***Фирма Sony и её миссия.***

Как и каждое предприятие, «Сони» имеет дату своего рож­дения - 7 мая 1946 года. Её первоначальное название «Токио цусин когё», или Токийская ком­пания телесвязи. Ее стартовый капитал составлял 500 долларов. Основатели компании начали со сборки электрических грелок, продажа которых на уличных рын­ках Токио давала прибыль. Затем освоили производство коротко­волновых приставок к средневол­новым радиоприёмникам, а так­же запасных деталей (двигателей и звукоснимателей) для починки и совершенствования старых проигрывателей, выпускавшихся до войны и во время войны. Эти то­вары расценивались основателя­ми «Сони» как временные, обес­печивавшие возможность быст­рого пополнения оборотных средств.

Вскоре появились две идеи относительно техноёмких това­ров.

Идея производства проволочно­го магнитофона. Впервые такие магнитофоны появились в Герма­нии. В Университете Тохоку (на севере Японии) проводились на­учные исследования по выпуску специальной стальной проволоки в качестве своеобразной ленты. Компания «Сумитомо металз», способная производить необхо­димую проволоку, от заказа отка­залась. К тому же опыты показа­ли, что проволока не вполне под­ходит для осуществления данной идеи.

Идея выпуска ленточного магни­тофона. Реализация этого проек­та, нашедшая воплощение в мо­дели «О», выпущенной в 1950 году, потребовала проведения исследований и разработок по созданию технологии производ­ства магнитной ленты.

В 1948 году сотрудники амери­канской лаборатории «Белл лэбо-рэтриз» изобрели первый транзистор. Американские специали­сты считали, что транзистор мож­но использовать только в слухо­вых аппаратах. Но руководство «Тоцуко» (так в то время называ­ли «Сони») пошло дальше - оно задалось целью разработать соб­ственные высокочастотные тран­зисторы для радиоприёмников. Этим занялась научно-исследова­тельская лаборатория компании, используя приобретенный патент. В 1955 году «Сони» освоила производство миниатюрных деталей и выпусти­ла транзисторный радиоприёмник (модель «ТН-55»), а в 1957 году - его «карманный» вариант. В январе 1958 года она сменила своё название на «Сони корпорейшн».

Следовательно содержанием миссии Сони стала формулировка: «новаторские идеи - новейшая технология - техноемкая продукция - потреби­тели во всём мире».

Важным этапом в становлении миссии «Сони» стал 1958 год, связанный с началом экспор­та своей продукции. Основой для этого послужило решение важ­нейших задач на внутреннем рынке:

* нахождение «ниши» на внутреннем рынке с помо­щью техноёмких товаров;
* завоевание уважения к своей торговой марке;
* создание своих магазинов, а позже - собственной сети сбыта и распределе­ния;
* приобретение славы пер­вооткрывателей.

Миссия Сони обусловлена обликом основателей фирмы, ставших и её руководителями. Если перевести на язык образной формулы, то она выглядит так;

Миссия = (знания, изобрета­тельность, энтузиазм) х (интуиция, смелость, дерзость).

Первую скобку можно назвать личностным «Капиталом номер один», а вторую - «Капиталом номер два». Сплав того и другого закономерно привёл к появлению миссии.

Первоначальная декларация философии фирмы «Сони» зву­чала следующим образом: "Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твёрдым намерением совместно трудиться и использо­вать свои технические способно­сти для осуществления своих со­кровенных желаний, то такая орга­низация могла бы принести ог­ромное наслаждение и пользу». Впоследствии «ведущая сила» обозначилась предельно чётко: «Никакая теория, програм­ма или правительственная поли­тика не могут сделать предприя­тие успешным; это могут сделать только люди». И главное в людях - их способности, а в руководителях - «способность использовать способности».

Безусловным лидером компа­нии был один из её основателей Ибука. Оригинальность его мыш­ления и даже гениальность в тех­нической области, умение загля­дывать в будущее сыграли выда­ющуюся роль в выпуске техноёмкой продукции. «Детство «Сони» - это деятельность группы людей, стремящихся реализовать идеи своего технического лидера. «Юношество «Сони» - это спо­собность Ибуки «...брать группу молодых и дерзких инженеров и превращать её в команду менед­жеров, которые умеют сотрудни­чать в атмосфере, побуждающей каждого высказывать своё мне­ние".

