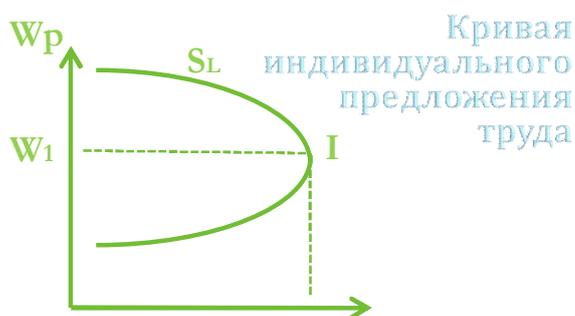


Рис.3. Кривая индивидуального предложения труда

На рисунке 3 изображена кривая, показывающая общее количество рабочего времени, которое согласен отработать конкретный работник при данной величине заработной платы. От обычной кривой предложения труда, иллюстрирующей ситуацию на национальном или отраслевом рынках труда, эта кривая отличается своей конфигурацией.

До точки I кривая показывает увеличение предложения труда при росте заработной платы, - она удаляется от оси ординат. Однако, пройдя точку I, кривая меняет направление. Она сгибается и, принимая отрицательный наклон, снова сближается к оси ординат, показывая, на первый взгляд, парадоксальную ситуацию – уменьшение предложения труда при дальнейшем росте заработной платы. Таким образом, увеличение заработной платы до определенных размеров ведет к росту предложения труда, которое после достижения максимального уровня начинает сокращаться вследствие дальнейшего роста заработной платы. Тут и парадокс, увеличение заработной платы приводит и к росту, и к сокращению предложения труда.

Сокращение предложения труда при увеличении заработной платы происходит из-за действия эффекта дохода, противоположного эффекту замещения. Во-первых, человек располагает лишь 24 часами в сутки, пять или шесть, из которых ему к тому же просто необходимо отдыхать; во-вторых, когда работник достигает определенного уровня благосостояния, меняется его отношение к свободному времени, увеличить количество которое в данном случае можно лишь при сокращении дополнительной работы. Данная зависимость предложения рабочей силы от уровня заработной платы в форме проявления в определенный момент эффекта дохода характеризует индивидуальное предложение труда отдельных лиц или групп лиц. Для экономики в целом функция совокупного предложения труда всегда будет возрастающей из-за циркуляции рабочей силы.

Особую важность представляет исследование взаимодействия совокупного спроса и совокупного предложения для достижения рыночного равновесия.

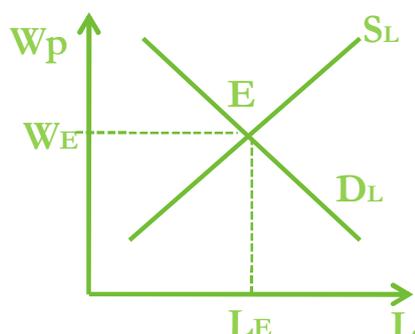


Рис 4. Равновесие на рынке труда

Очевидно, что оно достигается в точке  $E$ , которой соответствует определенный уровень заработной платы  $W_E$  и заданное этим уровнем предложение труда  $L_E$ . В точке  $E$  спрос на труд равен предложению труда, т.е. рынок труда находится в равновесном состоянии. Это означает, что все предприниматели, согласные платить зарплату  $W_E$ , находят на рынке необходимое количество работников. Точка  $E$  определяет положение полной занятости (рис. 4).

При любой другой величине заработной платы, отличной от  $W_E$ , равновесие на рынке труда нарушается. При совпадении спроса и предложения труда заработанная плата выступает как цена равновесия на рынке труда.

В случае превышения зарплатой уровня равновесной цены предложение на рынке труда превышает рыночный спрос. В этой ситуации происходит отклонение от положения полной занятости, возникает избыток предложения труда.

В случае снижения уровня заработной платы по сравнению с ее равновесным уровнем, спрос на рынке труда будет превышать предложение. В результате образуются незаполненные рабочие места из-за нехватки работников, согласных на более низкую заработную плату.

Обе эти ситуации, безработица и наличие незанятых рабочих мест, в условиях рынка совершенной конкуренции не могут быть устойчивыми, они подвергаются коррекции со стороны рыночных механизмов в направлении восстановления положения полной занятости.

Как в первом, так и во втором случаях равновесие на рынке труда восстанавливается, и этот рынок приходит в состояние полной занятости. Но размер заработной платы зависит не только от колебаний спроса на труд и предложения труда, но и от качества труда, квалификации и профессионализма работников. Различные виды работ могут быть в разной мере привлекательными для человека, требовать разных затрат на профессиональное образование, поэтому заработная плата должна стимулировать, например, выполнение менее престижных видов работ или компенсировать материальные затраты на образование. Такая дифференциация в заработной плате называется «уравнивающими различиями».<sup>25</sup>

## **1.2. Теоретические аспекты корпоративной организации труда.**

Организационная культура, от которой зависит, в каком направлении развивается человек: в позитивном, где осуществляется личностный рост или негативном, где личностный рост ограничивается, играет важную роль в жизни человека. Она также оказывает значительное влияние и на мотивацию индивида. Организационную культуру (ОК) можно выразить через композицию ценностей, точек зрения, ожиданий, верований, традиций и норм поведения, принимаемых большей частью членов организации.

По Э. Шайну выделяются три уровня ОК:

- поверхностный (то, что можно воспринимать через органы чувств);
- подповерхностный (верования и ценности, сознательно разделяемые и принимаемые членами организации).
- глубинный (скрытые, бессознательно принимаемые на веру предположения и атрибуты поведения).

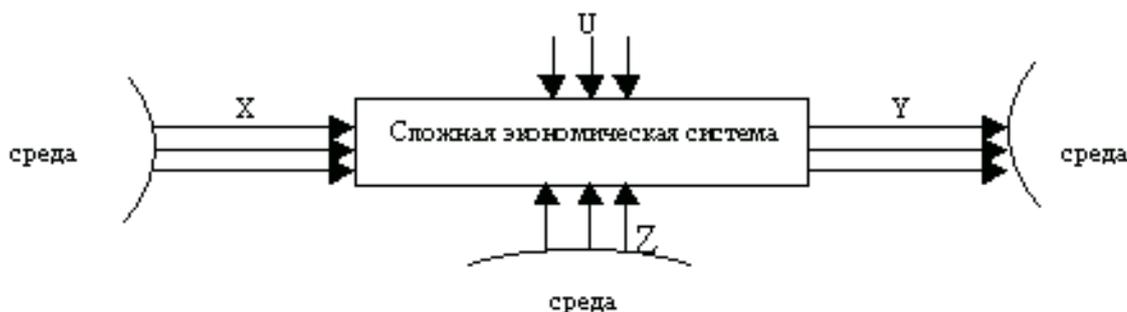
---

<sup>25</sup>Павленков В.А. Рынок труда. М., ЮНИТИ-ДАНА 2000г, с. 233-237

Организационная культура имеет субъективные и объективные элементы. К субъективным элементам организационной культуры относятся истории об организации, о лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, язык общения, лозунги и т. д. К объективным элементам организационной культуры относятся место расположения организации, дизайн помещений, рабочие места, оборудование и мебель, удобства, комнаты приема, стоянки для автомобилей и т. д.

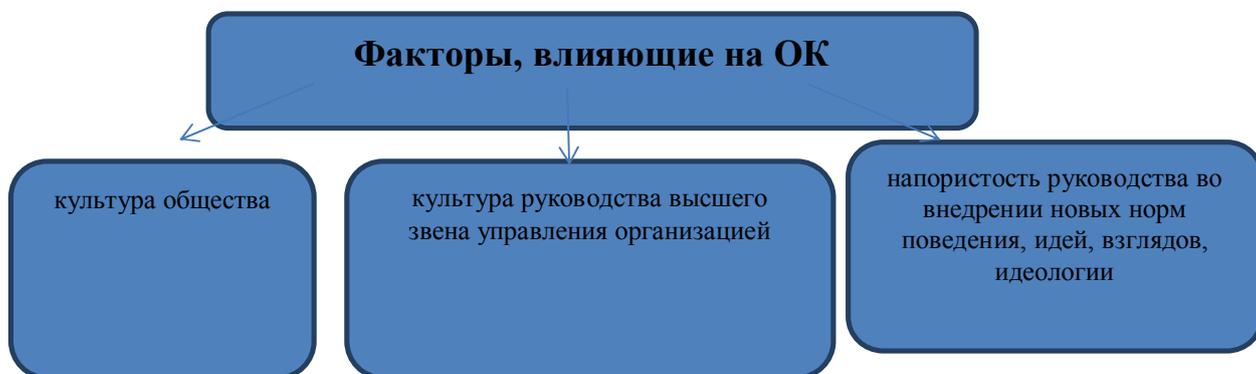
Организационная культура состоит из преобладающей культуры, субкультур групп и контркультур групп, которые усиливают или ослабляют культуру организации в целом.

**Таблица 3. Взаимодействие системы с внешней средой<sup>26</sup>**



X – входные параметры, факторные признаки, экзогенные параметры;  
 Y – выходные параметры, результативные признаки, эндогенные параметры;  
 Z – параметры возмущения, случайные факторы, случайные составляющие;  
 U – параметры управления. Системы бывают открытые (взаимодействующие с внешней средой) и закрытые (невзаимодействующие с внешней средой).

Любая техническая, биологическая система работает в окружении среды, которая оказывает внешнее воздействие на систему с параметрами возмущения, искажающими результаты управления (схема 2).



Составлено автором

<sup>26</sup>Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Изд-во "Юнити", 1994. 215 с.

## Существуют различные модели влияния организационной культуры на организационную эффективность (таблица 4)

---

Вмешивание в организационные процессы:

- в поведение работников;
- в обоснование «нужного для организации» поведения зрелых работников,
- в коммуникационные процессы организации;
- в процессы найма, оценки и увольнения работников.

Формирование ценностных ориентации работников:

- через возвращение веры в успех дела и ценности организации;
- внушением и обоснованием того, что потребитель диктует организации условия работы, а не наоборот («клиент всегда прав»);
- поощрением автономии и предприимчивости членов организации;
- формированием взгляда на работников и их компетентность как на главный источник производительности и эффективности работы;
- возвращением веры в эффективность простых структур управления с немногочисленным штатом;
- обоснованием выгоды оптимального сочетания жесткости и гибкости в управлении.

Изменение функций социальной системы:

- повышая адаптивность к постоянно меняющимся условиям внешней среды;
- повышая целеустремленность членов организации;
- повышая интеграцию и синергию подразделений;
- повышая легитимность — признание людьми ценностей организации.

Влияние на взгляды и поведение индивидов:

- интеграция — дифференциация
  - интерес членов и руководства к внутренней среде — интерес к внешней среде;
  - средства — результаты
- 

Составлено автором

Также рассмотрим модели глобального влияния на ОК.

### 1. Модель Н. Миллера

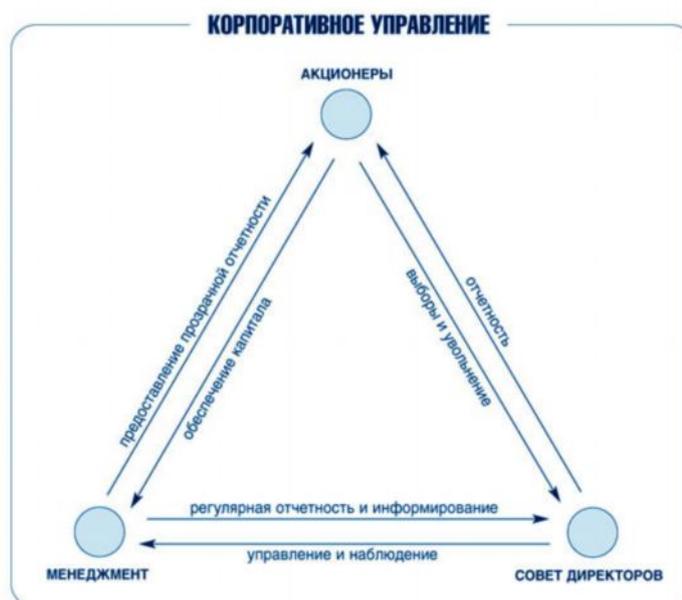


Составлено автором

## 2. Модель Г. Хофстида



Суть корпоративного управления в широком смысле – это, как показано в схеме 3, процесс поиска баланса между интересами различных участников корпорации: акционеров и менеджеров, отдельных групп лиц и компании в целом, путем реализации участниками корпорации определенных стандартов поведения (этических, процедурных), принятых в деловом сообществе.



[http://www.pravo.vuzlib.net/book\\_z1024\\_page\\_21.html](http://www.pravo.vuzlib.net/book_z1024_page_21.html)

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. Систему управления в японских корпорациях исследовали многие авторы, в том числе один из крупнейших исследователей в области японского менеджмента У. Оучи, обращают внимание на то, что японцы представляют собой крупную этническую однородность, выражающуюся в общности языка, литературы, истории, традиций, системы ценностных ориентаций, верований.<sup>27</sup>

Предпочтение групповых интересов перед индивидуальными являются составной частью традиций большой семьи (иэ) и клана (ба). В основе отношений внутри большой семьи лежат традиционные конфуцианские догмы. На практике можно увидеть прямое воплощение конфуцианских традиций в управлении предприятием: это корпоративное сознание, идея «фирма - одна семья», совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа.

Японская стратегия базируется на четырех основаниях: сбережение и консервирование экономических ресурсов, поддержание высокого уровня конкурентоспособности страны, развитие у людей высокой приспособляемости к требованиям научно-технического прогресса и, наконец, интенсификация научных исследований и разработок.

Социально-экономические аспекты управления охватывают различные стороны организации технологии производства, а также структуру предприятия. Типичная японская фирма организована на основе трёхуровневой основы. Руководство фирмы - совет директоров - представляет собой высший уровень правления.

Организационная структура управления в японских корпорациях построена по линейно-функциональному принципу: горизонтальной и вертикальной связи. Обычно управление включает четыре основные

---

<sup>27</sup>Оучи У. Г. "Методы организации производства: японский и американский подход". М. ДеКа, 1997. 380с.

функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Ключевым аспектом японского менеджмента является управление персоналом. Именно эффективное управление человеческими ресурсами, которые остаются единственными неисчерпаемыми ресурсами, обеспечивают достижение высокого качества продукции и конкурентоспособности японской продукции и технологий на международном рынке<sup>28</sup>.

В японских фирмах с течением времени сложилась развитая концептуальная схема управления человеческими ресурсами, которую можно представить в виде следующей таблицы (таблица 5).

<b>Методы</b>	Преимущественная ориентация на эффективное использование "человеческого фактора" в управлении Система долгосрочного найма Развитая система морально-психологического и материального стимулирования Развитая система интеграции персонала Медленное продвижение по лестнице Комплексная система оценки эффективности Горизонтальная ротация кадров Ориентация на групповые методы работы Взаимозаменяемость кадров. Универсализм в профессиональной подготовке. Постоянная переподготовка кадров по принципу "сверху вниз" Развитая система коммуникации и взаимодействия Внешнее сглаживание социальных различий между руководством и рабочими Консультативный (групповой) характер принятия решений Повышенное внимание к работнику
---------------	--

Оучи У. Г. "Методы организации производства: японский и американский подход"

Японские рабочие трудятся методично и преданно. Они пунктуальны. Возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности. У них очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастными в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.

