**Внутрифирменная коммуникация глазами японцев и американцев**

Мария Седова

Что выбрать и по какому пути пойти — вот главные вопросы, которые волнует нас, россиян, с давних пор. Проблема внутренних коммуникаций в компаниях отнюдь не исключение из правила. Что лучше, разработать собственную модель коммуникативной политики внутри организации или взять за пример зарубежную?

Один из возможных вариантов — обращение к опыту стран Запада, например, США или Японии, которые достигли в этой области существенных успехов.

США были и остаются наиболее мощной "управленческой державой", в которой изучение внутренних коммуникаций компаний сформировалось в отдельный подраздел public relations. Опыт Японии представляет для нас интерес потому, что используемые в фирмах этой страны методы внутренней коммуникации, как показали практика и время, достаточно эффективны. Кроме этого, не может не привлекать феномен "японского экономического чуда", когда всего за 20 лет страна, проигравшая и разрушенная во Второй Мировой войне, становится одним из лидеров мирового рынка.

Американский подход к внутренним коммуникациям, по-видимому, начал формироваться со школы человеческих отношений и бихевиоральных концепций, которые считают главным элементом организации людей их поведение. Японский же подход основан на национальных, историко-культурных традициях народа. Многое привнесено из опыта других стран, в первую очередь США.

**Опытным путем**

Основные различия между японским и американским подходами представлены в таблице. Хотя, на первый взгляд, может показаться, что данные подходы абсолютно различны, на самом деле внутренние коммуникации в США и Японии можно символически представить как сообщающийся сосуд, только вместо жидкости (или газа) заполненный идеями. Они плавно "переливаются" из одной страны в другую, приживаются в одной из них и остаются незамеченными в другой. Например, идея о необходимости создания движения за повышение качества продукции принадлежит американским специалистам по прикладной статистике У. Демингу и Дж. Джурану. Однако "кружки качества" получили свое распространение в Японии в 50-х годах 20 века, а в США (в частности в компании "Дженерал Электрик") стали применяться лишь во второй половине 70-х годов, только после успешного внедрения этого нововведения в японских фирмах. Почти аналогичная ситуация сложилась с зародившейся в Америке системой поставок "точно вовремя": она принесла хорошие результаты в Японии и не нашла поддержки в США.

Совсем другая судьба у такого чисто японского явления как "пожизненный найм" — фирма гарантирует своим работникам занятость до их выхода на пенсию. Несмотря на то, что данная система — мощное средство мотивационного воздействия, она не прижилась в Америке.

Принимая во внимание то, что Россия находится на своеобразном перепутье, для нее не будет лишним изучить и проанализировать опыт других стран. Это вовсе не означает, что нужно копировать тот или иной подход. Что прижилось в одной стране, не обязательно найдет свое место в другой!!! Но упрямо отказываться от знакомства с некоторыми принципами построения внутренних коммуникаций в зарубежных странах не стоит.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Японский подход | Американский подход |
| Главная цель | Сохранение занятости, улучшение условий труда рабочих, рост прибыли | Рост годовой прибыли и дивидендов вкладчиков |
| Ответственность | "Работа есть групповая ответственность" | Индивидуальная  "Каждый в ответе за себя" |
| Ориентация | На перспективы и стабильность | На прибыль |
| Основной мотиватор | Идеология | Прибыль |
| Принятие решений | Групповое. Снизу вверх | Индивидуальное.  Сверху вниз |
| Рабочая атмосфера | "Фирма — одна семья". Гармония | Жесткая конкуренция.  Недоверие |

**Концепции и модели**

Для начала интересно ознакомиться с исследованием Чийе Накане. Он выдвинул основные положения концепции анализа внутренней структуры социальных групп, разделив взаимоотношения между людьми на два типа:

горизонтальный — взаимоотношения внутри совокупности индивидов, которые обладают общими чертами (например, одной профессией);

вертикальный — взаимоотношения индивидов, связанных социально (например, члены одной семьи, клана, клуба...).

Именно второй, вертикальный тип отношений является характерным для японской корпорации. Группа, к которой принадлежит японец, для него так же значима как семья. Внутренние конфликты в компании сведены к минимуму, отсюда дружелюбные отношения между сотрудниками. В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой (корпоративной, естественно).

Если же говорить об американских компаниях, то для них характерен скорее горизонтальный тип взаимоотношений. Этот же тип близок и нынешним российским внутренним коммуникациям. В группах царит обстановка недоверия — ведь ваш нынешний коллега завтра может стать конкурентом. Руководители не доверяют работникам, работники — руководителям. Здесь атмосфера индивидуальности, некого эгоизма. Отсюда — сильная конкуренция, жесткое соперничество.

Другая важная деталь для понимания внутренних коммуникаций — влияние на них тех или иных концепций.

В США, например, распространены теории X и Y Макгрегора, которые отражают полярные позиции и взгляды. Первая придерживается таких постулатов: средний человек от природы ленив — он старается работать как можно меньше, ему недостает честолюбия, ответственности, он предпочитает, чтоб им руководили, сотрудник безразличен к потребностям компании. Такой взгляд отражается в политике "кнута и пряника" (угроза безработицы и деньги).