Сила «Сони» заключается в способности её менеджеров най­ти применение незаурядным лич­ностям, их идеям, гармонично сочетать различные мнения. Это не громкие слова и не идеализа­ция. Слабость многих компаний заключается в том, что кадровая служба, её менеджеры считают себя «вершителями судеб» лю­дей, поступивших к ним на рабо­ту. Они «привязывают» человека к должности и считают свою за­дачу выполненной. На самом деле, нахождение истинного ме­ста человека в организации - это постоянный процесс поиска и самопоиска, оценки и самооценки для реализации способностей «человека работающего».

Как показывает практика, ком­пании, которые пытались выйти на передовые рубежи в бизнесе, часто терпели полное фиаско именно потому, что им не удалось создать систему управления, ба­зирующуюся на использовании способностей своих работников. По прогнозам экспертов, в XXI веке организации, которые будут использовать системы управле­ния способностями своего персо­нала, станут преобладающим ти­пом предприятий.

Участь новатора - движение вперед. Стоять на месте нельзя, поскольку это может привести к потере завоёванных позиций.

Парадокс заключается в том, что «Сони», как и прежде, при­дётся опережать, прежде всего, саму себя. Фирма «Эйвис кар рентал» имела такой девиз: "Мы на втором месте. Поэтому мы больше стараемся». У «Сони» более трудная задача: «Мы - в лидерах. Поэтому мы стараемся изо всех сил». Для сохранения миссии в будущем необходимо сохранить такое своеобразное опережение. Время идёт и руководители фирмы «Сони» меняются. Удастся ли новым поколениям менеджеров сохра­нить и приумножить ценности, а также новаторский стиль своих предшественников по таким важнейшим направлениям, как НИОКР, менеджмент и маркетинг? Практические ответы являются ключевыми для миссии «Сони» в XXI веке.

***Sony-менеджмент.***

Считается, что успехи японских компаний не зависят от политики властей или экономических теорий. Все, что достигнуто, делается людьми.

Наиболее важной задачей японских менеджеров является создание обстановки сотрудничества между рабочими и администрацией, сформулировать в сознании работающих отношение к корпорации как к родной семье.

Такую систему, например, на почву России механически перенести нельзя, ставка на людей очень рискованна.

Но как бы ни были талантливы менеджеры, судьба фирмы находится в руках работников, которые составляют коллектив. Когда принимают на работу молодого рабочего, то фирму вручают ему в руки.

В Японии учебный год завершается в конце марта. Все приглашенные в конце последнего семестра на работу в компанию, собираются вместе в штаб-квартире "Сони" в Токио. На этой встре­че происходит знакомство, и открываются перед молодыми людьми их перспективы. Молодым людям внушают, что в процессе учебы за плохие знания получали небольшое количество очков, за хорошие - сто. Кто-либо из высшего руководства компанией им гово­рит: "На работе вы за свой труд можете по­лучить неограниченное количество очков, или получить очень малое количество очков из-за допущенной ошибки. Но эта ошибка может привести к очень большим потерям в фирме. Поэтому ваши ошибки могут стать ка­тастрофой для компании".

Работая на предприятиях промышленно­сти с людьми, японские менеджеры пони­мают, что работники трудятся не только ради денег, работающие должны почувствовать, что они члены семьи и с ними обращаются как с уважаемыми ее членами, как с близ­кими коллегами.

Инженерно-технические работники на предприятиях "Сони" имеют униформу - оди­наковые куртки и обедают в кафе за теми же столиками, за которыми едят рабочие. Ни один управляющий в фирме не имеет отдель­ного кабинета. Все менеджеры сидят в од­них помещениях со своими подчиненными.

Каждое утро мастера проводят перед нача­лом работы беседы с рабочими, дают им ин­струкции. Мастера интересуются здоровьем подчиненных и здоровьем членов их семей. Выясняют, нет ли у людей проблем, которые можно решить с помощью администрации. Все молодые инженеры в фирме начинают свой трудовой путь на конвейере для того, чтобы на практике разобраться с технологией и по­лучить представление о своем влиянии на этот процесс. Еженедельно выходит в свет внутри­фирменная газета, где помещаются объявле­ния о вакансиях. Такая практика дает возмож­ность сменить работу внутри фирмы.

В этом случае убивают сразу двух зайцев. С одной стороны, работник находит себе более подходящую работу, с другой - кад­ровая служба выявляет менеджеров, с ко­торыми люди не хотят работать. Эта инфор­мация дает возможность сделать оргвыводы.

Если компания "Сони" достигла успехов, то эти успехи можно отнести в основном за счет того, что управляющие компанией об­ладают способностями к сотрудничеству.