<sup>28</sup>Оучи У. Г. "Методы организации производства: японский и американский подход". М. ДеКа, 1997. 380с.

Одно из центральных мест в деятельности руководителей занимает процесс принятия решений. Руководство любой целенаправленной, сознательной и организованной деятельностью в конечном счете сводится к подготовке, выработке и реализации решений.

В основе традиционной японской методологии принятия решений лежит система «ринги». Буквально перевести этот термин можно как «получение согласия на решение путем опроса (без созыва совещания или заседания)».

В японской организации можно выделить три основных уровня управления:

А) «Кэйэй» (руководство) — высший стратегический уровень управления. К нему относятся должности председателя и членов совета директоров, президента, вице-президентов и руководителей центральных служб. На этом уровне определяются стратегические цели и политика компании.

Б) «Канри» (администрация) — средний тактический уровень. К нему относятся должности руководителей отделений фирмы и начальников отделов.

В) «Иппан» (рядовой состав) — оперативный уровень управления. К этому уровню относятся должности линейных управляющих: руководители групп, начальники смен, участков, а также мастера и бригадиры.

Необходимо отметить, что «кэйэй», «канри», «иппан» трудно назвать уровнем управления в общепринятом смысле, т. е. когда каждый из них характеризуется определенной властью и ответственностью. Отличительной особенностью японской организации является то, что в ней, как правило, не существует достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности.

Наиболее ярко особенность проявляется в традиционной форме процедуры принятия решений. При этом должна быть соблюдена определенная формальная процедура. Управляющий, от которого исходит инициатива о принятии решения, составляет специальный документ,

известный под названием "рингисе". В этом документе всесторонне описывается проблема и предлагаются рекомендации по её решению. После этого "рингисе" передается на рассмотрение в те подразделения, деятельность которых хотя бы в какой-то мере затрагивается выдвинутой проблемой. После того как "рингисе" обойдет всех заинтересованных управляющих того уровня, на котором оно составлено, документ передается на следующий, более высокий уровень управления. После того как высший руководитель одобрит документ, решение считается принятым и приобретает характер директивы.

Существенной чертой в системе "ринги" является то, что она предполагает сознательное использование косвенных методов управления. Выяснение мнения большого числа людей – участников процесса принятия решений расширяет понимание проблемы в целом и позволяет определить её значение и влияние на деятельность фирмы. Решение поэтому является в значительной степени выражением коллективного мнения, разработанного внутри группы, а не привнесенного извне, и это обстоятельство приобретает большое положительное значение на этапе реализации. Групповой метод принятия решений при этом становится в известной степени стимулятором их выполнения и развития групповой мотивации. Этот метод повышает качество принимаемых решений. Обмен мнениями стимулирует появление совершенно новых идей.

Ещё одной особенностью японского управления является то, что это в высшей степени идеологизированное управление. Механизм идеологизации является сердцевинной японского управления, так как, с одной стороны, именно он прежде всего служит той силой, которая поддерживает и воспроизводит японский тип управления, и, с другой стороны, именно он придает японскому управлению ту жизненность и ту силу, которые делают японское управление весьма эффективным. Главная цель идеологического воздействия на работника - выработка у него отношения к организации, в которой он трудится, как в единой семье. Также направлением

идеологической работы является воспитание у работников японской фирмы чувства патриотизма по отношению к своей организации, чувства гордости за неё. Средства мотивации призваны "включать" в действие мотивы и стимулы<sup>29</sup>.

Система "пожизненного найма" тесно переплетается с системой оплаты по старшинству, которая также выступает в качестве мотивационного средства. Ее сущность заключается в том, что размер заработной платы ставится в прямую зависимость от продолжительности непрерывного стажа: за каждый очередной год этого стажа полагается автоматическая прибавка к зарплате.

Функционирование оплаты по старшинству подводит к двум выводам. Во-первых, практикуемая в Японии система оплаты труда отличается весьма незначительной дифференцированностью и подчиняется требованиям принципа уравниловки. Во-вторых, размер заработной платы с точки зрения мотивационной теории более или менее близок к оптимуму, довольно четко отражая фактическую потребность. Относительно слабо выраженная дифференцированность заработной платы в Японии предотвращает возникновение негативных эмоций среди работников. Оплата по старшинству теснейшим образом связана с системой должностного продвижения по старшинству, или, как ее еще именуют, "системой сеньоризма". Кроме возраста, стажа и способностей на систему выбора кандидатов на выдвижение оказывает влияние, конечно, и уровень образования. При прочих равных условиях кандидат с престижным вузом за плечами получит предпочтение.

Историческими предпосылками управления качеством явилось общегосударственное движение «за отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на

---

<sup>29</sup>Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1995. 175 с.

осознание ответственности каждым рабочим за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества (таблица 6).

<b>Принципы организации кружков</b>	<b>Добровольность</b>
	Саморазвитие
	желание учиться
	групповая деятельность
	применение методов управления качеством
	взаимосвязь с рабочим местом
	деловая активность
	непрерывность функционирования
	стремиться к расширению своего кругозора сотрудничество с членами других кружков.
	атмосфера новаторства и творческого поиска
	всеобщее участие в конечном итоге
<b>Особенности японской системы управления качеством</b>	осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области
	управление качеством на уровне фирмы - участие всех звеньев в управлении качеством
	подготовка кадров и обучение методам управления качеством
	деятельность кружков качества
	инспектирование деятельности по управлению качеством
<b>Задачами кружков качества</b>	использование статистических методов
	общенациональные программы по контролю качества
	содействие совершенствованию и развитию предприятия
	создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке
	всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы

Составлено автором

Комплексное управление качеством имеет многие преимущества:

- дает истинную гарантию качества, что достигается путем управления технологическим процессом.
- помогает рабочим выявить, а затем и устранить эти причины.
- вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха.
- позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к катастрофе, поскольку все привыкли говорить откровенно, помогать друг другу.
- дает возможность отделу проектирования продукции и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика, с тем чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросам.

- проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию.

Кружки качества имеют две отличительные, но дополняющие друг друга черты. С одной стороны, это образовательный и познавательный процесс. С другой стороны, это процесс, который содействует участию рабочих в мероприятиях, затрагивающих их повседневную работу. Это обеспечивает основу для взаимного сотрудничества менеджмента и рабочих.

Информационное обеспечение и применение экономико-математических методов делает процесс принятия решений спокойным, эффективным и более творческим занятием.

Оучи положительно ответил на вопрос о возможности слияния различных культур, показав, что некоторые американские компании стали постепенно переходить к управлению типа 2, применяя у себя японские методы управления<sup>30</sup>:

- медленное продвижение кадров (вместо быстрого);
- умеренно специализированную карьеру (вместо узкоспециализированной);
- неформальный контроль (вместо формального);
- групповое принятие решений (вместо индивидуального);
- всестороннюю заботу о человеке (вместо формального отношения).

Таким образом, организационная культура должна согласовываться с сознательно внедряемой системой трудовых отношений. Например, в той же Японии организационная культура гармонично связана с комплексной системой в трудовых отношениях. Утверждают, что именно на ней и зиждется так называемое «японское чудо» — стремительное восхождение Японии на уровень самых высокоразвитых стран мира.

---

<sup>30</sup>Оучи У. Г. "Методы организации производства: японский и американский подход". М. ДеКа, 1997. 380с.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЯПОНСКИХ КОРПОРАЦИЯХ.

### 2.1. Динамика развития трудовых отношений в японских корпорациях.

Японский менеджмент отражает исторические особенности страны, её культуру и общественную психологию. Японская модель управления на протяжении длительного периода была основана на системе пожизненного найма, в условиях которой размер формировался под влиянием зарплаты по старшинству и пофирменных профсоюзов. Но в настоящее время система японского менеджмента трансформируется под влиянием процессов глобализации. Японские корпорации постепенно переходят к новой модели управления трудом, которая включает более гибкие формы занятости.<sup>31</sup>

Процесс перехода к более гибким формам занятости начался в конце 70-х - начале 80-х гг. в период экономического кризиса 1974-1975 годов. Система “пожизненного найма” перестала отвечать требованиям эффективной жизнедеятельности корпораций.

Немаловажным фактором являлось заметное изменение “трудовой философии”, то есть отношение к труду самих работников. У многих из них, прежде всего у молодежи, все заметнее пробуждалось стремление к самоутверждению, личному успеху, желание уйти со “своего” предприятия и начать собственное дело.

По мнению японских и зарубежных исследователей, современный этап научно-технического прогресса делает систему “пожизненного найма” экономически все более нерентабельной даже для сверхконкурентных предприятий.<sup>32</sup>

Так, М.Цуда, специалист в области менеджмента, ссылаясь на специальные обследования, проводившиеся в конце 80-х годов одной из ведущих предпринимательских организаций Японии – Кэйдзайдокай, считает, что эта система в конечном итоге перестанет существовать. По его

---

<sup>31</sup> Чернина Н. О новой модели занятости. // Российский экономический журнал, 2000, №11-12, с.50-59.

<sup>32</sup> Hasegawa K. Japanese Style Management.-Tokio, 1986, P.28

результатам анкетирования управляющих крупными предприятиями, 82% опрошенных считают, что “система пожизненного найма движется к своему краху”.<sup>33</sup>

С другой стороны практика данной системы выгодна как государству, так и корпорациям, поскольку работник “привязан” к “своей” компании и в её рамках обеспечивает “всеобщий мир в промышленности”.

Многие ученые считают, что система “пожизненного найма” сохранится и в будущем, если не в ее первоначальном виде, то в той или иной модифицированной форме.<sup>34</sup>

Новые формы найма рабочей силы, которые постепенно вытесняют “пожизненный найм” можно разделить на две группы: обычные, не имеющие ничего общего с “пожизненным наймом” и сравнительно новые формы, основанные на совершенно иных принципах.<sup>35</sup> (схема 4 )

**Схема 4. Новые формы занятости**



Составлено автором

<sup>33</sup>Japanese working life profile. Labor statistics.The Japan Institute of Labor .1997. p.40

<sup>34</sup> Japan Economic Almanach, 1994 // Nihon Keizai shimbun. Inc.-Tokio, 1991.-P.68

<sup>35</sup> Чернина Н. О новой модели занятости. // Российский экономический журнал, 2000, №11-12, с.50-59.

Обычный найм новой рабочей силы осуществляется в случае расширения производства или улучшения экономической конъюнктуры. Этот найм не гарантирует нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии до его выхода на пенсию. Этот работник может быть уволен в любой момент и по любому поводу, особенно в периоды экономических трудностей.

Такая форма дает возможность предприятию эффективно регулировать как количественный, так и качественный состав наемного персонала.

Другой гибкой формой является повторный или вторичный найм на новых условиях ранее уволенных работников. Эта форма существовала и раньше, однако, прибегавшие к ней предприятия с “пожизненным наймом” несли перед уволенными работниками как моральные, так и материальные обязательства. В настоящее время такой найм осуществляется без каких-либо гарантий и обязательств со стороны предприятия перед повторно нанимаемыми работниками. Большинство из них нанимаются на значительно худших, чем раньше, условиях, в том числе и касающихся заработной платы. Более того, каждый из них может быть уволен в любое время. Это позволяет предприятию не только экономить значительные средства на оплате рабочей силы, но и заставляет таких работников трудиться с еще большей отдачей в знак благодарности за то, что их не забыли и снова приняли на работу, а также из-за боязни подвергнуться очередному увольнению.<sup>36</sup>

К первой указанной группе относится также набор временных работников (временный найм), найм на неполную рабочую неделю (найм частично занятых) и так называемая “система арбайто”, или найм на короткий период времени на подсобные работы (главным образом студентов, пенсионеров). Эти формы найма особенно выгодны предприятиям, поскольку на перечисленные категории трудящихся распространяются далеко не все положения японского трудового законодательства.

---

<sup>36</sup> Profile. Labour Statistics 1996 -1997. - The Japan Institute of Labour.

К сравнительно новым формам найма относится также “система обязательного набора”. Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех предприятий. Через каждые 4-7 лет нанятым работникам предоставляется возможность, а фактически вменяется в обязанность перейти на другое предприятие данной компании. Столь гибкая форма найма выгодна предприятиям, так как устраняет противоречия, связанные с наемным персоналом.

К числу сравнительно новых форм найма относится “групповой пожизненный найм”. Администрация предприятия нанимает на работу не каждого работника в отдельности, а сразу целую группу людей и поэтому не несет персональной ответственности перед каждым субъектом трудовых отношений. Данная форма найма позволяет администрации предприятия сократить свои обязательства перед представителями наёмного труда.<sup>37</sup>

Следовательно, система “пожизненного найма” вытесняется более выгодными для предприятия в новых условиях экономического развития формами найма рабочей силы.

Новая модель также включает переход от зарплат по старшинству к оплате по результатам труда. В конце 70-х годов крупные японские корпорации в рамках системы “зарплаты по старшинству” стали сокращать размеры ежегодных надбавок за стаж работы, а в последующие периоды вообще прекратили их выплату после достижения работником определенного возраста.

В начале 80-х годов отказ крупных японских предприятий от системы “зарплаты по старшинству” и замена ее оплатой рабочей силы по результатам стали повсеместной практикой.

Дело в том, что применение этой системы не только ложилось тяжелым бременем на предприятие, но в конечном итоге негативно влияло на эффективность производства в целом. Это обусловлено тем, предприятие

---

<sup>37</sup> Чернина Н. О новой модели занятости. // Российский экономический журнал, 2000, №11-12, с.50-59.

вынуждено было выделять все более значительные объемы средств на оплату стареющей, а значит, мало эффективной рабочей силы. К тому же в этих условиях объективно сдерживался.

По данным “Белой книги по экономике”, в начале 80-х годов против данной системы выступало 60% всех практиковавших ее предприятий, доля которых к 90-м годам достигла 80-ти процентов.<sup>38</sup>

Новые формы оплаты рабочей силы можно разделить на две большие группы: комбинированные, содержащие элементы как “зарплаты по старшинству”, так и оплаты по результатам труда, и основанные лишь на результатах труда.

Комбинированные формы заработной платы практикуются большинством японских предприятий. Согласно их принципам, общий размер заработка зависит как от количества труда, так и от таких характеристик, как пол, возраст, стаж работы, форма найма и т.п. Общий заработок складывается из двух частей: заранее оговоренной (установленной) и неоговоренной (неустановленной) зарплаты. Первая состоит из основной части и приработка. Основная ставка включает в себя плату за выполнение производственных функций и определенные работы, плату за возраст, стаж и опыт работы, уровень образования и должность. Приработок составляют различные надбавки, в том числе за достигнутые результаты, за служебные функции (должность, спецработы, профессиональное мастерство), на поддержание жизни (пособия на семью, жилье, транспорт).

Так, практика крупных японских сталелитейных компаний “Кобэ сэйко”, которые в конце 80-х годов перенесли центр тяжести с оплаты рабочей силы “по старшинству” на оплату по результатам труда. Новая система предусматривает изменение соотношения обеих составляющих с 50% и 50% на 40% и 60% соответственно, а также прекращение ежегодного

---

<sup>38</sup> Japanese working life profile . Labor statistics .The Japan Institute of Labor .1997. p.40

автоматического повышения заработной платы работникам, достигшим 50-летнего возраста.

