

УДК 331.1

Попцов Д.А.

студент

Уфимский филиал Финуниверситета

при Правительстве РФ

Уфа, Российская Федерация

Научный руководитель: Брусенцова Л.С.,

к.с.н., доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг»,

Уфимский филиал

Финуниверситета при Правительстве РФ

Уфа, Российская Федерация

**АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ БИЗНЕС-
КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ TOYOTA MOTOR CORPORATION**

Аннотация В статье проанализирована корпоративная культура японской компании Toyota Motor Corporation как типичного представителя японской национальной бизнес-культуры. Показана актуальность исследования национальных бизнес-культур в соответствии с современными направлениями развития партнерских взаимоотношений с зарубежными странами.

Annotation The article analyzes the corporate culture of the Japanese company Toyota Motor Corporation as a representative of the Japanese national business culture. The relevance of studying individual business cultures in accordance with international trends in the development of partner territories with foreign countries is shown.

Ключевые слова: корпоративная культура, Япония, азиатские страны, национальные бизнес-культуры, модель Хофстеда, Toyota Motor Corporation.

Keywords: corporate culture, Japan, Asian countries, national business cultures, Hofstede model, Toyota Motor Corporation.

Современные стремительные социально-экономические изменения актуализируют для российских организаций установление взаимовыгодных отношений с разными зарубежными партнерами. Исследование ценностей национальных бизнес-культур способствует установлению межкультурного диалога и развитию деловых коммуникаций.

Рост количества азиатских партнеров делает необходимым изучение характерных черт национальной корпоративной культуры стран-партнеров для обеспечения наиболее эффективного взаимодействия с ними. В научной и учебной литературе по менеджменту наиболее широко представлены исследования особенностей азиатской культуры на примере Японии.

В Японии, как и во всех азиатских странах, обладающих уникальной тенденцией уважения к окружающим людям, сформировалась тесная связь между компанией и сотрудниками, настолько тесная, что позволяет сравнивать организацию с семьей. Зачастую сотрудники в компаниях работают всю жизнь. Азиатский коллектив отличается высоким уровнем сплоченности, данная особенность снижает уровень стресса в компании [4].

Япония – одна из самых развитых стран мира. По мнению ученых, не последнее место в успехах развитии Японии занимает корпоративная культура.

Отличительными характеристиками японской модели корпоративной культуры является то, что руководители компаний в Японии убеждены, что персонал является главным ресурсом компании.

Для японцев характерен принцип коллективного труда, связанный с традиционным образом жизни в этой стране. Мировоззрение сотрудников организаций в Японии определяет ориентация на коллективные ценности (коллективное принятие решений и коллективная ответственность за них). Часто сотрудник жертвует своими интересами в пользу компании, стремясь принести пользу коллективу. Сотрудника также мотивирует система

репутации, то есть стремление показать себя в благоприятном свете, сохранив при этом репутацию надежного работника [3].

В связи с таким стремлением переработки в Японии – привычное дело. Именно в этой стране появилось понятие «смерть от переутомления», ведь обычный офисный сотрудник может работать в неделю около восьмидесяти часов (в России норма в два раза ниже).

Сотрудники в японских компаниях работают до тех пор, пока им хватает сил. Для Японцев сложившиеся трудовые взаимосвязи носят более важный характер, чем договор, который можно разорвать или изменить, что нельзя сделать с репутацией, наработанной за годы труда [8].

Широко распространено обучение новых сотрудников на производстве. То есть компании сами обучают молодые кадры прямоком на рабочем месте. Положительные моменты в такой системе следующие: сотрудник адаптируется в процессе обучения; поощряется саморазвитие; повышается корпоративный дух; реализуется принцип старшинства.

В основе корпоративного духа лежит психология группы, в которой все члены группы ставят общие интересы выше собственных. При этом группы по составу разнородны: в каждой группе существуют старшие и младшие сотрудники, отличающиеся по возрасту, стажу, опыту работы.

Как отмечают исследователи тенденций развития технологий управления персоналом в национальных моделях менеджмента, «японскую модель отличает приоритет использования морально-психологических рычагов воздействия на сотрудников, успешность которых основана на присущем японскому менталитету чувстве долга перед коллективом. Именно эта модель является основой новой концепции управления кадрами как управления человеком» [2].

