**Управление персоналом в Японии**

В противовес западной философии сугубой рациональности управления и использования ресурсов характер системы управления персоналом, применяемой в успешно действующих японских корпорациях, можно определить с помощью понятия “сообщество”. Ей свойственен ореол семейственности и иерархии, психологически она опирается на потребность людей в защищенности и стабильности. Она обещает пресловутую “уверенность в завтрашнем дне”, о которой ностальгически вздыхают наши пенсионеры, вчерашние ударники коммунистического труда.

**Пожизненный найм**

Когда японец входит в организацию, он посвящает ей всю профессиональную жизнь и остается и ней до пенсии (55 или 60 лет). Он не перебегает из одной организации в другую. Организация в свою очередь заботится о нем в течение всей его жизни и разорвать этот союз по своему произволу не может. Если же сам работник покидает компанию или подвергается увольнению, это серьезно сказывается на его карьере.

Вследствие системы пожизненного найма новый набор служащих производится обычно в апреле, среди выпускников средней школы и колледжей и университетов. Компании редко объявляют замещение вакансий в другое время года.

Бытует много ошибочных представлений о пожизненном найме. Это не контракт. Это способ мышления обеих сторон — и нанимателя и нанимаемого. Женщины не остаются в компании на всю жизнь. Выйдя замуж, они покидают предприятие и посвящают себя семье — организации другого типа. Среди мелких компаний и в сфере услуг мобильность работающих выше, чем и крупных корпорациях. Еще до недавнего времени сохранялось определенное число временных работников, которые играли роль своеобразного буфера системы пожизненного найма, однако после периода массовых увольнений в конце 60-х годов они почти исчезли, и теперь их практически не осталось.

Когда прибыли компании падают, она может принимать самые разные меры по снижению издержек, вплоть до сокращения дивидендов, но до последней возможности не будет увольнять работников. Американская компания поступит иначе — сохранит уровень дивидендов и объявит локаут.

Система пожизненного найма не означает, однако, что численность работающих не может быть сокращена. Есть много способов отреагировать на падение спроса на труд. Во-первых, сокращением рабочего дня. Во-вторых, переводом рабочих из подразделений, где не хватает работы, в подразделения, где существует больше возможностей занять рабочие руки, например, в сбытовые офисы или на дочерние предприятия. Прекращение нового набора, более ранний выход на пенсию с повышением выходного пособия (гибкая система увольнения па пенсию), временное “возвращение в деревенский домик” с оплатой, — все эти методы применяются довольно часто. Поощряется добровольный уход пожилых работников. Принудительное увольнение — это последнее средство. И в этом случае в первую очередь просят уйти пожилых, оставляя молодых рабочих. Сокращения осуществляются планомерно, а не путем внезапных локаутов.

Система пожизненного найма коренится в традиционно японском складе мышления, в рамках которого посвящение себя организации является ценностной установкой. Эта система укрепилась после второй мировой войны, так как была выгодна обеим сторонам. До войны компании мало заботились о рабочей силе. Молодые работницы и неквалифицированные рабочие — выходцы из крестьянских семей рассматривались как всего лишь один из многих взаимозаменяемых элементов, и движение рабочей силы было интенсивным. Но в тяжелой промышленности, таких отраслях, как судостроение, железнодорожный транспорт, химическая промышленность и машиностроение, корпорации нуждались в квалифицированных рабочих, и было важно удержать их на предприятиях. Для этих отраслей система пожизненного найма была необходима.

После войны структура промышленности изменилась: удельный вес отраслей тяжелой промышленности, использующих интенсивную технологию, повысился. Более того, были организованы профсоюзы, и они требовали стабильной занятости. Демократические веяния преобладали, и это стимулировало уважительное отношение организаций к работникам. Все эти факторы способствовали формированию системы пожизненного найма после войны.

**Упор на обучение**

В условиях системы пожизненного найма обучение в компании не только необходимо, но и оплачивается. Продвижение работающих происходит внутри фирмы, а содержание работы меняется также по мере перехода на выпуск новой продукции н применения новой технологии, поэтому переподготовка необходима. В “Мацусите” это звучит так: “Мацусита” сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию”.

“Люди” означает не только работников высших эшелонов, но любых сотрудников фирмы.

В последнее время, по мере того как продукт и процесс производства становятся все более наукоемкими, а деятельность компании приобретает все более международный характер, подготовка внутри отрасли становится еще более важной. Потребность в обучении вытекает из нужд компании, но также и из идеи уважительного отношения к работникам. Американские и европейские компании чаще придерживаются других взглядов: что необходимые человеческие ресурсы можно купить вне пределов компании за деньги.

Вновь принимаемые на работу обычно прослушивают курсы лекций и обучаются на рабочих местах. Важнейшая задача здесь — как привитие философии корпорации, так и технических навыков. На разных предприятиях продолжительность обучения колеблется от трех до восьми месяцев. В “Мацусите” обучение поступающих на работу выпускников университетов централизованы в штаб-квартире и осуществляются в следующих формах: трехнедельные лекционные курсы в штаб-квартире, обучение на розничных торговых предприятиях в течение трех месяцев, обучение на рабочем месте — один месяц, лекционный курс по бухгалтерскому учету — один месяц, лекции по маркетингу — два месяца. После восьмимесячного обучения молодые специалисты распределяются по дочерним предприятиям и подразделениям фирмы.

Работники общих категорий обучаются функциональным дисциплинам, а также основам человеческих отношений. Подготовка ведется по трем направлениям: на рабочем месте, путем самоподготовки и вне рабочего места. Первое направление — самое важное, подготовку ведут мастера по определенному плану. В условиях, когда продвижение по службе зависит от стажа работы, люди не конкурируют друг с другом, поэтому мастера охотно передают свои знания новичкам.

Другое средство обучения, характерное для японских корпораций — ротация работников. В США и Западной Европе работники переходят из компании в компанию в рамках одной профессии, в Японии же людей перемещают из одного подразделения в другое в рамках примерно одинаковых должностей. На “Хонде” действует программа ротации на первые десять лет работы в компании, “Тоёта” придерживается политики перемещения работников каждые три года, в “Кэнон” руководители подразделений отбираются из числа тех, кто поработал не меньше чем в трех различных отделах. Поскольку в отличие от профессиональных объединений в Японии союзы ограничиваются рамками компаний, нет проблем с разграничением должностных обязанностей и нет препятствий при ротации работников.

Второй важный аспект обучения — саморазвитие. Возможность частого продвижения и повышения заработной платы стимулируют желание развивать себя. Компании способствуют этому, распространяя печатные материалы, списки рекомендованной литературы, а также субсидируя покупку литературы. Широко распространена групповая деятельность, например, в кружках качества, в которых принимает участие до 80% персонала крупных компаний; компания оплачивает время, затраченное на подобную деятельность.

Обучение вне рабочего места осуществляется в учебных центрах компании и учебных заведениях вне компании. Оно принимает формы, например, технических курсов, других курсов по функциональным дисциплинам, языковых курсов. Подобное обучение субсидируется как штаб-квартирами, так и отделениями.

Управляющие обучаются главным образом вне рабочих мест, в учебных центрах компании. Цель обучения — повышение теоретических знаний и знаний в области человеческих отношений.

Светлана Глазкова