Система “зарплаты по старшинству” все заметнее вытесняется и различными формами оплаты труда рабочей силы, основанными только на результатах труда. К числу наиболее распространенных из них относятся следующие: за выполнение производственных функций, производительность и эффективность труда, профессиональное мастерство, выполнение должностных обязанностей, выполнение определенной работы.

Механизм действия всех этих форм оплаты рабочей силы, несмотря на некоторые нюансы, в целом идентичен, поскольку в их основе лежит единственный и наиболее эффективный сегодня принцип оценки количества и качества труда.

И, наконец, третье японское чудо - пофирменные профсоюзы перешли к производственно-отраслевым профобъединениям.

Уже начался процесс объединения японских профсоюзов на общеиндустриальном уровне. Важнейшим событием стало создание в конце 1987 года мощной Всеяпонской федерации профсоюзов работников частных компаний (“Рэнго”). Она объединила в своих рядах более 5.5 млн. человек - это половина всех организованных в профсоюзы трудящихся страны.

Необходимость внесения серьезных коррективов в профсоюзное движение Японии была обусловлена новой экономической ситуацией в стране после кризиса 1974-1975 годов. Необходимость выдвижения японскими профсоюзами совместных общенациональных требований и программ пришли в столкновение с основным организационным принципом их построения - “на каждом предприятии свой независимый профсоюз”.

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что под влиянием НТП традиционная японская система организации труда на крупных предприятиях, основанная на трех “божественных дарах”, все заметнее уступает место новой модели управления трудом, действия которой более

эффективны, отвечают современному развитию производственных сил страны<sup>39</sup>.

В настоящее время население Японии, насчитывающее около 127 млн. человек, начало сокращаться. По оценкам экспертов, к 2050 году оно составит 101 млн. человек. В соответствии трудоспособное население также сокращается: в течение двух десятилетий оно уменьшится на 10%. Это означает, что к 2030 году в Японии на одного пенсионера будет приходиться два работающих жителя, а к 2050 году – три работающих на двух пенсионеров.<sup>40</sup> Общественное мнение крайне негативно относится к идее пополнения населения за счет мигрантов, поэтому единственное решение демографической проблемы – это увеличение доли трудоспособных лиц. Это означает, что компаниям и правительству придется привлекать на работу женщин, молодежь и лиц старшего возраста. В связи с этой проблемой минимальный возраст ухода на пенсию с 1999 года был повышен с 60 до 65 лет.

Доля женщин в работающем населении Японии невелика – 55%, для сравнения в Великобритании она составляет 61%, в США – 62%. Среди управляющих японских компаний доля женщин в Японии составляет менее 10%, а в США составляет 46%. В Японии только 13% детей до трех лет проводят день в специальных детских дневных центрах, для сравнения в США – 54%.<sup>41</sup> Главный инструмент правительства в этой области – убеждение компаний предоставлять работникам, имеющим детей, более льготные условия в отношении графика работы.

В настоящее время наблюдается размывание традиционной системы занятости, в условиях международной конкуренции, компьютеризации и роста рисков в бизнесе компании вынуждены объявлять о принудительных

---

<sup>39</sup>Tsuda M. Nihonteki Keiei no Ronri (Logic of Japanese management). Tokyo: Chuo Keizai Co., 1977.

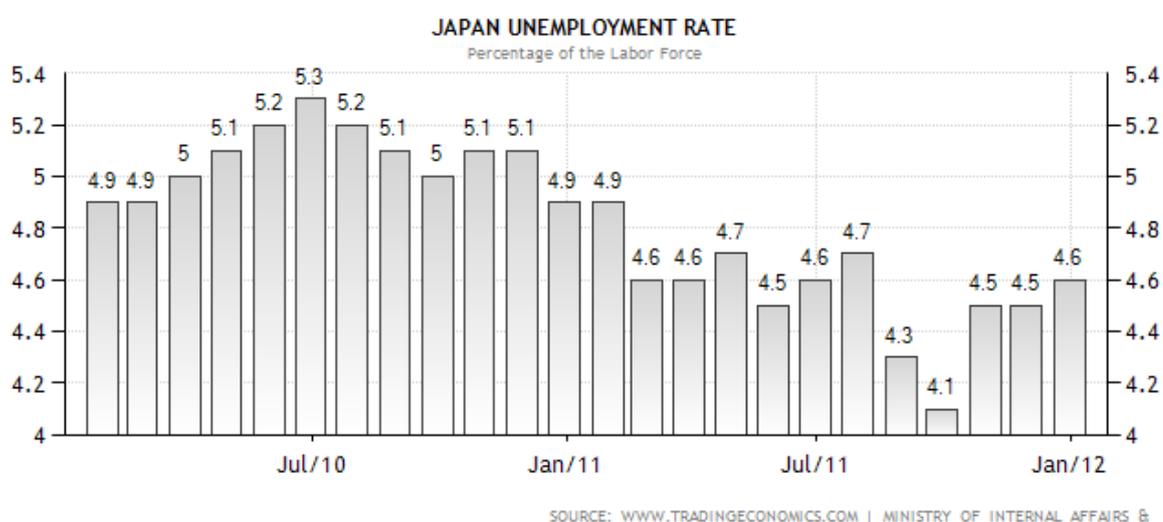
<sup>40</sup><http://demoscope.ru/weekly/2004/0161/analit05.php>

<sup>41</sup><http://demoscope.ru/weekly/2004/0161/analit05.php>

увольнениях. Как правило, в число увольняемых, в первую очередь, входили «белые воротнички» - управленцы, а также работники среднего и пожилого возраста. Иначе говоря, сократили именно ту категорию трудящихся, которая является наиболее высоко оплачиваемой в данных компаниях и которой труднее всего устроиться на новую работу.

Рассмотрим тенденцию изменений уровня безработицы в Японии с февраля 2010 года по январь 2012 год.

**График 1. Уровень безработицы в Японии**



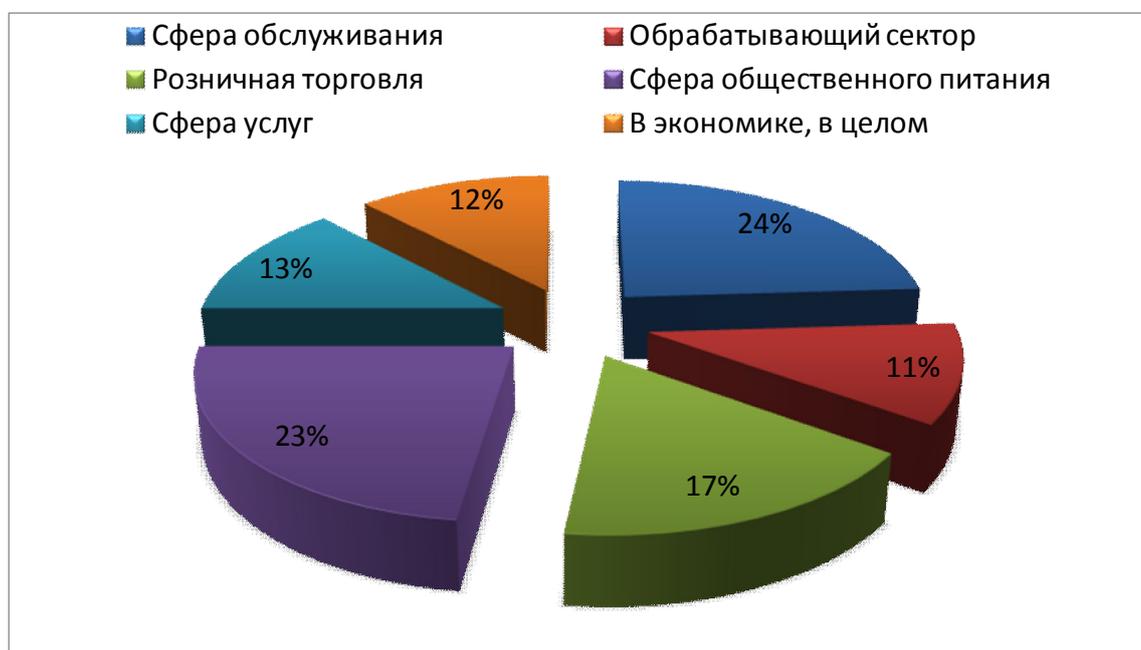
По данным специалистов уровень безработицы в Японии на январь 2012 года составляет 4,6%. Начиная с 1953 года по 2010 год уровень безработицы в Японии составлял в среднем 2,6%. Самого высокого уровня безработица в Японии достигла в июле 2009 года, составляя 5,6%, и самого низкого уровня в ноябре 1968 года, составившегося 1%. В феврале 2010 года доля безработных составила 4,9 от трудоспособного населения страны, в июле 2010 года достигла 5,3%, а в апреле 2011 года наблюдается снижение уровня безработицы до 4,6%.<sup>42</sup> В настоящее время уровень безработицы составляет 4,6%, но всё же это является опасной величиной и требует экстренного и адекватного реагирования.

Рассматривая структуру занятости японской молодежи, можно выявить, что молодежь в возрасте 15-24 лет в основном занята в сфере

<sup>42</sup>Statistics, Ministry of internal affairs, Japan unemployment rate, 2012

обслуживания. Доля молодежи, занятой в обрабатывающем секторе, равна 11%, в розничной торговле – 17%, в сфере общественного питания – 23%, в сфере предоставления услуг - 13%, а в целом в экономике - 12%.

**Схема 5. Структуру занятости японской молодежи**



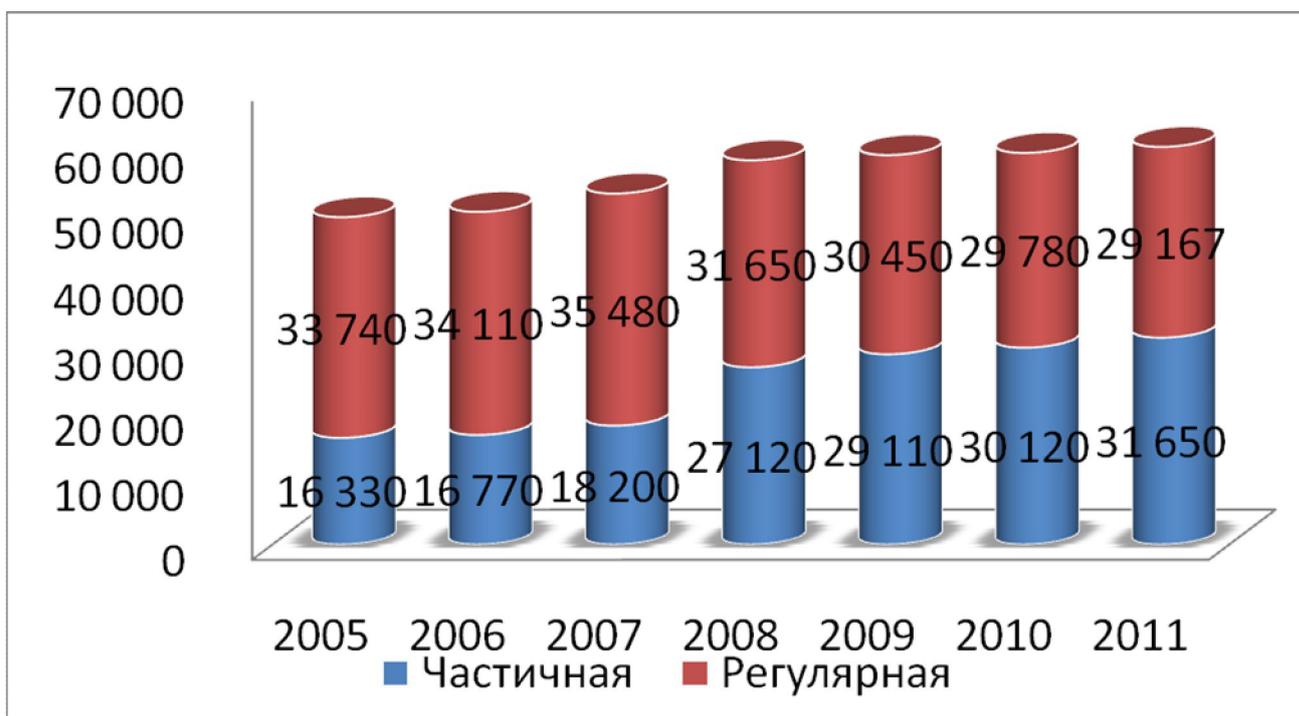
<http://leit.ru/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=16>

Еще одной новой особенностью современного рынка труда является рост численности добровольных безработных. По оценкам специалистов, их количество достигает в настоящее время 1,03 млн. человек, т.е. они составляют треть всех официально зарегистрированных безработных. Статистика свидетельствует, что это в своем большинстве молодежь в возрасте 15-29 лет. В 1998 г. почти половина этой категории работников, 490 000 человек, по своей инициативе оставила прежние рабочие места в поисках более привлекательной работы. Факты говорят о явной смене приоритетов у молодежи в выборе рабочих мест. Ее все менее привлекают авторитет компании, ее перспективы. На первый план выходит стремление найти такое рабочее место, которое позволило бы работнику быстрее и эффективнее проявить свои способности и знания, обеспечивая высокую оплату труда не в будущем, а в настоящий период времени.

В противовес бытующему представлению, что в условиях дефицита рабочих мест молодежь будто бы готова соглашаться на любую работу, оказывается, что в Японии растет число молодых работников, которые по собственному желанию оставляют не понравившуюся им работу.

Увеличение числа трудящихся, занимающихся частичной временной работой, в последнее время растет (график 2).

**График 2. Количество трудящихся, занимающихся частичной и постоянной работой.**

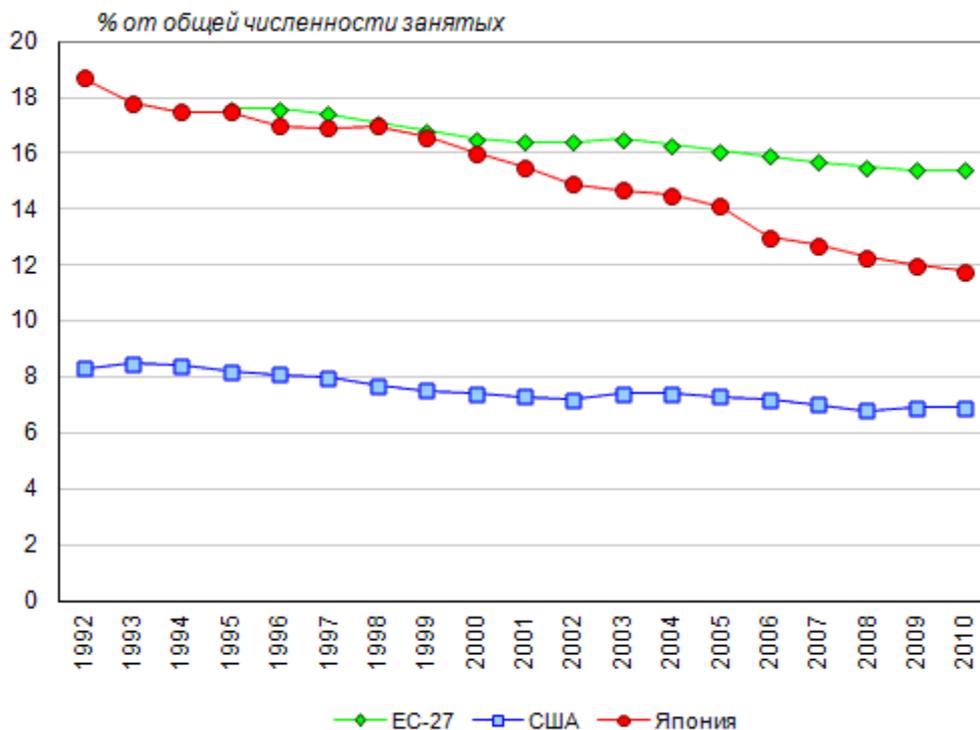


<http://demoscope.ru/weekly/2004/0161/analit05.php>

Несмотря на тенденцию постепенного снижения доли самозанятых в общей численности занятых в экономике ЕС-27, она остается достаточно высокой, по сравнению с США и Японией (рис.). По наиболее ранним из имеющихся оценок по ЕС-27 в целом, относящимся к середине 1990-х годов, доля самозанятых среди экономически занятых составляла 17,6%, а в 2009-2010 годах она снизилась до 15,4%. За тот же период в Японии она снизилась с 17,5 до 11,8%. В США она и раньше была вдвое ниже – чуть более 8% в первой половине 1990-х годов, а в кризисный 2008 год снизилась до 6,8%. В

2009-2010 годах доля самозанятых в экономике США составляла, по оценкам, 6,9%.