Наиболее известные японские компании, такие как Honda, Toyota, Shimano, Kawasaki, Mitsubishi Group, Mazda, Nissan, известны в первую очередь надежностью и качеством, большинство этих компаний

существуют на рынке уже не одно десятилетие и зарекомендовали себя в глазах клиентов. Однако среди всех японских компаний наибольший интерес с точки зрения развития корпоративной культуры представляет Toyota.

Toyota — крупнейшая японская автомобилестроительная корпорация. Данная компания имеет развитую корпоративную культуру, которая вобрала в себя все принципы и особенности азиатской культуры.

Согласно официальному сайту, «ООО «Тойота Мотор» действует на территории России с 1 апреля 2002 года... С момента основания стратегия развития компании на российском рынке звучит так: «Лучшие автомобили с лучшим сервисом в лучшей дилерской сети», и направлена на максимальную удовлетворенность клиентов как автомобилем, так и сопутствующими услугами на протяжении всего срока эксплуатации» [10].

В качестве основных ценностей корпоративной культуры компании Toyota выделены следующие:

- бережное отношение к человеческим ресурсам;
- совершенствование;
- ориентация на результат и внимание к процессу;
- стремление разобраться в происхождении проблем [7].

В центре корпоративной культуры Toyota находятся человеческие ресурсы, компания старается не доводить ситуации с сотрудниками до увольнения, а решать проблемы и предупреждать их появление. Вся корпоративная система компании построена на уважении к сотрудникам, на инвестировании в обучение персонала, на постоянном совершенствовании для достижения успеха.

Как отмечают Джеффри Лайкер и Майкл Хосеус, «люди — единственный актив, который только увеличивает свою ценность с момента приобретения. Все остальные активы начинают обесцениваться с момента покупки» [6].

Исследователи отмечают, что философия компании строится на следующих принципах:

- вызов – компания ставит себе и своему персоналу новые цели и старается креативно выполнять их;
- совершенствование – стремление развиваться и становиться лучше;
- «Генти генбуцу» – стремление найти источник появления проблемы;
- уважение – стремление создать в коллективе атмосферу взаимного доверия и уважения;
- работа в команде – внимание к коллективной работе, в то же время поощрение индивидуальных достижений;
- соблюдение стандартов – стандартные операции для каждого процесса.

Особо обращает на себя внимание то, что сотрудники компании повышают свою квалификацию в процессе обнаружения проблем: Toyota не увольняет сотрудников, а обучает их.

Обучение – это важный элемент системы управления, который мотивирует коллектив решать более сложные задачи.

Привлечение персонала – важный этап в формировании приоритета ценности сотрудников, так как традиционно для данной культуры сотрудник нанимается на всю жизнь. Все кандидаты проходят тестирование, благодаря чему компания оценивает профессионализм, навыки коллективной работы, открытость к новому, психическое состояние у сотрудников [6].

Подбору персонала Toyota уделяет особое внимание: резюме, рекомендации внимательно проверяются, немногие кандидаты попадают в компанию, а только те, которые соответствуют ценностям и духу организации.

Обучение и социализация новых работников начинается в процессе подбора. Toyota тщательно готовит сотрудников к трудовой деятельности

(рисунок 1). Подготовка к работе включает: физическую подготовку; знакомство с корпоративной культурой; обучение операциям [10].

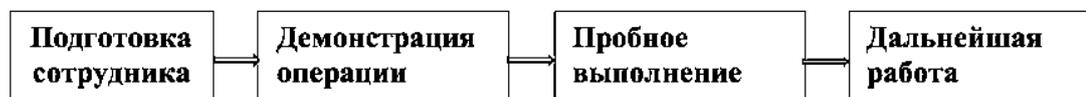


Рисунок 1 – Этапы производственного инструктажа Toyota [9]

Одним из элементов обучения является ротация – перемещение сотрудников в другие отделы и на другие должности. Благодаря этому инструменту сотрудники способны системно обнаруживать и анализировать проблемы и находить пути их решения [7].

Каждый работник внимательно следит за доверенными операциями, стараясь выявить возможные проблемы, отклонение от стандартов и предлагает свой вариант совершенствования операций. Согласно корпоративной культуре компании «процесс совершенствования не менее важен, чем конечный результат» [5]. Таким образом, «тушить пожары» — это не метод Toyota.