По теории Y люди не пассивны и не противодействуют организации; мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации — все это в работниках есть. Если руководитель разделяет взгляды теории Y, то особое внимание он уделяет формированию корпоративного сознания (в идеале — цели рабочих полностью совпадают с целями компании). "Следование теории Y может многое дать для улучшения внутренних коммуникаций, в том числе поможет сгладить конфликты в организации", — говорил Макгрегор.

В противовес моделям поведения "X" и "Y" японцы развили и успешно применяют модель "человеческого потенциала", так называемую теорию Z, согласно которой на первый план выдвигается идея о том, что людям требуется возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение.

**Мотивация работника**

Концепция "человеческого потенциала" защищает такие условия труда, в которых поощряются развитие у работника способностей и стремление к самоуправлению и самоконтролю. Как же этого добиться?

Во-первых, конечно же, посредством внесения предложений сотрудниками, лучшие из которых внедряются в жизнь. Для работника это огромная честь. В Японии вообще больше полагаются на вознаграждение, чем на наказание (в отличие от США). Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за выдающиеся результаты на учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и т.д. Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки, деньги или дополнительный отпуск.

Во-вторых, если сотрудник участвует в принятии решений — он чувствует себя значимым для компании, понимает, что его мнение ценят, и все его предложения рассматриваются серьезно.

В Америке, например, распространена доктрина "производственной демократии" ("демократии на рабочих местах"), связанная с привлечением к управлению непрофессионалов. Это своеобразная форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Как порождение концепции "человеческого потенциала" можно рассматривать систему группового принятия решений "риджи" в Японии. Сущность ее в том, что все решения принимаются путем консенсуса. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принять решение, за принятое решение несет ответственность вся группа. Отсюда, опять же, вытекает твердая уверенность сотрудника в том, что его ценят в организации, и он старается всеми силами ее не подвести.

Один интересный факт: если вы спросите у работника в Японии, чем он занимается, он просто назовет компанию, в которой работает, и не будет рассказывать о роде своего занятия (профессии). Тем самым человек отожествляет себя с организацией. Многие служащие редко берут дни отдыха и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг — работать, когда компания в этом нуждается, тем самым, они проявляют свою преданность. У сотрудников не возникает чувства, что их эксплуатирует фирма, чего нельзя сказать об их американских и российских коллегах.

И высшие должностные лица и рядовые служащие считают себя представителями компании. В Японии каждый работник убежден, что он — важное и необходимое лицо в своей организации — то есть он отожествляет себя с фирмой.

Почему так происходит? По всей видимости, это проистекает из своеобразной идеологии, которая царит в стране "восходящего солнца". Идеология — основная сила внутренних коммуникаций в Японии. Главная цель воздействия на работника — выработка у него отношения к организации, в которой он трудится, как к единой семье. Другим направлением идеологической работы является воспитание у сотрудников японской фирмы чувства патриотизма по отношению к своей организации, чувства гордости за неё.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является "корпоративный дух" — слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе данной идеи лежит психология группы, ставящая интересы общества выше личных!

Стоит заметить, что японцы считают фирму бесполезной, если она заботится только о получении прибыли и не хочет нести никакой ответственности перед обществом. Один из основателей компании Panasonic И. Мацусита отмечает: "Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают это, они получат стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели".

Здесь немаловажную роль играет общее для всех работников фирмы понимание корпоративных ценностей (например, качества продукции), для этого используют тактику лозунгов. Эффективно действует и база данных о политике и деятельности компании. Тем самым никаких разногласий и кривотолков по поводу целей, приоритетов корпорации нет и не может быть.

Вообще же, корпоративная философия — очень важный пункт во внутренних коммуникациях. В американских компаниях с приходом нового управляющего с новыми взглядами изменяются цели и приоритеты фирмы. В Японии даже с уходом руководства корпоративная философия по-прежнему будет существовать. Словом, сила — в единстве!

Подводя итог, нужно сказать, что и японцы, и американцы высоко оценивают роль внутренних коммуникаций в успешном и прибыльном функционировании корпорации. Подтверждением этого служат бесчисленные споры вокруг этой проблемы.

Чей же подход лучше? Пожалуй, мы должны задать себе не этот вопрос.

Что из опыта построения внутренних коммуникаций в Японии и Америке применимо в России?

Эффективной может оказаться для российских компаний система коллективного принятия решений, хотя с несколькими оговорками. Главное — в штате организации обязательно должны быть специалисты, способные решать широкий круг проблем разного характера.

Кроме того, внутренним коммуникациям в России необходима достаточная степень мотивации работника, основанная не только на материальном вознаграждении, но и на моральном поощрении. В первую очередь, следует получше присмотреться к идее создания философии корпорации. У компании должна быть четкая цель, учитывающая, в том числе, и интересы работников; приоритеты, известные общественности; но самое главное, компании необходимы внутренние "идеологические" правила, которые знали бы все сотрудники как заповеди.

Помимо этого, многие фирмы в России воспринимают корпоративную философию лишь как набор внешних атрибутов. Конечно, одежда сотрудников, продукция с логотипами фирмы играют не последнюю роль в формировании корпоративного сознания, но и не первую. А что же главное?

Работник должен чувствовать себя неотъемлемой частью своей фирмы, членом большой семьи, знать, что здесь он найдет признание своих способностей, поддержку, и сможет реализоваться как профессионал. А уж какие методы для этого использует руководитель: японские, американские или российские — не столь важно! Хотя удачных примеров создания внутренних коммуникаций как в Японии, так и в США достаточно.