**График 3. Доля самозанятых в общей численности занятых в экономике ЕС-27, США и Японии, 1992-2010 годы, %**



Источник: Eurostat (online data code: lfsi\_grt\_a, updated 19.10.11)

Правительство Японии для решения этой задачи с 11 июня 1999 года начало принимать меры и обнародовало "Экстренную политику занятости", которая была подкреплена дополнительным бюджетом в 50 млрд. иен (470 млн. долл.). Краеугольным камнем новой политики правительства по поддержанию и развитию занятости стали усилия по созданию мобильной рабочей силы.

Созданный в рамках этой программы Фонд перераспределения людских ресурсов выделяет денежные гранты компаниям на один год на доплаты к зарплате всем вновь нанятым работникам - вне зависимости от того, где они раньше работали, и от их возраста. Кроме того, компаниям частично компенсируются их затраты на повышение квалификации и переквалификацию вновь нанятых работников. Причем гранты выдаются в первую очередь компаниям в таких отраслях, как информатика и связь,

здравоохранение, охрана окружающей среды, и в других динамично развивающихся отраслях.

Особенно актуальны в настоящее время, когда Япония с острой нехваткой «технарей». В последнее время поколение японских инженеров и менеджеров проектов, досконально знающих компьютерные системы, вынуждено уйти на пенсию, а замены им специалистов с аналогичным уровнем знаний и опыта нет. Помимо грантов компаниям соответствующих отраслей ещё одним резервом успешного перераспределения рабочей силы является сеть центров повышения квалификации и переквалификации работников. Эти центры играют важную роль, т.к. зачастую безработные не обладают необходимой квалификацией для нового места работы или не имеют требуемой специальности.

Преимущественное право на занятия в центрах повышения квалификации и переквалификации получили безработные среднего и пожилого возраста. Им предоставляются различные льготы, включая и материальную поддержку в период обучения. Однако льготные условия обучения теперь распространяются не только на пожилых людей и даже не только на безработных. Установлено, что государство может покрывать до 80% расходов на такое обучение (до 200 000 иен, или 1900 долл. в расчете на одного человека). Правда, подобные льготы действуют не повсеместно, а только в 347 специально отобранных центрах и на 4187 курсах обучения. К тому же подобные льготы не распространяются пока на такие важные сектора экономики, как информатика и связь, поскольку обучение там длится три года<sup>43</sup>.

Основной идеей "Экстренной политики занятости" является не создание новых рабочих мест само по себе, а прежде всего формирование благоприятных условий для расширения занятости.

---

<sup>43</sup>Кальчева А., Fushigi Nippon - Загадочная Япония // [Культура Японии, 2006](#)

## 2.2. Современные тенденции развития рынка труда в японской экономике.

Отличительными чертами рынка труда Японии являются наличие систем, которые отсчет своего развития ведут с 1868 года, основываясь на национальных традициях и философии народа:

- система пожизненного найма (СПН);
- система кадровой ротации (СКР);
- система подготовки на рабочем месте (СПРМ);
- система репутаций (СР);
- система оплаты труда (СОТ) в зависимости от стажа.<sup>44</sup>

Каждая система не может существовать одна без другой, функционируют как единый комплекс.

Ключевым элементом единого механизма японской системы подготовки и использования кадров является система пожизненного найма, которая характеризуется отсутствием юридически оформленного пожизненного найма.

Практика пожизненного найма предполагает обеспечение предприятия рабочей силой из числа молодёжи и выпускников учебных заведений. Причем, вновь принятые работники проходя обучение и подготовку на предприятии, тем самым обеспечивают развитие профессиональный уровень, соответствующий потребностям предприятия практически до их предельного возраста службы. Работнику выгодно «состариться» на том предприятии, где он начинал работать - ему оказывается максимальное уважение и почтение, а ставка оплаты труда увеличивается пропорционально времени, отработанному на данном предприятии. В основном владельцы предприятия стараются избежать увольнения как средства приведения в соответствие спроса и предложения рабочей силы на рынке, старается обеспечивать непрерывную занятость

---

<sup>44</sup> Хироси Хазама История управления трудом в Японии. Лондон , 1997 , с.125

работника на предприятии. Имеющаяся практика пожизненного найма напрямую связана с расширением использования рынка труда внутри предприятий. В основном все вакантные должности, за исключением не требующих квалификации, замещаются работниками самого предприятия за счет их продвижения по службе, в результате чего работники в большей степени «привязываются» к предприятию, у них развивается стремление лучше трудиться и дух коллективизма.<sup>45</sup>

Особенность второй системы японского управления - система кадровой ротации на предприятии, которая предполагает перемещение работников по горизонтали и вертикали через каждые 2-3 года выполнения функций на определенном рабочем месте. Ротация осуществляется без согласия работника с целью расширения его кругозора, развития у работника более широкого взгляда на свое предприятие, выявления резервов его роста и повышения качества продукции. Управляющий предприятием всю специфику производства обеспечивает гибкость взаимодействия между различными звеньями руководства.<sup>46</sup>

Есть и другое, весомое обстоятельство, гарантирующее в условиях ротации не только добросовестную, качественную, но и творческую перспективную деятельность всех сотрудников компании. Это - система репутаций. Суть ее заключается в том, что где бы ни работал сотрудник, он обязан выполнять свои обязанности так, чтобы за ним закрепилась репутация прекрасного, инициативного работника, порядочного человека, для чего на каждого составляется письменная характеристика. Характеристика, следуя за специалистом, влияет на ротацию и определяет, как правило, его дальнейшую трудовую карьеру, хотя у всех есть шанс ее улучшить. Этому способствует следующая система - система подготовки на рабочем месте. Японские предприятия не требуют от школ и ВУЗов специальной подготовки. Они сами доводят обучение своего

---

<sup>45</sup>Пронников В.А., Ладанов И. Д. "Управление персоналом в Японии" - М.: Дело, 1995 с. 10-17, 84

<sup>46</sup>Tsuda M. Nihonteki Keiei no Ronri (Logic of Japanese management). Tokyo: ChuoKeizaiCo., 1977, p. 76

работника до уровня, нужного предприятию. То есть, в Японии образовательные функции четко разделены между школьным образованием, обеспечивающим фундаментальное обучение, внутрифирменным, обеспечивающим профессиональное обучение, и по поводу этого достигнуто согласие всего общества. Такое распределение функций тесно связано с курсом, которые предприятия проводят в отношении найма и подготовки персонала. Широко распространенной практикой является то, что решение вопроса о конкретной работе внутри предприятия происходит уже после принятия на работу в результате выявления пригодности и способностей каждого лично.

В Японии существуют особая модель внутрифирменного обучения и подготовки персонала. Обычная форма подготовки и обучения внутри предприятия в Японии включает : обучение во время работы, проводимое на рабочем месте; обучение вне работы , проводимое на форме и вне ее; и самообразование. На предприятиях современной Японии основными считаются обучение во время работы и самообразование, но при этом для разных категорий работников организуются краткосрочные курсы обучения вне работы, дифференцированные по должностям и квалификации, по темам, необходимым для профессионального роста. Внутрифирменное образование рассчитано в основном на руководящий персонал уровня начальников секторов и лишь затем, по убыванию, на средний руководящий персонал, заведующих, начальников отделов и т.д.

Обучение во время работы воспринимается как метод, при котором подчиненный учится в процессе выполнения работы под руководством начальника или более опытного работника по принципу «смотри и подражай», однако в Японии на эту подсистему оказывают влияние следующие факторы:

1. Обучение во время работы включается в механизмы, регулирующие рынок труда внутри предприятия;

2. В цели обучения во время работы входит прежде всего подготовка квалифицированных работников и многопрофильных рабочих;

3. Персоналу предоставляется гибкая занятость и равенство работников, занимающие разные должности;

4. Применение дополнительных мер по стимулированию мотивации труда;

5. Усиленное поощрение самообразования;

6. Подготовка инструкторов по проведению обучения во время работы.

Система оплаты труда играет особую роль в японской модели управления и напрямую связана особенностями мотиваций и принципами поощрения труда.<sup>47</sup>

Японские фирмы не имеют жесткой классификации должностей с фиксированными ставками заработной платы по каждой из них. Обязанности между людьми строго не распределены, Поощряется выполнение различных видов работ при гибком взаимодействии работников в зависимости от конкретной ситуации. Заработок определяется на основе индивидуальной оценки деятельности работника по многим критериям. Рост заработной платы с выслугой лет - одна из важнейших составляющих этой системы. Другие критерии отражают трудовой вклад, успехи и усердие в обучении и повышении квалификации, умение работать в коллективе и т.д. Большое значение имеет оценка работы непосредственно руководителем.

Итак, систему оплаты труда в Японии отличают следующие факторы:

1) Зависимость оплаты труда от стажа. Японцы считают, что после года работы человек действительно трудится больше, лучше, эффективнее. За это его надо поощрять, причем автоматически. Конечно, есть в ряде

---

<sup>47</sup>Оучи У. Г. "Методы организации производства: японский и американский подход". М. ДеКа, 1997. 380с.

случаев, когда ни производительность труда, ни квалификация не повышаются, но тогда и зарплата тоже не будет увеличена.

**Таблица 7. Зависимость оплаты труда от стажа работника**

<b>Возраст</b>	<b>Размер оклада по возрасту</b>	<b>Стаж</b>	<b>Размер оклада по стажу</b>
<b>18</b>	73400	0	0
<b>19</b>	75600	1	400
<b>20</b>	77800	2	800
<b>25</b>	93300	7	2800
<b>26</b>	97000	8	3200
<b>27</b>	100700	9	3600
<b>53</b>	153100	...	4400

Источник: James C., Abegglen (1958). The Japanese factory: Aspects of its social organization

Решение об увеличении заработной платы принимает Служба мотивации или непосредственный руководитель подразделения.

Здесь хотелось бы привести в сравнение, что наши Отделы труда и заработной платы занимаются сбором и анализом, как правило, поверхностных цифр. Японские же отделы мотивации - это не только аналитические центры, но и разработчики эффективных систем оплаты труда (в Японии нет ни тарифной системы, ни единой тарифной сетки для бюджетников), которые обеспечивают зависимость оплаты труда от стажа, результатов работы, так называемых жизненных пиков и т.д.

2) Зависимость оплаты труда от жизненных пиков. Таких пиков в Японии пять-шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу, его заработная плата примерно равна 180 тыс. йен в месяц (более 1800 долл. США). Это определенный законом минимум. Среднемесячная ставка здесь - 3000 долл. США. В 28-29 лет японец женится, следовательно, увеличивается и заработная плата (так как действует определенный закон о традициях). Затем рождение ребенка, покупка жилья (когда возникает потребность в кредите). Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы и т.д.

3) Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях используется система “плавающих окладов”. Базовые ставки директоров завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости продукции, объема производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Например, у начальника цеха оклад 700 тыс. йен. Если цех снизил себестоимость продукции на 10%, то его оклад автоматически увеличивается на 10%. Данная система определяется не законодательно, а только положением предприятия об оплате труда.

**Таблица 8. Зависимость оплаты труда от разряда работника**

разряд	размер оклада по категориям(йен)				
	1	2	3	4	9
<b>11</b>	14650	18500	24550	31850	171300
<b>12</b>	14900	18870	24970	32580	172890
<b>13</b>	15150	19240	25390	33310	174480
<b>18</b>	16400	21099	27490	36960	182430
<b>19</b>	16650	21460	27910	37690	184020
<b>20</b>	16900	21830	28330	36420	185610
<b>46</b>	29400	31450	39250	57400	226950

Источник: James C., Abegglen (1958). The Japanese factory: Aspects of its social organization

Особенность организации оплаты труда в государственных учреждениях: система оплаты труда госслужащих состоит из 20 разрядов, каждый из которых включает 5 подразрядов. Их ставка отличается друг от друга на 10%. Подобная разрядная сетка есть и на некоторых промышленных предприятиях. Но ее основное отличие от нашей ЕТС - большая гибкость, полный учет количества и качества труда, расширенный диапазон возможностей, и, самое главное, существенная дифференциация заработка в рамках каждого разряда в зависимости от фактических результатов работы.

4) Жесткая зависимость оплаты труда от фактических результатов работника.

5) Одна из самых низких в мире дифференциация в оплате труда - 1: 4

(в Швеции - 1: 3). Это означает, что работник самой низкой квалификации получает всего в 3 раза меньше, чем высококвалифицированный работник. Зарплата ли слесаря, продавца, инженера, врача, меньше зарплаты высшего руководителя соответствующей фирмы только в 4-5 раз. Здесь, естественно, не учитываются премии, дивиденды по акциям и т.д., а речь идет только о тарифе и окладе<sup>48</sup>.

Заработанная плата японского служащего состоит из базовой части, к которой в течение года добавляются различные дополнительные выплаты. Дважды в году, летом и в предновогодние дни, японские трудящиеся получают так называемые бонусы - дополнительные поощрительные суммы за усердие в работе. Размер их иногда исчисляется 5-6-месячными оплатами труда. Такой подход позволяет работающему японцу в эти дни решать личные финансовые проблемы. А базовая оплата, включающая в себя выплаты за занимаемую должность и стаж на данном предприятии до настоящего времени определялась по сетке, единой для целых отраслей экономики. Эта сетка, вернее её реальное наполнение, каждую весну становилась предметом тщательного обсуждения представителей администрации и профсоюзов. По этой причине, профсоюзы стали требовать, чтобы рост оплаты, запланированный на следующий учебный год, начинающегося с 1 апреля, как минимум не отстал от роста цен. Однако под тройным прессом дефляции, обостряющейся безработицы и общей экономической депрессии профсоюзы смогли вырвать в 2001 году надбавку, исчисляющуюся не тысячами, а сотнями йен. В 2002 году требования об очередном повышении окладов были встречены предпринимателями с определенной степенью недоумения. А в нынешнем году впервые за всю историю акцент в переговорах сместился на другую тему - сохранение

---

<sup>48</sup>Ministry of Labor. Survey of Retirement Pay Systems 1985. In Abote Japan, Series Social Security in Japan.-Tokio, 1988, P.23

рабочих мест. В настоящее время уровень оплаты труда в Японии один из самых высоких в мире.<sup>49</sup>

Япония, для которой проблема ограничения часов сверхурочной работы напрямую связана с наиболее высоким уровнем трудозатрат. Однако последствия стабилизации темпов экономического роста в Японии и сокращение возможности использования сверхурочной работы инвелирует различие между Японией, Европой и США (приложение).