В компании уважается мнение разных людей. И когда спрашивают, как же совмес­тимы люди с разными взглядами, то им от­вечают, а что было бы, если бы у всех ме­неджеров было одно и то же мнение. Раз­ные мнения помогают находить истину и дви­гать компанию вперед.

В "Сони" имеется манифест, разработан­ный управленцами. Манифест называется "Дух-Сони".

В частности, в манифесте сказано: "Сони" - это пионер и ни­когда не будет следовать за другими. Осу­ществляя прогресс, "Сони" хочет служить всему миру. Путь пионера полон трудностей, но, несмотря на многочисленные тяготы и препятствия, работников "Сони" всегда бу­дет гармонично и тесно связывать радость от участия в творческом труде и гордость тем, что они вкладывают свои уникальные таланты в достижение этой цели. Принцип "Сони" - уважать и поощрять способности каждого (человек на своем месте) и, как все­гда, стремиться выявить лучшее в челове­ке, верить в него, что постоянно дает ему возможность развивать свои способности. В этом жизненная сила "Сони".

В традиции фирмы обязательное присут­ствие высших управляющих на торжествен­ных обедах по случаю годовщины создания фирмы или других событий, устраиваемых за счет фирмы на головных предприятиях "Сони" и ее зарубежных филиалах.

В фирме работники стремятся вносить по­стоянно рационализаторские предложения, которые существенно поощряются. В сред­нем на одного работающего в фирме в год приходится 8 рационализаторских предложе­ний.

Если работники фирмы сталкиваются с незнакомыми ситуациями, то действует принцип "действуй, не дожидаясь инструк­ций". Таким образом работники приучаются к самостоятельности в решении вопросов.

Японские рабочие действуют постоянно в условиях самомотивации и самостимулиро­вания. Высшие управляющие, полагаясь на добросовестность менеджеров среднего зве­на, занимаются планированием и перспек­тивами развития фирмы. Потому в "Сони" нет жесткого регламентирования обязанностей. Все действуют как в семье - делать то, в чем есть необходимость.

Если в компании случается брак, то не ищут виновного, а ищут причину. А если под­вергнуть остракизму виновного в браке, он может потерять мотивацию на всю оставшу­юся карьеру, а если он будет знать, что он допустил ошибку это больше не повторится. Семейная политика компании постоянно при­носит свои плоды. Во время экономического спада 1973/1974 г. инфляция была около 25%. На некоторых предприятиях "Сони" ра­бочих отправили домой. Но отстраненные от работы специалисты не могли спокойно си­деть дома, когда их компания оказалась в тяжелом положении. Они приходили на свои предприятия, делали уборку, подстригали газоны и выполняли любую работу, не полу­чая за это ни иена.

И еще один важнейший аспект работы компании. Когда компания попадает в беду, в первую очередь снижают заработную пла­ту управляющим высоких рангов, а затем уже менеджерам среднего звена и рабочим.

О качествах менеджеров в фирме "Сони" судят, прежде всего, потому, насколько хорошо они организуют большое количество людей и каких результатов они могут доби­ваться от каждого персонально.

В "Сони" возрастной ценз президента - 65 лет. Но опыт управляющих, перешедших на пенсию, широко используется. Они ра­ботают советниками, инспекторами, экспер­тами. Присутствуют на совещаниях и собра­ниях с правом совещательного голоса. Часть ушедших на пенсию менеджеров находит себе работу в небольших фирмах и дочерних предприятиях "Сони".

Хотелось бы привести несколько мнений одного из основателей фирмы, Акио Мориты, по проблеме менеджмента.

*Мнение первое*. Искусство менеджмента представляет собой неуловимое, о чeм не всегда можно судить по сегодняшним финансовым результатам. Они могут быть прекрасными, а компания спустя какое-то время погибнет. Необходимы капиталовложения в будущее.

*Мнение второе*. Главные показатели способностей менеджера - как он организует работу и насколько эффективно он добивается результатов от каждого из них, объединяя в единое целое.

*Мнение третье*. Хорошие результаты в менеджменте получаются как бы сами собой, если работники добровольно и с энтузиазмом следуют за руководителем ради их достижения.

По мнению А. Мориты, именно своеобразная практическая концепция "Сони-менеджмента", ставшая ее духовной силой, обеспечивала, обеспечивает и будет обеспечивать достижения фирмы. Что же характерно для нее?

