**Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики**

Козлов А.А.

Известно, что хорошо организованное управление компанией - залог ее успешной деятельности. Существуют различные школы менеджмента: американская, европейская, японская. У каждой из них свои особенности, связанные с национальными традициями страны. Так, например, определенные трудности возникли при попытке экспорта японского менеджмента за границу. Столь естественный для служащих этой страны дух фирмы - семьи, когда японские менеджеры интересуются у своих подопечных подробностями их жизни, выходящей за рамки служебных обязанностей, европейцы и американцы, ставшие сотрудниками зарубежных филиалов японских фирм, восприняли как вмешательство в частную жизнь.

В принципе, вопрос о том, какой менеджмент лучше: японский, американский или европейский, не совсем правомерен. Поиски оптимальной модели могут идти только по пути взаимной адаптации и взаимного обогащения. Компании, способные воспринимать новые формы и идеи, отказаться от чего-то традиционного, но мешающего развитию, получают преимущества.

Пример тому "Сони", считающаяся символом японской электроники и лидером среди японских корпораций в сфере международной активности. Во всем мире в компании "Сони" работают 120 000 человек, из которых 55% - не японцы. Это максимальный показатель среди японских компаний. "Сони" выделяется и своей инновационной деятельностью: с ее именем связаны изобретения, "перевернувшие" мир бытовой электроники. Речь идет о создании видеомагнитофона, системы цифровой записи звука и др.

Специалисты считают, что одна из основных причин успехов "Сони" - особая стратегия менеджмента. Сохранив все лучшее, что присуще японской системе, например, гарантии занятости, она попыталась вобрать в себя все наиболее ценное из западной модели.

Так, официально, одним из основных критериев оценки работников в компании "Сони" является творческая отдача. Большинство менеджеров, в том числе и принимающих стратегические решения, в зарубежных филиалах "Сони" - местные специалисты. В Азии и России филиалы и представительства этой фирмы возглавляют японцы, но это рассматривается как временное явление. "Сони" не только направляет своих представителей в филиалы, но и приглашает в свою штаб-квартиру специалистов из других стран, причем на ответственные должности. Сейчас там работают 40 таких экспертов.

Уважение к индивидуальности - одна из составляющих идеологии менеджмента "Сони". В компании считают, что переделывать иностранных служащих на свой лад, по меньшей мере, нерационально. Вроде бы очевидный факт, но другие фирмы воспринимают его с большим трудом.

Еще одно интересное новшество, которое первой стала внедрять "Сони", - это определение для каждого работника наиболее подходящей для него сферы применения, с учетом его интересов, способностей и склонностей. На практике это выглядит так. Кадровый департамент "Сони" распространяет информацию о всех вакантных местах в филиалах фирмы за рубежом. И любой сотрудник фирмы, независимо от его нынешнего положения, возраста и места пребывания может подать заявку на участие в конкурсе. Конкурс обычно проходит вечером или в выходные дни, чтобы начальство претендента не узнало о стремлении своего подчиненного поменять место работы. Если человек не проходит по конкурсу, это никак не сказывается на его дальнейшей службе, если проходит, то получает место, на которое претендовал. Чтобы восполнить его уход с прежней должности, объявляется новый конкурс. Но слишком активное стремление сотрудников какого-либо подразделения к участию в подобных конкурсах служит для фирмы сигналом, свидетельствующим о недостатках в работе менеджера данного звена. Традиционная для Японии система продвижения в зависимости от выслуги лет в "Сони" сохранена лишь частично, только до уровня помощников менеджеров среднего звена. Дальше продвинуться без экзамена и конкурса нельзя.

Пожизненного найма в его классическом виде тоже нет: если работник работает плохо, то его несколько раз предупреждают, а потом увольняют. Но это происходит гораздо реже, чем в западных компаниях.

Для Японии абсолютно не характерно следующее обстоятельство. Обычно уход сотрудника из компании означает его полную изоляцию от бывших коллег, разрыв с ним всех дружеских связей. Само собой разумеется, что вернуться назад ушедший уже не может. Покинувшие же "Сони" могут свободно общаться со своими бывшими товарищами. Были прецеденты, когда принимавшие предложения других фирм сотрудники через какое-то время возвращались, и их брали на должности не ниже тех, которые они занимали в этой фирме раньше. Вместе с тем, все положительные черты японского менеджмента, такие, как ориентация на команду, взаимопомощь, гибкость, неформальные определения рамок обязанностей и работы, взаимозаменяемости в "Сони" сохраняются. Подобное сочетание позволяет фирме успешно выступать как на внутреннем японском, так и международном рынках.