---

<sup>49</sup> Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент, М.2006, с.93-96

## **ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЯПОНСКИХ КОРПОРАЦИЯХ.**

### **3.1 Основные направления рынка труда в Японии в XXI веке.**

Японская экономика в послевоенные годы добилась выдающихся успехов, главным образом, благодаря своеобразной системе управления трудом, которая была сориентирована на долговременное закрепление кадров на предприятии - «закрытый рынок труда». Японская система управления трудом считалась среди предпринимателей и ученых мира одной из наиболее эффективных и жизнеспособных моделей, которой принадлежит будущее. Она являлась конгломератом средств и методов, в котором гибкость сочеталась с определенной жесткостью, где меры централизованного, волевого управления дополнялись рыночными механизмами саморегулирования,

В последнее время японская система управления трудом столкнулась с экономическими трудностями, вызвавшими рост безработицы. В средне- и долгосрочной перспективе в японской промышленности ожидаются структурные изменения, обусловленные глобализацией экономической деятельности и развитием информационных технологий. Это, несомненно, повлияет на ситуацию на рынке труда. В связи с чем в последние годы, исходя из задач структурной перестройки экономики, Министерство труда Японии разрабатывает и пытается реализовать ряд комплексных мер, направленных на стабилизацию рынка труда страны, среди которых:

- руководителям фирм, стремящимся сохранить рабочие места в условиях циклических колебаний спроса на рабочую силу, выделяются дотации на поддержание занятости;

- учитывая динамизм средних и малых предприятий и опираясь на закон «О содействии совершенствованию управления вопросами занятости на средних и малых предприятиях в целях обеспечения их трудовыми ресурсами», Министерство труда Японии принимает участие в организации

обучения работников и создании привлекательных условий труда на венчурных и других средних и малых предприятиях;

- на основе закона «Об обеспечении занятости по видам работ» нанимателям, расширяющим возможности трудоустройства и развития профессиональных способностей трудящихся при перетоке рабочей силы из одних отраслей промышленности (или предприятий) в другие, организующим конференции и семинары, на которых можно получить информацию, облегчающую перераспределение рабочей силы, предоставляются субсидии;

- вследствие перевода ряда производств за границу и увеличения импорта готовых изделий в последние годы в отдельных регионах резко ухудшилось положение с занятостью населения;

- участие государства в регулировании ситуации на рынке рабочей силы проявилось и в организации государственных бюро по обеспечению занятости (далее - ГБОЗ);

- среди предусмотренных Министерством труда мер - содействие в трудоустройстве выпускников учебных заведений;

- в соответствии с законом «О содействии в трудоустройстве и иной помощи инвалидам» осуществляются программы по поддержанию и повышению уровня занятости инвалидов;

- функционирует также система страхования по безработице. Людям, потерявшим работу, выплачиваются пособия<sup>50</sup>.

В Японии эффективно функционирует комплекс законодательных актов в сфере занятости. Все меры, разрабатываемые на их основе, представляют собой систему управления вопросами обеспечения занятости населения (СУВОЗ), центральное место в которой занимает закон «По обеспечению

---

<sup>50</sup> Поварич И.П. Рынок труда региона: проблемы функционирования и управления / И.П. Поварич, М.Д. Поварич. - Кемерово: ЮНИТИ ЛТД, 2003-412с.

занятости населения». Его реализация должна содействовать сбалансированному развитию народного хозяйства путем достижения полной занятости населения на основе установления качественной количественного баланса между предложением рабочей силы и спросом на нее, создавать трудящимся условия для эффективного использования их способностей, повышая их экономический и социальный статус. Данный закон предусматривает создание государственной службы занятости, которая совместно с другими государственными, муниципальными и частными организациями будет обеспечивать людям трудоустройство в соответствии с их способностями и удовлетворять потребности экономики в рабочей силе.

Основными задачами системы управления вопросами обеспечения занятости в Японии являются:

- сбор и анализ данных о ситуации на рынке труда, получаемых от ГБОЗ: информация о занятости и тенденциях в динамике безработицы, о вакансиях и обращениях по поводу трудоустройства; информация, необходимая работодателям для подбора кадров и управления персоналом;
- организация самообслуживания клиентов, использование ими компьютеров для получения адресов и номеров телефонов работодателей, сообщивших о вакансиях;
- оказание профориентационных услуг, организация встреч начальников отделов кадров предприятий, организация встреч работодателей, предлагающих работу с лицами, занятыми ее поиском;
- трудоустройство руководящего персонала и работников среднего звена, которым занимаются специальные организации, располагающие банком данных о квалифицированных специалистах;

- организация обучения и переобучения граждан с сохранением выплаты пособия по безработице в течение всего периода прохождения таких курсов<sup>51</sup>.

Важное место среди мер, осуществляемых СУВОЗ, занимают те, которые направлены на улучшение положения в области занятости, увеличения возможностей для трудоустройства и развитие профессиональных способностей работников.

Увеличению занятости способствует предоставление помощи нанимателям:

- временно увольняющим работников или направляющим их на профессиональную подготовку, а также в случае вынужденного сокращения производства, вызванного колебаниями конъюнктуры, структурными изменениями и другими экономическими причинами;
- не увольняющим работников, достигших пенсионного возраста;
- готовым принять на работу инвалидов и иных лиц, испытывающих сложности в трудоустройстве;
- предоставляющим пожилым работникам возможность пройти профподготовку в государственных учреждениях и в течение периода учебы выплачивающим им заработную плату;
- держащим в штате сезонных работников весь год;
- предоставляющим женщинам отпуска по уходу за ребенком или нанимающим женщин, уволившихся по причине беременности и др.

Развитию профессиональных способностей работников способствуют:

- частичное возмещение нанимателям расходов на проведение профподготовки и организация госструктур, занятых профподготовкой;
- проведение профподготовки и переобучения тех безработных, которые стремятся повысить свою конкурентоспособность на рынке труда;

---

<sup>51</sup> 3. Волгин Н.А. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2004-736с.

- дотирование нанимателей, предоставляющих работникам возможность постоянно, на протяжении всей трудовой карьеры, переобучаться или иметь оплачиваемый учебный отпуск для самообразования;
- выплата дотаций нанимателям на средних и малых предприятиях, работники которых занимаются на государственных курсах подготовки;
- организация профессионального тестирования, международного обмена специалистами в области профподготовки<sup>52</sup>.

Размер пособия по безработице определяется исходя из уровня заработной платы, которую безработный получал перед потерей работы. Устанавливается его минимальная и максимальная величина. Продолжительность выплаты пособий зависит от возраста, стажа работы за прошедший период страхования и т.д.

Своеобразной является организация работы по регулированию рынка труда в территориальных образованиях Японии. В каждой префектуре функционируют отделы труда, в которых, как правило, имеются два сектора: обеспечения занятости и страхования в области занятости. По закону «Об обеспечении занятости» губернаторы префектур уполномочены осуществлять руководство и надзор за деятельностью своих подчиненных, ответственных за решение вопросов труда, и директоров ГБОЗ.

Рассмотрим развитие Японии во время мирового финансового кризиса. Хотя в настоящее время Япония является третьей по величине экономикой мира после США и Китая и обладает высокотехнологичной промышленностью и стабильной экономикой, однако, мировой финансовый кризис оказал сильное воздействие по этой стране, что послужило тому, что экономика Японии вошла в рецессию.

Экономика Японии экспорт зависимая, большую часть высокотехнологичной продукции экспортирует на Запад. В связи с мировым

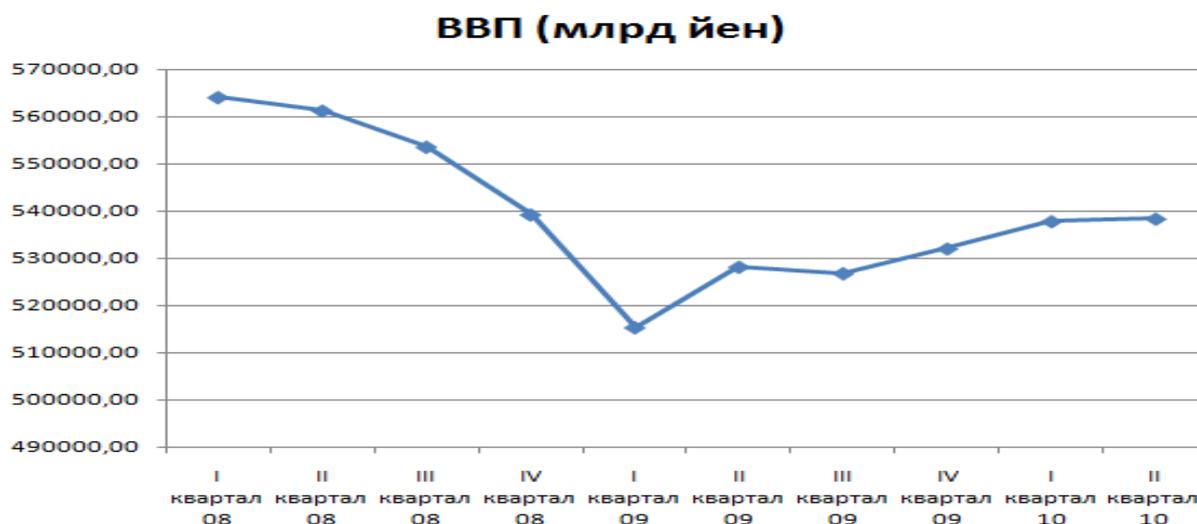
---

<sup>52</sup> 2. Буланов В.С. Рынок труда / В.С. Буланов, Н.А. Волгин. - М.: Экзамен, 2003-480с.

финансовым кризисом спрос на эту продукцию на Западе упал. Экспорт является одним из важных факторов, обеспечивающих рост японской экономики. Сокращение его объемов уже привело к сокращению ВВП страны на 1,8% в третьем квартале 2008 года. Объемы японского экспорта из-за кризиса в декабре 2008 года сократились на 35%. В октябре-декабре 2008 г. валовой внутренний продукт Японии сократился сразу на 3,2 проц. по сравнению с предыдущим кварталом и упал на 12,1 проц. в годовом исчислении<sup>53</sup>.

Со второго квартала 2008 г. в Японии началось ухудшение всех экономических показателей, которое продолжается, причем нарастающими темпами. В конце ноября 2008 г. статистическое ведомство правительства Японии зафиксировало рецессию официально

**График 4.**



Источник: <http://top.rbc.ru/economics/10/10/2008/252036.shtml>

Уже в 1-м квартале 2008 году начали сокращаться инвестиции компаний, а с июля – и заказы на машины и оборудование. Падает промышленное производство. Прибыли корпораций без учета финансовых холдингов в апреле-июне 2008 г. упали на 10,5% из-за сокращения объема

<sup>53</sup><http://top.rbc.ru/economics/10/10/2008/252036.shtml>

продаж. При этом прибыли компаний обрабатывающей промышленности сократились еще больше – на 11,7% в тот же период.

Началось сокращение реального экспорта и возможностей экспорта капитала. В августе число корпоративных банкротств в Японии увеличилось на 4,2% по сравнению с аналогичным периодом 2007 года. Безработица выросла до 5%.

**График 5.**



Источник: <http://top.rbc.ru/economics/10/10/2008/252036.shtml>

Следовательно, появились проблемы с внутренним потреблением:

**График 6.**



Источник: <http://top.rbc.ru/economics/10/10/2008/252036.shtml>

Со II квартала 2008 г. на фоне общего замедления мирового экономического роста и снижения спроса на экспортную продукцию (особенно автомобильной и электронной промышленности) начали замедляться темпы роста ВВП Японии, увеличиваться количество компаний, объявляющих о банкротстве, расти безработица. В условиях относительной стабильности в финансовом секторе реальный сектор экономики Японии демонстрировал снижение темпов роста. В конце ноября 2008 г. правительство Японии официально зафиксировало рецессию в экономике. Деятельность крупных городских банков, имеющих разветвленную сеть филиалов за рубежом и активно осуществляющих операции на мировом валютном рынке и рынке ссудных капиталов, стала подвергаться высокому кредитному и валютному рискам.

В отличие от финансового кризиса 90-х годов текущий кризис был вызван не внутренними, а внешними факторами, связанными с развитием процесса финансовой глобализации, а также с крахом рынка недвижимости и рынка секторитизации в США. Сложность поиска путей по выходу из него связана с его многогранностью и необходимостью решения проблем как внешнего, так и внутреннего характера. К началу кризиса 2008 г. Япония имела созданную во время финансового кризиса 90-х годов систему регулирования и надзора за деятельностью финансовых учреждений, сформированную систему страхования вкладов населения, богатый опыт по выходу банков из финансового кризиса. Однако принятые меры были направлены на управление рисками, вызванными внутренними факторами. В 2008 г. надзорные органы столкнулись с проблемой управления внешним системным риском, с необходимостью регулирования деятельности и осуществления контроля над операциями транснациональных банков, риски которых для национального банковского сектора непредсказуемы.

С началом мирового финансового кризиса антикризисные меры Банка Японии были направлены на обеспечение ликвидности на межбанковском рынке путем предоставления субординированных займов банкам. С октября

2008 г. нестабильность финансово-банковской системы приняла глобальный характер. Банк Японии перешел к системному использованию всего набора инструментов денежно-кредитной политики. Кроме того, в качестве временных были приняты меры по рекапитализации банков, реструктуризации долгов и финансовой поддержке корпоративного сектора.

Антикризисные меры включают три основных направления:

1) Использование политики процентной ставки

С началом финансового кризиса центральные банки шести развитых экономик мира (Федеральная резервная система США, Европейский центральный банк, Банк Англии, Банк Канады, Национальный банк Швейцарии и Центральный банк Швеции) начали проводить скоординированную политику по последовательному снижению уровня процентной ставки: 8 октября 2008 г. они объявили о снижении базовой процентной ставки на 0,5 %.

Банк Японии сохранял свою политику в области процентных ставок и не изменял их уровень до октября 2008 г. Он считал, что целевой ориентир краткосрочной процентной ставки на межбанковском рынке (около 0,5%) и действующий уровень базовой процентной ставки (0,75%) достаточно низкие и соответствуют сложившейся экономической ситуации. Однако в результате нарастания финансового кризиса и неблагоприятного влияния рисков на экономику Японии было принято решение о снижении целевого ориентира краткосрочной процентной ставки на межбанковском рынке до 0,3% в октябре 2008 г. и 0,1% в декабре 2008 г. Уровень базовой процентной ставки был снижен до 0,5 и до 0,3% соответственно.

В качестве временной меры Банк Японии принял решение с ноября 2008 года ввести выплату процентов из расчета 0,1% годовых на избыточные резервы финансовых учреждений, находящиеся на текущем счете в центральном банке.