Высший приоритет компании – преданность сотрудников ценностям компании. Согласно высказыванию Дж. Лайкеру и М. Хосеусу, «люди ценят уважение и хорошее отношение к себе, сохраняя преданность Toyota и разделяя ее идеалы» [6].

В соответствии с моделью Хофстеда, корпоративную культуру Toyota Motor Corporation как характерного представителя японской национальной бизнес-культуры можно охарактеризовать следующим образом:

1) по параметру «дистанция власти»: в компании существует высокая дистанция власти, четкая иерархия, при которой решения руководства являются некими законами для подчиненных, которые должны соблюдать их. При этом следует отметить и важность обратной связи: младшие

сотрудники, в свою очередь, могут предлагать варианты по улучшению работы компании;

2) по параметру «индивидуализм-коллективизм»: сотрудники в компаниях в большей степени стремятся к коллективной работе, данная ориентация характерна для национальных бизнес-культур всех стран Азии. Ценности компании в азиатских странах занимают положение выше, чем собственные интересы у сотрудника;

3) по параметру «мужественность-женственность»: вся японская культура – мужественная, в этой стране ценятся заработок, стремление к работе, наличие хороших отношений с начальством, возможность профессионального роста, выполнение более сложной работы. Корпоративная культура Toyota не имеет выраженных гендерных различий, поэтому полностью вписывается в национальную культуру Японии;

4) по параметру «избегания неопределенности»: японцы склонны избегать неопределенности. Для снижения неопределенности в Toyota Motor Corporation создают стандарты для каждой операции, соблюдают их в процессе достижения целей контролируется. Конечно, данные стандарты необходимо совершенствовать, чтобы не отставать от всемирного прогресса, но и с этим Toyota справляется – поощряет персонал за высказывание идей о совершенствовании;

5) по параметру «временной горизонт на будущее»: долгосрочная ориентация. Этот показатель определяет, насколько культура нацелена на результат в будущее, и способны ли люди ставить перед собой долгосрочные цели. Японская культура характеризуется как культура с долгосрочной ориентацией, в бизнес-культуре этой стране принято поступать расчетливо, применять системный подход к принятию решений.

Управление человеческими ресурсами – это ряд процессов, которые направлены на обеспечение в необходимом временном периоде и должном

количестве сотрудниками соответствующей квалификации, а также создание условий, повышающих эффективность труда кадров.

Основные проблемы управления человеческими ресурсами: неквалифицированный персонал; нехватка персонала; отсутствие дисциплины; низкий уровень мотивации; низкий уровень ответственности; негативная атмосфера в коллективе и другие.

Проблему неквалифицированного персонала Toyota Motor Corporation решает благодаря тщательному отбору кандидатов на трудоустройство, долгой адаптации сотрудников к трудовому процессу, обучению кадров на рабочих местах. Дисциплина на заводах Toyota поддерживается на высоком уровне, для поддержания корпоративной идентичности и корпоративной дисциплины используется даже общий для всех сотрудников дресс-код, формирующий на подсознательном уровне порядок и четкость [5].

Строгая стандартизированность всех операций в компании, отмеченная выше, также повышает степень организованности и дисциплины сотрудников.

Проблема низкого уровня ответственности, очевидно, не грозит Японии пока сильна система репутации, мотивирующая сотрудников показать себя с лучшей стороны, то есть более ответственными, квалифицированными и порядочными. Нарушение правил приведет к письменному отражению проступка в личном деле, что подорвет репутацию сотрудника [9].

Негативная атмосфера также не свойственна азиатскому коллективу в связи с тем, что такой коллектив является особенно сплоченным. Японцы считают, что рабочие отношения должны иметь чувственный и семейный характер, благодаря этому получается избегать серьезных конфликтов и «тяжелой» атмосферы в коллективе [9].

Toyota Motor Corporation действует преимущественно в рамках японской модели менеджмента, реализуя ее принципы на практике.

Крупнейшая компания зарекомендовала себя, как эталон долговечности и качества, она одна из старейших корпораций Японии, которая вобрала в себя все особенности азиатской бизнес-культуры. Совершенствуясь несколько десятилетий, компания благодаря своим ценностям смогла достичь огромных результатов.

Корпоративная культура большинства азиатских стран имеет много общих особенностей, одной из наиболее важных среди которых является ориентированность на человеческий фактор.