В японских компаниях есть два отдела, которые по своим функциям и структуре не имеют точных аналогов в западных организациях.

Один из них - так называемый отдел общих вопросов ("сому-бу"). Он занимается юридическими вопросами, внутренними отношениями, отношениями с акционерами, государственными учреждениями, торговыми ассоциациями и родственными компаниями, документацией.

Другой - отдел кадров ("дзин-дзибу"), часто представляющий собой ответвления "сому-бу" и выделяющийся из него, когда компания достигает определенного размера. Он функционирует как центральное подразделение по всем кадровым вопросам. Руководство кадрами в Японии - больше, чем просто одна из множества функций, характерных для любой деловой организации, по значимости оно стоит в том же ряду, что и управление производством, сбытом и финансами. В нем проявляются корпоративная философия и своеобразная организация труда в частном секторе, которую можно обозначить термином "промышленная семейность".

Промышленная семейность означает, что коммерческое или промышленное предприятие рассматривается не только как экономическое образование, но и (что еще важнее) как сообщество работающих здесь людей. Для большинства из них любая организация в определенной степени олицетворяет образ человеческой семьи.

Свой нынешний и будущий общественный статус, равно как и возможности физического и духовного развития, во многом, а иногда и полностью, работники связывают со своей компанией, которая берет на себя заботу о людях, включая сферы, не связанные со службой. Такая философия предпринимательства находит свое выражение в норме (по экономическим причинам она не всегда реализуется) долгосрочной занятости и том большом значении, которое придается стажу.

Ни один член "семьи" при увольнении из компании не должен быть оставлен без заботы о его будущем, даже в тяжелые времена.

Со старшими членами "семьи" обращаются более почтительно, чем с младшими, потому что длительный стаж указывает на верность компании и большой опыт - рабочий и жизненный.

Чтобы сплоченность в группе сохранялась и усиливалась, в ней должна постоянно поддерживаться гармония ("ва") на всех уровнях. Вместо вердикта "вы правы, а он не прав" всегда следует искать компромисс.

Собрания персонала проводятся не столько для принятия решения или информации о нем, сколько для поощрения участия в делах компании. Неформальные и частые контакты существенно помогают достижению консенсуса. В этом контексте руководитель в большей степени поддерживает гармонию, чем тянет за собой или подталкивает группу.

Поскольку от судьбы корпорации зависит судьба каждого, необходимо равное обращение со всеми. Равное - не значит одинаковое. В стране существуют социально принятые нормы, дифференцирующие людей по уровням формального образования, стажу, возрасту, посту и даже и полу.

Все это учтено в стандартной системе зарплаты, которая охватывает всех постоянных работников. В японских компаниях обычно существует различие между двумя уровнями управления кадрами - уровнем компании и индивидуальным уровнем.

На уровне компании отдел кадров - центральное подразделение, занимающееся формальными аспектами управления кадрами. Кроме того, он всеми возможными способами помогает осуществлению этого руководства на индивидуальном уровне, на котором все и каждый - начальники, подчиненные и коллеги - должны заниматься личными и неформальными аспектами работы с кадрами, другими словами, гармонизацией межличностных отношений на местах. Центральное положение отдела кадров организационно не зафиксировано. Его устанавливают сами работники. Обычно они исходят из того, что их наняли работать на благо компании, а не выполнять определенную работу, что свидетельствует о преобладании групповой ориентации над индивидуальной. Они знают, что их будут переводить с одной работы на другую, из одного отдела в другой, это будет изменять их статус в подразделенческой подгруппе и тот контроль, который подгруппа над ними осуществляет. Неизменным остается их членство в компании. В этом смысле они чувствуют постоянный контроль со стороны отдела кадров.

Организационная структура японской компании отражает ее корпоративную философию. На Западе, где главное - экономическая эффективность, компания строится по признаку функционального разделения труда и поэтому тяготеет к горизонтальной структуре, так как каждое подразделение работает независимо, в соответствии со своей специализацией. В Японии же, где упор делается на личностные аспекты, структура базируется на взаимопомощи и иерархии и потому она, скорее вертикальна.