2) Меры по обеспечению стабильности на финансовых рынках и расширению возможностей финансирования крупных корпораций

С целью поддержания ликвидности банковского сектора Банк Японии активизировал проведение операций на открытом рынке. В конце 2008 г. общий объем проводимых Банком Японии операций на открытом рынке превысил 50 трлн иен, что выше исторического среднего уровня.

Наряду с обычными операциями, проводимыми на открытом рынке, Банк Японии расширил перечень операций и стал использовать новые инструменты на нем, а именно:

- были расширены инструменты и объемы операций по покупке государственных облигаций. Банком Японии была увеличена периодичность проведения операций с государственными облигациями (с 1 раза в квартал до 2 раз в неделю) и размер предложения за одну операцию (от 300 до 600 млрд иен). Была увеличена возможная сумма операций по покупке государственных облигаций до 21,6 трлн иен в год (1,8 трлн иен в месяц). По состоянию на 31 декабря 2009 г. текущий объем операций по покупке государственных облигаций увеличился до 48,2 трлн иен. С середины декабря 2008 г. центральный банк добавил в список своих операций РЕПО операции с государственными облигациями с плавающей процентной ставкой, с облигациями, индексированными к уровню инфляции, и с 30-летними государственными облигациями. По состоянию на 31 декабря 2009 г. текущий объем операций РЕПО составил 7 трлн иен.

- стали проводиться операции, направленные на поддержание ликвидности рынка долговых обязательств крупных корпораций. Ранее он принимал краткосрочные обязательства и облигации компаний в качестве одного из видов залога при предоставлении кредитов банкам. С целью предоставления компаниям быстрого доступа к деньгам в январе 2009 г. центральный банк приступил к проведению операций по покупке краткосрочных обязательств корпораций на аукционах, а с февраля 2009 г. - облигаций крупных корпораций. Планируемые фонды для этих целей были определены в размере 3 трлн иен и 1 трлн иен соответственно. По состоянию на 31 декабря 2009 г. указанные программы поддержки рынка долговых

обязательств крупных корпораций были выполнены. Проведение операций РЕПО с краткосрочными обязательствами корпораций продолжается в 2010 г., их текущий объем составил 2,8 трлн иен.

В конце 2008 г. в список контрагентов Банка Японии по операциям РЕПО с краткосрочными обязательствами крупных корпораций был включен Банк Развития Японии.

### 3) Меры по стабилизации банковского сектора

С целью усиления капитализации банковского сектора в декабре 2008 г. действие закона 1998 г. «О своевременном укреплении финансовых функций» было продлено до 2012 г. В него были внесены изменения, в соответствии с которыми возможный фонд для этих целей увеличен с 2 до 12 трлн иен. Банки, получающие средства, должны расширять кредитование малого и среднего бизнеса.

Для оздоровления балансов банков и снижения их зависимости от фондового рынка с марта 2009 г. центральный банк возобновил покупки акций корпораций, находящихся в инвестиционных портфелях банков, имеющих рейтинг международных агентств не ниже «ВВВ-» и достаточную ликвидность. Предполагается до апреля 2010 г. выкупить ценные бумаги крупных корпораций на общую сумму 1 трлн иен (лимит на один банк установлен 250 млрд иен) с последующим обязательством их продажи в период с конца марта 2012 г. до конца сентября 2017 г. По состоянию на 31 декабря 2009 г. текущий объем выкупленных активов составил 206,9 млрд иен.

С начала 2009 г. был расширен перечень видов обеспечения (залога) для получения банками кредитов у Банка Японии. В него были включены облигации корпораций, долговые инструменты инвестирующих в недвижимость корпораций, гарантированные правительством краткосрочные обязательства корпораций и другие. В мае 2009 г. перечень был дополнен государственными облигациями США, Великобритании, Германии и Франции.

В апреле 2009 г. Банк Японии объявил о возможности привлечения городскими и региональными банками дополнительных ресурсов в рамках предоставления субординированного 10-летнего займа на общую сумму до 1 трлн иен (лимит на один банк составляет 350 млрд иен). Банки, которые получают займы, смогут учитывать их как дополнительную часть капитала и вернуть средства в любое время по истечении трехлетнего периода после получения.

Вместе с тем, учитывая глобальный характер современного кризиса, наряду с принятием мер по стимулированию развития экономики Банк Японии стремится координировать свои усилия с международными организациями и надзорными органами других стран. Среди форм взаимодействия такие, как:

- заключение двусторонних валютных своп-соглашений с центральными банками развитых стран;

- взаимодействие с центральными банками стран АСЕАН+3 и странами-членами Азиатского банка развития.

В настоящее время японская банковская система движется по пути формирования конкурентоспособного на международном рынке банковского сектора, способного противостоять внешним рискам, и банков, способных координировать интересы корпоративного бизнеса и собственников банков на внутреннем рынке с целью развития внутреннего спроса.

Процесс реформирования банковского сектора Японии продолжается, при этом решаются две основные задачи:

- а. Достижение баланса между сохранением эффективности в условиях свободной конкуренции и обеспечением стабильности при оптимизации отношений между менеджментом, и акционерами.

- б. Распределение рисков между банками, клиентами и регулирующими органами.

Правительство намерено проводить политику «мягкой адаптации производителей и потребителей к глобальному изменению структуры

издержек». Учетная ставка была снижена до 0,3% (с 0,5% вместе с другими странами), но дальше снижать ее Японский банк не намерен.

Вводятся налоговые компенсации компаниям (118 млрд. долл.). Банк Японии зарезервировал 275 млрд. долл. на вливания в банковскую систему для расширения кредита.

Признавая, что в период мирового финансового кризиса компаниям все труднее получать кредиты, правительство Японии обратилось к ведущим национальным и региональным банкам с просьбой выдавать больше кредитов малым и средним компаниям, работающим в секторе недвижимости.

Основными «конечными» адресатами помощи правительства Японии в период кризиса являются: население (особенно пожилые люди), малый и средний бизнес и регионы (общий пакет мер – 5 трлн. иен). Пакет налоговых компенсаций физическим лицам предполагает поддержку ипотечного рынка.

Япония уже начала предпринимать некоторые шаги по стабилизации финансово-экономической ситуации в Азии. Правительство Японии решило расширить рамки соглашения с Южной Кореей, направленного на поддержку ликвидности и курса местной валюты. По данным японских СМИ, Токио может предоставить РК кредитные линии на своповых условиях в общей сложности на 2,8 трлн. иен (30 млрд. долл.). Не исключено, что аналогичную помощь Сеулу окажет и Пекин. Проблема заключается в том, что ресурсы для стимулирования экономики жестко ограничены. В конце 2008 года государственный долг Японии, включающий заимствования центрального правительства и местных администраций, составил 170% ВВП страны. Хроническим также стал дефицит бюджета.

Нехватка средств может быть покрыта только за счет выпуска государственных облигаций для покрытия дефицита бюджета. Поскольку тенденция нехватки доходов будет сохраняться и при формировании бюджета на 2009 финансовый год, суммы выпущенных государственных облигаций, весьма вероятно, превысят 30 трлн. иен в течение двух лет подряд.

Кроме того, в стране разворачивается острая политическая схватка между сторонниками и противниками повышения потребительского налога, который в настоящее время составляет 5%. В начале декабря 2008 года премьер-министр Таро Асо фактически положил на полку бюджетную реформу, начатую еще бывшим премьер-министром Дзюньитиро Коидзуми. Тем самым он пошел навстречу требованиям тех сил в правящей Либерально-демократической партии, которые настаивали на необходимости расходования государственных средств с целью вывода экономики из начавшегося спада.

Пересмотрев свою базовую политику формирования бюджета на 2009 финансовый год, правительство заявило о готовности использовать государственные средства для борьбы с мировым финансовым кризисом.

Проект бюджета был одобрен 3 декабря после его рассмотрения правящей ЛДП и ее младшим партнером по правящей коалиции – партией Комэйто.

Один из вариантов рассмотренного плана предусматривает выделение 10 трлн. иен в течение трех лет в качестве специальной бюджетной статьи, свободной от ограничений, накладываемых на обычные статьи расходов. В соответствии с этим вариантом в течение трех лет, начиная с бюджета 2009 года, ежегодно 3 трлн. иен будут расходоваться на создание рабочих мест и оказание помощи безработным.

Другая опция состоит в формировании дополнительного бюджета, который не подпадает под строгие лимиты расходов, применяемые к базовому бюджету.

Принятие дополнительных бюджетов регулярно использовалось правительством в последние годы как инструмент стимулирования находящейся в рецессии экономики.

Данная политика предусматривает также, что правительство «рассмотрит возможность изыскания новых, дополнительных источников дохода». Одним из них, как казалось, могло стать повышение налога на

табачные изделия. Асо предлагал повысить налог на одну сигарету на 2-3 иены, что приведет к удорожанию одной пачки сигарет на 40-60 иен.

В качестве одной из мер по ограничению бюджетных трат правительство решило также сдерживать увеличение расходов на социальные нужды в пределах 220 млрд. иен в год.

Меры по накачке экономики деньгами будут осуществляться и другими методами. В целом в ЛДП усиливаются призывы снять ограничения на государственные расходы и более широко использовать бюджетные меры с целью ликвидации последствий глобального финансового кризиса.

ВВП Японии в 2010 году составило 5 458 000 000 000 долларов и является третьей мировой державой. В 2011 году наблюдается рост ВВП с 3.9% в 2010 году до 3.7%. Инфляция на апрель 2011 год составило 0.3%. Население занято в основном в сфере услуг и составляет 69.8%, в промышленности – 26.2%, с сельском хозяйстве – 3.9%. Рассмотрим тенденцию изменений уровня безработицы в Японии с февраля 2010 года по январь 2012 год.

**График 7.**

### Уровень безработицы в Японии



По данным специалистов уровень безработицы в Японии на январь 2012 года составляет 4,6%. Начиная с 1953 года по 2010 год уровень безработицы в Японии составлял в среднем 2.6%. Самого высокого уровня

безработица в Японии достигла в июле 2009 года, составляя 5.6%, и самого низкого уровня в ноябре 1968 года, составившегося 1%. В феврале 2010 года доля безработных составила 4,9 от трудоспособного населения страны, в июле 2010 года достигла 5,3%, а в апреле 2011 года наблюдается снижение уровня безработицы до 4,6%.<sup>54</sup> В настоящее время уровень безработицы составляет 4.6%, но всё же это является опасной величиной и требует экстренного и адекватного реагирования.

В настоящее время население Японии, насчитывающее около 127 млн. человек, начало сокращаться. По оценкам экспертов, к 2050 году оно составит 101 млн. человек. В соответствии трудоспособное население также сокращается: в течение двух десятилетий оно уменьшится на 10%. Это означает, что к 2030 году в Японии на одного пенсионера будет приходиться два работающих жителя, а к 2050 году – три работающих на двух пенсионеров.<sup>55</sup>

### **3.2 Опыт японского управления корпорациями в условиях Узбекистана**

Управление трудовыми ресурсами является одним из ключевых элементов всей системы современного управления, имеющее особое, приоритетное значение для развития экономики Узбекистан.

Термин "корпоративное управление" в Узбекистане впервые использовался в документах Центрального банка республики, устанавливающих нормы "соответствующего" корпоративного управления в коммерческих банках. Затем в рамках проекта АБР "Реформы корпоративного управления в Узбекистане" был проведен анализ положения дел в данной сфере и предложены рекомендации по развитию принципов корпоративного управления на предприятиях с государственной долей собственности. В последнее время руководство республики уделяет большое внимание совершенствованию системы трудовых отношений, а также корпоративного

---

<sup>54</sup>Statistics, Ministry of internal affairs, Japan unemployment rate, 2012

<sup>55</sup><http://demoscope.ru/weekly/2004/0161/analit05.php>

управления предприятиями, о чем говорит правительственное решения и создание Центра корпоративного управления.<sup>56</sup>

За годы независимости рынок труда Узбекистана укрепился организационно: принят целый ряд соответствующих законодательных актов. Но следует отметить, что проблема управления корпорациями в Узбекистане всё ещё является актуальной. К тому же повышение качества корпоративного управления — это не только стимулирование притока иностранного капитала, но и модернизация работы организации в целом.

Считается, что корпорации, развивающимся за счет прибыли и не нуждающимся во внешних источниках финансирования, не нужны преобразования в области корпоративного управления. Однако это справедливо только для компаний, которые работают на специфическом, ограниченном рынке и технология производства которых не подвержена быстрым изменениям. В этих случаях компании могут финансироваться за счет прибыли, без привлечения внешних инвесторов. Но, во-первых, таких компаний в Узбекистане не так много, во-вторых, даже такие компании смогут более эффективно развиваться при использовании дополнительных финансовых средств и оптимизации структуры пассивов, в том числе путем привлечения кредитов. При этом улучшение внутренней системы управления, несомненно, приведет к снижению издержек производства, увеличению рыночной стоимости предприятия.

Если же корпорация осуществляет свою деятельность в условиях жесткой конкуренции на быстрорастущих и динамичных рынках, то обязательно столкнется с проблемой привлечения значительных внешних ресурсов. Чтобы получить кредит, компания должна будет подтвердить, что следует стандартам подходящего корпоративного управления, так как банки рассматривают это в качестве одного из факторов, значительно влияющих на оценку кредитного риска. В дальнейшем, таким компаниям для покрытия

---

<sup>56</sup> Журнал «Экономическое обозрение» Корпоративное управление в Узбекистане: проблемы и пути решения № 9 (49) 2003 год, стр. 3-5

потребностей в финансировании придется прибегать к выпуску акций и облигаций, что усилит значение корпоративного управления. Особенно это важно для корпораций, планирующих привлечь средства стратегических или портфельных иностранных инвесторов. Ясно, что с нечеткой и непрозрачной системой подотчетности управления, с плохой историей корпоративного управления компания имеет меньше шансов разместить свои ценные бумаги как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Поскольку, как показывают многочисленные исследования, проведенные в США, странах Азии, Европы и Латинской Америки, подавляющее большинство инвесторов считают, что при оценке компаний в качестве потенциального объекта для вложения средств, работе советов директоров должно уделяться, как минимум, то же внимание, что и оценке финансовых показателей компаний. Причем из двух компаний с приблизительно одинаковыми финансовыми показателями инвесторы предпочтут ту, где лучше организовано корпоративное управление. Размер премий за уровень корпоративного управления варьируется от 18 до 27% от цены акции.<sup>57</sup>

Без улучшения корпоративного управления и параллельного усиления защиты прав акционеров и норм правоприменения развитие формирующегося фондового рынка Узбекистана также будет затруднено. Сильный рынок ценных бумаг, в свою очередь, стимулирует и поддерживает хорошее корпоративное управление.

Уровень корпоративного управления зависит не только от внутренних процессов управления в самой компании (микроуровень), но и от внешних факторов (макроуровень). Хотя решениями правительства в Узбекистане отменены некоторые положения, сдерживающие развитие корпоративного управления, по-прежнему остается значительным влияние государства на деятельность компаний, причем зачастую вне зависимости от величины или даже наличия пакетов акций, принадлежащих государству. Это проявляется в

---

<sup>57</sup> Журнал «Экономическое обозрение» Корпоративное управление в Узбекистане: проблемы и пути решения № 9 (49) 2003 год, стр. 3-5

прямом государственном регулировании отдельных сторон финансово-хозяйственной деятельности компаний: установлении квот, цен, лимитов использования механизма вертикально интегрированного управления (через отраслевые ассоциации, концерны), а также во вмешательстве местных органов власти в деятельность компаний, путем обязывания их к "добровольному участию" в оказании спонсорской помощи, к финансированию различных мероприятий и т.п. Таким образом, одним из основных внешних факторов, оказывающим влияние на уровень и содержание корпоративного управления на предприятиях, является незначительное различие между функциями государства как акционера, с одной стороны, и регулирующего и контролирующего органа, с другой стороны.