Безусловно, нельзя не отметить, что современный мир и динамичное его изменение диктует компаниям непростые условия. И сформировавшиеся десятилетиями особенности бизнес-культур также подвергаются изменениям.

Так, многие исследователи отмечают, что все больше современный человек, особенно представители поколений Y и Z, не заинтересован в том, чтобы посвящать жизнь работе, его больше привлекает баланс между карьерой и личной свободой. Проблема мотивации персонала остается актуальной для многих компаний. Ведь на первый план сотрудников выходит стремление к совершенствованию своих качеств, нежели ориентация на конкретного работодателя. В современном мире сотрудник хочет получать удовлетворение от проделанной им работы. Следовательно, следует больше уделять внимания внутренней мотивации персонала. Особую актуальность получают проблемы формирования и развития кадрового резерва организаций, который «во-первых, обеспечивает закрытие ключевых позиций компании компетентными кадрами, используя в приоритете внутренний ресурс. Во-вторых, повышает вовлеченность, лояльность, мотивацию сотрудников, тем самым снижая текучесть кадров. В-третьих, грамотно выстроенная система кадрового резерва способствуют укреплению корпоративной культуры компании, имиджу и положению на рынке» [1].

Анализ успешного опыта бизнес-практик разных национальных культур, позволяющий найти и использовать «изюминки», повышающие сплоченность коллектива, скрепляющие его дух, заинтересованность сотрудников в процессе трудовой деятельности и обучении, в повышении своей квалификации и совершенствовании, актуален для современных менеджеров.

Несмотря на то, что современные условия ведения бизнеса характеризуются как чрезвычайно неопределенные и изменчивые, при которых использование старого опыта зачастую невозможно в силу его отсутствия в прошлом, основные культурные характеристики – это то, остается достаточно продолжительное время наименее изменчивым.

В связи с ростом у российских организаций азиатских партнеров, целесообразен анализ и учет опыта менеджмента и особенностей национальной бизнес-культуры японских компаний, в частности Toyota Motor Corporation или других. Учет его при установлении и развитии партнерских связей с восточными партнерами позволит достичь наиболее эффективного взаимодействия и результатов. В то же время привнесение в российскую бизнес-культуру наиболее успешного опыта будет служить ее развитию, повышению эффективности работы сотрудников, их удовлетворенности работой.

Использованные источники:

1. Брусенцова Л. С., Шеина А. Ю., Василевская В.С. Формирование кадрового резерва в условиях vica-мира // Инновационное развитие экономики. 2021. №1 (61). С. 87–91.
2. Брусенцова Л. С., Шеина А. Ю., Рафикова Г.Р. Тенденции развития технологий управления персоналом в национальных моделях менеджмента // Евразийский юридический журнал. – 2020. - №1 (140). – С.400-402
3. Вязанкина А. А. Современные модели корпоративной культуры и их перспективы в российском обществе [электронный ресурс]

- <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-modeli-korporativnoy-kultury-i-ih-perspektivy-v-rossiyskom-obschestve/viewer> (дата обращения 01.12.2022);
4. Голусова Е. С., Гребенникова В. Э., Шахова А. С., Пестерева О. Н. Новые тенденции в развитии менеджмента: теория и практика [электронный ресурс] <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/68155/1/978.htm> (дата обращения 01.12.2022);
5. Заячникова А.Ю, Макеев В.А Особенности национальных типов корпоративной культуры [электронный ресурс] <https://files.scienceforum.ru/pdf/2015/17051.pdf> (дата обращения 01.12.2022);
6. Лайкер Дж., Хосеус М., Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний / Лайкер Дж., Хосеус М. - Изд.: Альпина Паблишер, 2020
7. Об корпоративной культуре Toyota [электронный ресурс] <https://businessrevisor.ru/2018/12/organizational-culture-toyota/> (дата обращения 01.12.2022)
8. Пацукевич В. Ю. Особенности японского подхода к управлению человеческими ресурсами [электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-yaponskogo-podhoda-k-upravleniyu-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения 01.12.2022);
9. Ялюшева Р. М. Философия управления персоналом компании Toyota [электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/filosofiya-upravleniya-personalom-kompanii-toyota> (дата обращения 01.12.2022);
10. Официальный сайт Toyota Motor Corporation в Российской Федерации [электронный ресурс] <https://www.toyota.ru/> (дата обращения 01.12.2022)