Основные подразделения компании - отделы ("бу"), секции ("ка") и подсекции ("какари"). Следует отметить, что здесь имеется четкое различие между "белыми воротничками" (конторскими работниками) и "синими воротничками" (работниками физического труда). "Дзиндзи" означает кадровое руководство работниками умственного труда, необъединенными в союзы, а "рому" относится к "синим воротничкам", объединенным в союзы. Отдел кадров отвечает за сбор данных о деятельности работника, уровне зарплаты, условиях труда и т.д. в родственных и других компаниях. Информацию получают в процессе личных контактов с коллегами из других компаний, а также посещая специализированные государственные учреждения и такие организации как Министерство труда, Японский центр производительности, секретариат торговой ассоциации и в особенности Японскую федерацию ассоциации нанимателей.

Планирование рабочей силы, тесно связанное с планированием деятельности корпорации, до сих пор является в Японии исключением.

В соответствии с нынешними условиями бизнеса считается достойным следующее:

однажды нанятый не должен увольняться, за исключением экстраординарных обстоятельств;

по достижении возрастного предела работник должен уйти на пенсию или быть переведен на временную работу.

Обычно в компаниях тщательно следят только за одним долгосрочным показателем - сбалансированной структурой рабочей силы. На это есть две причины. Первая - экономическая: каждый год определенное число работников уходит в отставку по достижении возрастного предела (когда они получают наивысшую зарплату). Это значительно сокращает расходы на зарплату, так как их заменяют неопытные выпускники школ, получающие меньше всех в компании. Вторая причина объясняется тем, что поддержание определенной возрастной структуры облегчает продвижение по службе.

Находясь в постоянном контакте с другими отделами и зная их ежегодные потребности, отдел кадров составляет прогнозы рабочей силы по всей компании на следующий бюджетный год. Для этого он должен рассчитать максимальное число новых выпускников, которые будут наняты, и их первоначальную зарплату. Отдел кадров прогнозирует предполагаемые расходы на оплату труда. Наконец, он выдвигает собственные бюджетные требования, из которых наибольших затрат требует набор рабочей силы, обучение и специальные расходы.

Набор, обучение персонала, его продвижение, проведение дисциплинарных мер и увольнений, решение вопросов, связанных с оплатой и условиями труда, социальными выплатами, а также трудовыми отношениями, - прерогатива отдела кадров. Руководители подразделений могут вносить свои предложения, с ними консультируются до принятия решения.

В японских компаниях сверхурочная работа рассматривается двояко. Во-первых, ее использование экономичнее, чем набор дополнительной рабочей силы для удовлетворения колеблющегося спроса. Во-вторых, она приносит работникам дополнительный доход. Сверхурочные не считаются здесь проявлением некомпетентности руководителей производства или неправильного планирования использования рабочей силы. С согласия представителей работников (или профсоюза) они могут быть назначены в любое время и на любой период. По трудовому кодексу Японии наниматель может продлить рабочее время, указанное в ст. 7, 32, 40, или назначить работы в выходные дни, если он достигнет соглашения с профсоюзом, когда таковой имеется и включает в себя большинство работников предприятия, или при отсутствии профсоюза с лицами, представляющими большинство занятых, и подает его в письменном виде в административное учреждение.

Однако для подземных или других работ, вредных для здоровья, сверхурочные не должны превышать двух часов в день. В результате во многих компаниях около 10-15% месячной зарплаты обычных работников составляют сверхурочные. Отдел кадров контролирует выплаты за сверхурочные работы. Такова была послевоенная традиция. Однако в настоящее время молодые работники стараются, как правило, уклониться от сверхурочных, так как для них свободное время зачастую важнее, чем дополнительный заработок. Помимо установленных законом социальных благ (страховка по болезни, безработице и несчастному случаю на производстве) и пенсий по старости в японских компаниях существует множество других социальных программ. Жилище и общежития, возможности для отдыха и развлечений, культурные программы, кредиты на жилищное строительство, субсидии на обеды и покупки в магазинах при компаниях - все эти программы централизованно осуществляет отдел кадров. Отдел кадров занимается также всеми пособиями. Например, при территориальном переводе работника компании он субсидирует переезд всей семьи и подыскивает для нее жилье.

Идеальным для японской компании является набор постоянной рабочей силы из выпускников школ, которые бы оставались в компании до достижения предельного возраста. Критерии отбора соискателей скорее социальные, чем экономические.

Японская компания обычно считает, что специализация и разделение труда и акцент на индивидуальную эффективность могут повредить эффективности компании в целом. Поэтому чаще всего поощряется именно групповая работа и сотрудничество с акцентом на интересы всей корпорации.

Набор работников ориентирован на удовлетворение общих интересов компании, а не на выполнение конкретной работы в конкретном месте. Новых сотрудников набирает компания, а не отдельный управляющий. В лучшем случае компания приглашает новых работников, обозначая широкий диапазон занятости: производство, сбыт, канцелярская работа и т.д.