К числу других важнейших факторов, не способствующих улучшению корпоративного управления в республике, можно отнести несовершенство действующего законодательства, а также слабую подготовленность менеджеров, членов наблюдательных советов и акционеров компаний. Именно на решение этих проблем и направлена деятельность созданного в нашей стране Центра корпоративного управления. Назрела необходимость комплексного и всестороннего пересмотра законов и нормативных документов на предмет соответствия их принципам корпоративного управления. За основу могут быть приняты рекомендации международных и местных экспертов, в том числе проекта АБР "Реформы корпоративного управления, с учётом мнений всех заинтересованных лиц и при широком обсуждении проектов итоговых документов.

Конечно, неправомерно надеяться, что введение эффективного корпоративного управления трудовыми ресурсами даст позитивные результаты в одночасье. Требуется внедрение философии корпоративного поведения, а это — эволюционный процесс, требующий фундаментальных изменений в культуре поведения менеджеров предприятий, государства, собственников, инвесторов и населения в целом. Недостаточно выстроить

формальную структуру хорошего корпоративного управления в корпорациях — необходимо создать тот "корпоративный дух", который позволит "оживить" и запустить механизм корпоративного управления, а это потребует немало времени.

В последние годы в Узбекистане, благодаря реализации в частную собственность государственных и ранее не размещенных пакетов акций многих акционерных обществ, наблюдалось значительное увеличение числа акционеров. В этой связи, с приходом новых собственников, особенно владельцев крупных пакетов акций, возрастает возможность корпоративных конфликтов, различий в видении дальнейших перспектив деятельности предприятий и т.п. Тем самым, значительно повышается актуальность внедрения эффективных стандартов корпоративного управления в общественном масштабе. Следует отметить, что это играет важную роль не только в развитии самого предприятия в целом, но и в глобальном развитии страны. Практика корпоративного управления строится на этических принципах, в соответствии с которыми действия руководителей предприятия обязаны быть справедливыми, прозрачными и подотчетными, руководители должны нести ответственность за свое поведение перед акционерами и гражданским обществом, а работники в свою очередь строго выполнять свои обязанности и проявлять позитивную инициативу.

21 февраля 2007 года в городе Ташкенте состоялся международный семинар-тренинг "Практика применения принципов и опыта корпоративного управления в Узбекистане", который был организован Академией государственного и общественного строительства при Президенте Республики Узбекистан и Американской торговой палатой в Узбекистане.<sup>58</sup> На данном семинаре были охвачены многие аспекты, влияющие на построение эффективного корпоративного управления, что будет стимулировать приток как внешних, так и внутренних инвестиций.

---

<sup>58</sup>Региональное экономическое сотрудничество Шанхайской Организации сотрудничества «Роль корпоративного управления на пути к глобальному экономическому развитию» [http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/scor/info/Article.jsp?a\\_no=63811&col\\_no=332](http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/scor/info/Article.jsp?a_no=63811&col_no=332)

Привлечение прямых иностранных инвестиций позволит повысить технический уровень предприятий, обновить производственные фонды, более половины которых в настоящее время морально и физически устарели, и внедрить передовые технологии. Также это повысит конкурентоспособность отечественной экономики, что приобретает особую актуальность на фоне участия Узбекистана в региональных и международных интеграционных процессах.

Во всем мире инвесторы рассматривают возможность осуществления инвестиций в прямой зависимости от состояния системы корпоративного управления. Тем самым на сегодняшний день роль управления трудовыми ресурсами очень важна и актуальна для глобального экономического развития Узбекистана.

В диссертационной работе был проведен анализ японской системы управления. Изучение передового опыта является очень существенной и актуальной задачей. Изучение эффективных приемов в управлении персоналом дает нам широкую возможность их применения, при условии их адаптации к специфическим условиям работы организации, способствуя тем самым наиболее передовому и эффективному развитию системы менеджмента.

Принимая во внимание специфику и особенности японской системы управления, ряд наработок и положений может быть использован и в нашей стране. Длительный опыт работы японских предприятий особенно привлекателен, если учитывать отсутствие безработных и сохранение в то же время конкурентной среды, а также выход из глубочайшего кризиса в послевоенный период и пр.

Эффективным может быть ориентация на качество образования и личностный потенциал работника, а также на длительную перспективу использования его в конкретной организации. Интенсификация управления и повышение качества работы персонала возможны только в результате применения принципиально новых подходов к работе с кадрами. Они

закljučаются прежде всего в ее комплексном характере, более широком использовании элементов планирования, применения индивидуальных форм работы.

На наш взгляд, экономически целесообразны капиталовложения, связанные с набором персонала, поддержанием его в трудоспособном состоянии, непрерывным обучением и выявлением качеств, потенциальных возможностей и способностей, заложенных в личности работника, с последующим развитием важных для его профессиональной деятельности. А также необходима достаточная степень мотивации работника, основанная не только на материальном вознаграждении, но и на моральном поощрении. Целью является достижение такой ситуации, когда работник будет чувствовать себя неотъемлемой частью своей фирмы, членом большой семьи, зная, что здесь он найдет признание своих способностей, поддержку и сможет реализоваться как профессионал, получая пропорциональное своему вкладу в общее дело материальное вознаграждение. Такой опыт и хотелось бы применить в нашей системе управления. Что касается коллективного принятия решений, это возможно лишь при наличии высококвалифицированных специалистов, способных решать проблемы разного характера, а все это является особенностью японской системы образования, в таких масштабах применение подобного опыта на данный момент невозможно.

Для представления сравнительной картины разницы систем управления, данные были обработаны и занесены в таблицу.

#### **Таблица 9. Особенности систем управления в Японии и Узбекистане**

<b>Объект сравнения</b>	<b>Япония</b>	<b>Узбекистан</b>
<b>Характер решений</b>	Коллективный	Индивидуальный
<b>Преобладающие цели</b>	Стратегические	Тактические
<b>Разграничение обязанностей и полномочий</b>	Расплывчатое	Четкое
<b>Специализация работников</b>	Широкая	Узкая
<b>Ответственность</b>	Коллективная	Коллективная
<b>Приверженность работника</b>	К фирме	К профессии
<b>Оценка и карьерный рост</b>	Медленный	Медленный
<b>Разделяемые ценности</b>	Коллективные	Коллективные
<b>Направленность руководства</b>	На коллектив	На коллектив
<b>Идеал менеджера</b>	Координатор-мозговой центр	Лидер-сильная личность
<b>Способ контроля</b>	По коллектив. показателям	По коллектив. показателям
<b>Отношение к подчинённым</b>	Неформальное	Формальное
<b>Обусловленность карьеры</b>	Возраст, стаж, коллективные достижения	Возраст, стаж, коллективные достижения
<b>Структура управления</b>	Гибкая	Жесткая
<b>Оплата труда</b>	По коллект. результатам, от возраста и стажа	По коллективным результатам
<b>Расходы на обучение персонала</b>	Высокие	Высокие
<b>Найм на работу</b>	Пожизненный	Краткосрочный

Составлено автором

Изучение японской модели менеджмента свидетельствует о наличии целого ряда позитивных моментов, которые могут быть применены в развитии экономики Узбекистана и формировании собственной модели управления трудовыми ресурсами нашей страны:

1. иерархичность с точки зрения ясного разграничения сфер ответственности, когда на каждом уровне за работником закреплён определённый круг обязанностей;
2. соотношение общественного престижа и материальных ценностей, моральных и материальных стимулов. Ввиду того, что любой работник достоин уважения и считает себя достойным его, важно показать, что почёт и уважение не менее важны, чем материальное благосостояние.

- В формы стимулирования целесообразно ввести знаки внимания, почётные сувениры, грамоты, благодарности;
3. следует больше уделять внимание формированию положительных отношений в коллективе, поскольку лояльность, преданность и дух товарищества важны для фирмы и ее корпоративной культуры;
  4. ужесточить ответственность руководителя за результаты деятельности своих подчиненных, при этом руководитель должен активно интересоваться личной и семейной жизнью своих подчинённых, что в совокупности будет развивать в них уважение и лояльность;
  5. целесообразно ввести систему экзаменов при приёме на работу сотрудника, от квалификации которого зависит престиж фирмы. Это исключит принятие на работу неквалифицированных специалистов, даже рекомендованных сотрудниками;
  6. создание условий для более глубокого погружения в психологическое окружение коллектива, в которых легче выявить достоинства и недостатки сотрудников. Это позволит ускорить процессы гармонизации трудовых отношений.
  7. повышение квалификации сотрудников корпораций без отрыва от производства и полностью оплачиваемое самой организацией;
  8. целесообразно усилить мотивацию занятых в выполнении своих обязанностей. В этом аспекте интересным представляется принцип используемый в Японии «Фирма наш общий дом» - то есть отношение к труду, отношение к организации, как к делу, которое представляет общие интересы, тем более, что это общемировые тенденции.

На наш взгляд, учитывая отмеченные выше схожесть исторического развития, менталитета наших народов, этот опыт вполне может быть адаптирован в условиях Узбекистана. Кроме того, использование японского примера будет способствовать развитию нашего государства, в частности, в области управления и поможет ему достичь определённых высот в своей эволюции.

**ПРИЛОЖЕНИЕ. Регулирование сверхурочной работы посредством  
правовых актов и договорных отношений**

<b>Страна</b>	<b>Максимальное рабочее время или минимальный отдых</b>	<b>Кем устанавливается предел</b>	<b>Максимально допустимый объем сверхурочной работы</b>	<b>Компенсация сверхурочной работы</b>
Испания	9 часов в день, 40 часов в неделю	Законодательством	Не обозначен, кроме общих границ рабочего времени на неделю. Возможны временные исключения по договору (с предприятием или на рабочем месте)	
Ирландия	48 часов в неделю (минимальный ежедневный отдых — 11 часов)	Договорами	2 часа в день, 12 в неделю, 240 часов в год или 36 часов в течение месяца. С разрешения властей границы могут быть расширены	Надбавка 25% (договоры часто устанавливают более высокую надбавку)
Италия	48 часов в неделю (минимальный ежедневный отдых — 11 часов)	Законодательством и отраслевыми договорами	250 часов в год (может быть ниже по договорам)	Надбавка 10% (при отсутствии договора с более высокой надбавкой)
Люксембург	10 часов в день, 48 часов в неделю	Законодательством	Не обозначен, кроме общих границ рабочего времени на день и на неделю	Надбавка 25% для рабочих и 50% для служащих. Для всех работников может заменяться на 50% нерабочего времени
Нидерланды	12 часов в день (если нет договора — 11 часов в день), 60 часов в неделю (с договором — 54), 624 часа за 13-недельный период (без договора — 585 часов)	Законодательством и договорами	Не обозначен, кроме общих границ рабочего времени на день, неделю, квартал (включая часы работы в непредвиденных ситуациях), которые могут быть увеличены по договору	Надбавка или нерабочее время устанавливаются по коллективному договору
Португалия	8 часов в день, 44 часа в неделю (по договору — до 10 и 40 часов соответственно)	Законодательством и договорами	2 часа в день, 200 часов в год	Надбавка 50% за первый час — далее 75%, в выходные и праздники 100% плюс увеличение нерабочего времени на 25% от отработанных часов

Страна	Максимальное рабочее время или минимальный отдых	Кем устанавливается предел	Максимально допустимый объем сверхурочной работы	Компенсация сверхурочной работы
Финляндия	8 часов в день, 40 часов в неделю	Законодательством и договорами	138 часов в течение 4 месяцев, 250 часов за год сверх установленной границы (40 часов); увеличивается до 80 часов за год, если реализованы 138 часов в течение 4 месяцев	50% оплаты труда за первые 2 часа в день, 100% сверх этого; оплата может быть преобразована договором в нерабочее время
Франция	10 часов в день, 35 часов в неделю	Законодательством	180 часов в год или устанавливается коллективным договором	Между 35 и 43 часами в неделю — минимальная надбавка 10% (25% при отсутствии договора) или взамен нерабочее время по договору; с 44 часа — надбавка 50%
Швеция	8 часов в день, 40 часов в неделю	Законодательством	Не обозначен, кроме общих границ рабочего времени на неделю; возможны временные исключения по договору (с предприятием или на рабочем месте)	По коллективному договору — надбавка (обычно от 50% до 100%) или нерабочее время
Япония	8 часов в день, от 41 до 43 часов в неделю в зависимости от количества занятых на предприятии (соответственно более 300 человек и менее 300 человек)	Законодательством	Работодатель, заручившись поддержкой внутрифирменных профсоюзов, устанавливает максимальный предел сверхурочных, который колеблется от 5.4 до 25% от общей продолжительности рабочего времени	35% доплаты в сравнении с нормами расчета базового заработка
США	8 часов в день, 40 часов в неделю или 10 часов в день при 4-дневной рабочей неделе (с учетом демографических и профессиональных различий)	Законодательством	Не обозначен, кроме общих границ рабочего времени на неделю; возможны временные исключения по договору (с предприятием или на рабочем месте)	Сверхурочная занятость оплачивается в полуторном размере

Страна	Максимальное рабочее время или минимальный отдых	Кем устанавливается предел	Максимально допустимый объем сверхурочной работы	Компенсация сверхурочной работы
Австрия	10 часов в день, 50 часов в неделю	Законодательством	5 часов в день и дополнительно 60 часов в год	50% оплаты труда или взамен 50% нерабочего времени
Бельгия	8 часов в день, 38 часов в неделю	Законодательством и отраслевыми или корпоративными договорами	Не заявлен	50% оплаты труда (100% в выходные дни и государственные праздники) — может быть преобразована в нерабочее время, если это предусмотрено коллективным договором
Великобритания	48 часов в неделю (минимальный ежедневный отдых — 11 часов)	Договорами с предприятиями	Не обозначен, кроме общих границ рабочего времени на неделю (от которых индивид может отказаться)	Надбавка к заработной плате или нерабочее время по договору
Германия	8 часов в день и 40 часов в неделю	Законодательством и отраслевыми и корпоративными договорами	Если трудовой договор с сотрудником не заключается, то отсутствует и регулирование сверхурочного времени, так как законодательные нормы уступают по значимости коллективному договору	125% среднечасовой заработной платы составляет оплата сверхурочной работы
Греция	9 часов в день, 43 часа в неделю (при пятидневной рабочей неделе)	Законодательством	3 часа в день сверх 43 часов (в критической ситуации — не ограничено в первый день и 4 часа в следующие 4 дня). Годовые ограничения, меняющиеся в отраслях и регионах, утверждаются каждые 6 месяцев Министерством труда	От 40 до 43 часов в неделю надбавка 50%, от 44 часов — 150%

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В системе экономических отношений рынок труда занимает важное место, где сталкиваются интересы трудоспособных людей и работодателей, которые представляют государственные, муниципальные, общественные и частные организации.