Прежде всего, "Сони", как и другие японские предприятия, по мысли А. Мориты, похожа на стену, сложенную из камней. Сначала в нее принимают людей, присматриваются к этим "необработанным камням", а затем определяют возможности использования в "стене". Камни бывают разной формы и со временем меняются. Появляются новые обстоятельства и в деятельности самой компании - тогда всю стену или ее часть нужно переложить заново. Вот эта подвижность, изменчивость и приспособляемость к новым условиям "от человека" является важной чертой "Сони-менеджмента".

Как считает А. Морита, американские компании больше похожи на кирпичную стену, где каждому кирпичику точно определены рамки деятельности. Если поступающий на работу меньше или больше определенного кирпича, то его отвергают. Здесь придерживаются правила "человек для определенной работы", тогда как "Сони-менеджмент" 'основан на принципе "лучшего применения человеком своих способностей".

Кадровая служба и руководитель подразделения при приеме на работу не всегда попадают "в десятку", и поэтому работник начинает искать более подходящее место. Встречаются менеджеры, рассматривающие работников как исполнителей своих команд.

В "Сони" уловили круг этих проблем и начали выпускать еженедельную газету с публикацией так называемых внутренних вакансий. Это позволило, наряду с ротацией, создать своеобразный механизм самопоиска рабочего места, более соответствующего личным способностям.

Известные американские авторитеты в области менеджмента, в частности Питер Дракер, сопоставляя работу американских и японских менеджеров, делали акцент на рациональном мышлении своих соотечественников. Но практика работы японских менеджеров не только "у себя", но и на предприятиях в США давала много примеров другого мышления и стиля управления, приводящего к более высоким результатам. Так чем же измеряется рационализм в менеджменте? Привычной для кого-то цепочкой действий, решений, знакомым стилем поведения или чем-то другим? Рационализм управления по-японски, в том числе и по-"Сони-менеджменту" - это предоставление "человеку работающему" возможностей для самовыражения, реализации своих способностей. На сегодняшний день такой вид "рационального управления" считается наиболее высоким уровнем работы, своего рода показателем экстракласса и требует от руководителей соответствующего мышления, а также подготовки. При этом исключается стиль "двойного стандарта" - декларируем одно, а делаем по-другому. Если такой рационализм не является естественным, он не сработает.

Изучая опыт "Сони-менеджмента", приходишь к выводу, что ее прошлые и нынешние успехи обусловлены тем, что руководители зачастую действовали и принимали решения вопреки "эффективным меркам". Чем объясняется такой, на первый взгляд, парадокс?

Дело в том, что с самого начала в фирме появился дух новизны и изобретательности, который со временем превратился в систему и в одну из главных составляющих философии компании. Технология "Сони-менеджмента" - это изобретательность во всем: в появлении и "добывании" научно-технических идей, принятии решений о создании нового продукта, планировании его производства, организации сбыта и маркетинга, построении и перестройке системы управления и т.д. При этом каждый работник имеет право представить на рассмотрение руководству компании свои предложения. И они обязательно будут рассмотрены. Больше того, по словам А. Мориты, "когда та или иная идея проходит через систему "Сони", ее автор продолжает нести ответственность за содействие в ее осуществлении техническим специалистам, проектировщикам, производственникам и сбытовикам и доводит ее до логического конца, будь то технологический процесс или новый товар, который поступит на рынок".

По мере становления и развития компании в ее стиле все больше проявлялись черты и философия "единого предприятия". Кратко их можно выразить следующим образом.

1. Работники компании - это не инструмент для достижения целей, а коллеги и помощники. Если не удается создать "дух единой команды", никакие, особенно долговременные цели не будут достигнуты.

2. "Долг людей, возглавляющих компанию, состоит в том, чтобы честно руководить семьей работников компании и заботиться о ее членах" (А. Морита).

3. Для создания "семейного духа" используются самые разнообразные формы и методы, которые со временем отражают реальность - "компания - это мы", а "мы - это компания". Создание и поддержание такого духа представляет собой своеобразное и сложное искусство, не терпящее фальши или маскарада. Но менеджеры "Сони" обладали соответствующими способностями. Они овладели этим искусством и обогатили его своей профессиональной деятельностью.

**Список литературы:**

1. Морита А. «Сделано в Японии. История фирмы Сони». /Перевод с англ. М.: Прогресс, 1993г.
2. «Как работают японские предприятия». /Под ред. Я. Мондена. М.: Экономика, 1989г.
3. «Миссия фирмы Сони». Управление персоналом. №10 1998.
4. «Уроки становления и развития фирмы Сони». Управление персоналом. №12 1998.