Существуют различные западные модели влияния организационной культуры на организационную эффективность: модель Сате, модель Питерса и Уотермана, модель Парсона и система Квина и Рорбаха.

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. В используемых в Японии методах организации управленческой деятельности в условиях научно-технического прогресса тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда.

В этой связи, многие авторы, в том числе один из крупнейших исследователей в области японского менеджмента У. Оучи, обращают внимание на то, что японцы представляют собой крупную этническую однородность, выражающуюся в общности языка, литературы, истории, традиций, системы ценностных ориентаций, верований.

Японская стратегия базируется на четырех основаниях: сбережение и консервирование экономических ресурсов, поддержание высокого уровня конкурентоспособности страны, развитие у людей высокой приспособляемости к требованиям научно-технического прогресса и, наконец, интенсификация научных исследований и разработок.

Социально-экономические аспекты управления, как известно, охватывают различные стороны организации технологии производства, а также структуру предприятия. Типичная японская фирма организована на основе трёхуровневой основы: японцы считают, что трёхуровневая структура является наиболее мобильной и менее всего подвержена опасности бюрократизации.

В японской организации можно выделить три основных уровня управления: «Кэйэй» (руководство), «Канри» (администрация), «Иппан» (рядовой состав).

В основе традиционной японской методологии принятия решений лежит система «ринги». Ещё одной особенностью японского управления является то, что это в высшей степени идеологизированное управление. Механизм идеологизации является сердцевиной японского управления, так как, с одной стороны, именно он прежде всего служит той силой, которая поддерживает и воспроизводит японский тип управления, и, с другой стороны, именно он придает японскому управлению ту жизненность и ту силу, которые делают японское управление весьма эффективным.

Средства мотивации призваны "включать" в действие мотивы и стимулы. Среди этих средств в Японии особое место занимает система "пожизненного найма" работников, система оплаты по старшинству и роль пофирменных союзов.

Оучи положительно ответил на вопрос о возможности слияния различных культур, показав, что некоторые американские компании стали постепенно переходить к управлению типа 2, применяя у себя японские методы управления:

- медленное продвижение кадров (вместо быстрого);
- умеренно специализированную карьеру (вместо узкоспециализированной);
- неформальный контроль (вместо формального);
- групповое принятие решений (вместо индивидуального);
- всестороннюю заботу о человеке (вместо формального отношения).

Но в настоящее время система японского менеджмента трансформируется под влиянием процессов глобализации. Японские корпорации постепенно переходят к новой модели управления трудом, которая включает более гибкие формы занятости.

Новые формы найма рабочей силы, которые постепенно вытесняют "пожизненный найм" можно разделить на две группы: обычные, не имеющие

ничего общего с “пожизненным наймом” и сравнительно новые формы, основанные на совершенно иных принципах.

Система “зарплаты по старшинству” все заметнее вытесняется и различными формами оплаты труда рабочей силы, основанными только на результатах труда.

И, наконец, третье японское чудо - пофирменные профсоюзы перешли к производственно-отраслевым профобъединениям.

Систему оплаты труда в Японии отличают следующие факторы:

- 1) Зависимость оплаты труда от стажа
- 2) Зависимость оплаты труда от жизненных пиков.
- 3) Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия.
- 4) Жесткая зависимость оплаты труда от фактических результатов работника.

5) Одна из самых низких в мире дифференциация в оплате труда - 1: 4

В настоящее время население Японии, насчитывающее около 127 млн. человек, начало сокращаться. По оценкам экспертов, к 2050 году оно составит 101 млн. человек. В соответствии трудоспособное население также сокращается: в течение двух десятилетий оно уменьшится на 10%. Это означает, что к 2030 году в Японии на одного пенсионера будет приходиться два работающих жителя, а к 2050 году – три работающих на двух пенсионеров.

Рассматривая структуру занятости японской молодежи, можно выявить, что молодежь в возрасте 15-24 лет в основном занята в сфере обслуживания. Доля молодежи, занятой в обрабатывающем секторе, равна 11%, в розничной торговле – 17%, в сфере общественного питания – 23%, в сфере предоставления услуг - 13%, а в целом в экономике - 12%.

Еще одной новой особенностью современного рынка труда является рост численности добровольных безработных. По оценкам специалистов, их

количество достигает в настоящее время 1,03 млн. человек, т.е. они составляют треть всех официально зарегистрированных безработных.

Комплексные меры, направленные на стабилизацию рынка труда страны, среди которых:

- руководителям фирм, стремящимся сохранить рабочие места в условиях циклических колебаний спроса на рабочую силу, выделяются дотации на поддержание занятости;

- учитывая динамизм средних и малых предприятий и опираясь на закон «О содействии совершенствованию управления вопросами занятости на средних и малых предприятиях в целях обеспечения их трудовыми ресурсами», Министерство труда Японии принимает участие в организации обучения работников и создании привлекательных условий труда на венчурных и других средних и малых предприятиях;

- на основе закона «Об обеспечении занятости по видам работ» нанимателям, расширяющим возможности трудоустройства и развития профессиональных способностей трудящихся при перетоке рабочей силы из одних отраслей промышленности другие, организующим конференции и семинары, на которых можно получить информацию, облегчающую перераспределение рабочей силы, предоставляются субсидии;

- вследствие перевода ряда производств за границу и увеличения импорта готовых изделий в последние годы в отдельных регионах резко ухудшилось положение с занятостью населения.

- участие государства в регулировании ситуации на рынке рабочей силы проявилось и в организации государственных бюро по обеспечению занятости (далее - ГБОЗ).

- среди предусмотренных Министерством труда мер - содействие в трудоустройстве выпускников учебных заведений.

- в соответствии с законом «О содействии в трудоустройстве и иной помощи инвалидам» осуществляются программы по поддержанию и повышению уровня занятости инвалидов;

- функционирует также система страхования по безработице. Людям, потерявшим работу, выплачиваются пособия.

Основными задачами системы управления вопросами обеспечения занятости в Японии являются:

- сбор и анализ данных о ситуации на рынке труда, получаемых от ГБОЗ: информация о занятости и тенденциях в динамике безработицы, о вакансиях и обращениях по поводу трудоустройства; информация, необходимая работодателям для подбора кадров и управления персоналом;

- организация самообслуживания клиентов, использование ими компьютеров для получения адресов и номеров телефонов работодателей, сообщивших о вакансиях. Поэтому лицо, занятое поиском работы, может связаться с нанимателем, не регистрируясь в ГБОЗ;

оказание профориентационных услуг, организация встреч начальников отделов кадров предприятий, организация встреч работодателей, предлагающих работу с лицами, занятыми ее поиском;

- трудоустройство руководящего персонала и работников среднего звена, которым занимаются специальные организации, располагающие банком данных о квалифицированных специалистах.

- организация обучения и переобучения граждан с сохранением выплаты пособия по безработице в течение всего периода прохождения таких курсов.

Антикризисные меры включают три основных направления:

1) Использование политики процентной ставки

2) Меры по обеспечению стабильности на финансовых рынках и расширению возможностей финансирования крупных корпораций

3) Меры по стабилизации банковского сектора

В диссертационной работе был проведен анализ японской системы управления. Изучение передового опыта является очень существенной и актуальной задачей.

Изучение японской модели менеджмента свидетельствует о наличии целого ряда позитивных моментов, которые могут быть применены в

развитии экономики Узбекистана и формировании собственной модели управления трудовыми ресурсами нашей страны:

9. иерархичность с точки зрения ясного разграничения сфер ответственности, когда на каждом уровне за работником закреплён определённый круг обязанностей;
10. соотношение общественного престижа и материальных ценностей, моральных и материальных стимулов.
11. следует больше уделять внимание формированию положительных отношений в коллективе, поскольку лояльность, преданность и дух товарищества важны для фирмы и ее корпоративной культуры;
12. ужесточить ответственность руководителя за результаты деятельности своих подчиненных
13. целесообразно ввести систему экзаменов при приёме на работу сотрудника, от квалификации которого зависит престиж фирмы.
14. создание условий для более глубокого погружения в психологическое окружение коллектива, в которых легче выявить достоинства и недостатки сотрудников.
15. повышение квалификации сотрудников корпораций без отрыва от производства и полностью оплачиваемое самой организацией;
16. целесообразно усилить мотивацию занятых в выполнении своих обязанностей.

На наш взгляд, учитывая отмеченные выше схожесть исторического развития, менталитета наших народов, этот опыт вполне может быть адаптирован в условиях Узбекистана. Кроме того, использование японского примера будет способствовать развитию нашего государства, в частности, в области управления и поможет ему достичь определённых высот в своей эволюции.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

### Книги на русском языке:

1. Белоконь Ю. Открытость экономики и экономический прогресс: опыт Японии // Мировая экономика и международные отношения. 1997, №1.
2. Вахрушев В. Принципы Японского управления // Эти невероятные японцы. М.: Прогресс, 1992, 32 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Знание, 1994, 173 с.
4. Вильховченко Э. Социально-профессиональное развитие человека в производстве передовых стран // Мировая экономика и международные отношения. 1997. № 8,9.
5. Волгин Н. Японский опыт, который стоит изучать и разумно заимствовать. "Человек и труд", 1997, №6, с.50
6. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально - трудовых проблем. М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998
7. Вопросы экономики, 2000, №2, с.90-106
8. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1995, 270 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Изд-во "Юнити", 1994, 215 с.
10. Глинский Б. О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления 2001, №4, стр. 110 - 114
11. Гончаров В. Ключевые моменты управления и их практическое значение, М.: Дело, 1997. 192 с.
12. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте, М.: Дело, 1996, 272.
13. Жданов С. Экономические модели и методы в управлении, М.: Дис, 1998, 176 с.
14. Журавлёв П. Мировой опыт в управлении персоналом, М.: Прогресс, 1998. 232 с.
15. Каримов И. А. Узбекистан по пути углубления экономических реформ, Т.: «Узбекистан», 1995, С.16.

16. Каримов И. А. Узбекистан: национальная независимость, экономика, политика, идеология, Т.1. – Т.: «Узбекистан», 1996, С.300.
17. Каримов И.А. «Узбекистан – собственная модель перехода на рыночные отношения» Т-2, 1996 г.
18. Каору И. "Японские методы управления качеством". М. Дека, 1996, 222с.
19. Кэйдзай ёран.-1991, с.134
20. Коно Т. Стратегия и структура Японских предприятий: пер. с англ. Спициной. М.: Прогресс, 1987, 250 с.
21. Ленский Е.В., Цветков В.А. Финансово - промышленные группы: история создания, международный опыт, российская модель. М.: АФПИ еженедельника «Экономика и Жизнь», 1997.
22. Ломакин В.К. Мировая экономика: Учебник для вузов, М.: Финансы, ЮНИТИ , 1998.
23. Матрусова Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучения персонала в японских фирмах // Проблемы теории и практики управления. 2002. -№1. стр. 118-121
24. Матрусова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. М.: Наука , 1992, 194 с.
25. Михайлов А. Главный секрет японского "экономического чуда".//Япония, 1996, №5, с.5
26. Окумура Хараси, Корпоративный капитализм в Японии. М.: Наука, 1986, С. 245.
27. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. Перев.с англ. М: Прогресс, 1988, с. 324
28. Менеджмент: Учебник под ред. М.М. Максимцова и А.В. Игнатъевой М.: ЮНИТИ , 1998
29. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992
30. Микульский К. Формирование новой модели занятости. Экономист, 2001
31. Оучи У. Г. "Методы организации производства: японский и американский

подход". М. ДеКа, 1997, 380с.

32. Павленков В.А. Рынок труда. М., ЮНИТИ-ДАНА 2000г

33. Пронников В.А., Ладанов И. Д. "Управление персоналом в Японии" - М.: Дело, 1995, с. 10-17, 84

34. Родотокэй ёран.-1991, с.106

35. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 1999.

36. Сергеев П.В. Мировая экономика: Вопросы и ответы. - М.:Юриспруденция, 1999.

37. Фильер В.И. Организация, нормирование и оплата труда в развитых странах: Великобритания, Германия, Италия, США, Япония и др. М: Изд-во журн. "Юридический бюллетень предпринимателя": ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1996

38. Фишер Г. Еще раз о причинах "японского экономического чуда". "Российский экономический журнал", 1995, с.69-73

39. Фишер С. Экономика. М.: Дело, 1999г.

40. Хироси Хазама История управления трудом в Японии. Лондон, 1997 .

41. Холевинская Е.Д., КрозеИ. Мировая экономика, М:Юристь, 2000

42. Чернина Н. О новой модели занятости. Российский экономический журнал, 2000, №11-12, с.50-59.

43. Четвернина Т. Положение безработных и государственная политика на рынке труда. Вопросы экономики, 2001, №2, с.102-113.

44. Четвертина Т., Лакунина Л., Напряженность на российском рынке труда и механизмы ее преодоления. Вопросы экономики, 2000, №3 с. 122-126.

45. Эмиль Рудик Управление трудом в Японии, 2002

46. Япония конец чуда // За рубежом, 1996, №21.

47. Японский менеджмент/конспект лекций по теории управления. М., 1991, 204с.

48. Япония наших дней. М.: Наука, 1983, 300 с.

49. Япония, Справочник под ред. Г.Ф. Кима и др. М., 1992, 543с.

50. Яккока Л. Карьера менеджера: пер. с англ. М.: Довгань, 1997. 354 с.

### **Книги на английском языке:**

1. Dr. Elashmavi F. Japanese Culture Clash in multicultural Management. In: TokioBusinessToday, 1990, February, P.36-39
2. Handbook of Japan's civil service statistical overview, January, 1997.
3. Hasegawa K. Japanese Style Management.-Tokio, 1986, P.28
4. Japan 1990. An International Comparison.-Tokio, 1989.-P.68
5. Japan Economic Almanach, 1994, Nihon Keizaishimbun. Inc.-Tokio, 1991.-P.68
6. Japanese working life profile. Labor statistics.The Japan Institute of Labor, 1997. p.40
7. Iwata R. NihontekiKeiei no Henseigenri (Fundamental framework of Japanese management). Tokyo: Bunshin Do, 1978.
8. Ministry of Labor. Survey of Retirement Pay Systems 1985. InAbote Japan, Series Social Security in Japan.-Tokio, 1988, P.23
9. Profile. Labour Statistics 1996 -1997. - The Japan Institute of Labour.
- 10.The Japan Institute of Labor. -Tokio. - 1988. - P. 81; Japanese Working Life Tokio. - 1996-1997. - P. 80.
11. Tsuda M. JinjiKanri no GendaitekiKadai (Contemporary problems of Japanese human-resource management). Tokyo: ZeimuKeiriKyokai, 1981.
12. Tsuda M. NihontekiKeiei no Ronri (Logic of Japanese management). Tokyo: Chuo Keizai Co., 1977.

### **Электронные ресурсы:**

<http://www.demoscope.ru/weekly/2004/0161/print.php>

<http://www.japantoday.ru/arch/jurnal/0005/06.shtml>

[http://revolution.allbest.ru/economy/00241434\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/economy/00241434_0.html)

<http://demoscope.ru/weekly/2004/0161/analit05.php>

<http://www.bestrecrut.ru/?view=128&category=2>

<http://leit.ru/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=16>

<http://www.japantoday.ru/arch/jurnal/0005/06.shtml>