Даже когда работа становится ненужной, людей не увольняют. Компания обеспечивает им переобучение и переводит на другие места или в свои региональные отделения.

Выпускников школ, не имеющих опыта работы, набирают каждый год, чтобы компания могла доводить их до соответствующего уровня квалификации и усвоения культуры корпорации, сохранив возрастную структуру рабочей силы. Это важный показатель организационного динамизма, способности к техническому новаторству.

В ежегодных финансовых отчетах компании всегда указывается средний возраст работников.

В послевоенный период ежегодный набор работников проводился по трем основным группам: средняя школа (9 классов обязательного образования, молодому человеку 15 лет), высшая школа (12 лет обучения, возраст - 18 лет) и четырехлетний колледж (16 лет обучения, возраст - 22 года).

Сегодня набор выпускников средней школы очень ограничен, поскольку молодежь в основном поступает в высшую школу, а многим компаниям требуется рабочая сила именно с таким уровнем образования. Выпускники средней школы находят работу только на очень мелких заводах и в магазинах.

Большинство выпускников высшей школы принимают на работу в средние и крупные производственные компании в качестве рабочих, часть девушек-выпускниц становится помощницами клерков или продавцов в крупных компаниях в сфере торговли и обслуживания. Мужчин с университетским образованием принимают на работу как кандидатов на управленческие посты.

Девушки, окончившие университеты, не представляют интереса для крупных компаний, поскольку они вероятнее всего долго не проработают и примерно в 25 лет выйдут замуж.

Многие годы японские компании не обращали внимание на новых работников других категорий, таких, как выпускники двухлетних колледжей (в основном женского пола), профессиональных школ и школ, где присваивают ученую степень магистра. Однако сейчас отношение к ним меняется.

Малые предприятия охотно набирают школьных выпускников. Им трудно привлечь молодежь с университетскими дипломами, если они не пользуются достаточной известностью как быстро расширяющиеся благодаря применению новых технологий. Мелким фирмам приходится полагаться на переход трудоспособных из других компаний, приглашая людей с определенным опытом работы. Их принимают на постоянную работу до 1 апреля (дата набора для выпускников школ). Такие работники ценятся меньше, чем те, кто пришел прямо из школы: в течение по меньшей мере нескольких лет после поступления в компанию их зарплата ниже, а продвижение идет медленнее.

Крупные компании обращаются к этой категории работников только в исключительных случаях, например, при быстром повышении среднего возраста работников, что было типично для некоторых электротехнических и электронных компаний в конце 60-х годов.

Обычно существует как бы молчаливое соглашение - не переманивать квалифицированных сотрудников у конкурентов в своей отрасли. Фактически лишь иностранные компании пользуются услугами агентств по найму для выявления интересующих их кадров у конкурентов.

Поскольку при постоянном найме предполагается долговременная работа и выпускники и компании серьезно относятся к своему выбору. Для выпускников первый наем почти всегда определяет их будущее. При перемене места работы по каким-либо причинам, кроме семейных обстоятельств или банкротства компании, общество подозревает либо эгоистические мотивы ("он гонится лишь за собственным финансовым благополучием"), либо отрицательные личностные черты ("он не срабатывается с другими людьми"). Кроме того, требуется время, чтобы общество полностью приняло новичка.

При смене работы человек должен согласиться на меньшую оплату и более медленное продвижение по сравнению с кадровыми работниками компании.

Большинство школ организуют для своих выпускников разъяснительные встречи и консультации, помещают на досках объявлений листовки компаний с предложениями о работе, готовят сведения о компаниях и дают свои рекомендации. Там, где это возможно и удобно, они приглашают представителей крупных предприятий и компаний для встреч с выпускниками, чтобы рассказать им о конкретной отрасли, проинформировать о компаниях.

Наиболее перспективные выпускники начинают готовиться к выбору компании в самом начале выпускного года. Эта подготовка включает ознакомление с деятельностью компаний, участие во встречах, проводимых школой, беседы с бывшими выпускниками.

Изучив личные дела соискателей и отобрав наиболее достойных, им предлагают написать сочинение и затем пройти первое собеседование. При удовлетворительных результатах кандидаты допускаются ко второму собеседованию и иногда проходят тестирование.

Некоторые компании проводят также групповые интервью, где претенденты обсуждают заданную тему с претендентами из других школ.

Многие компании придают первостепенное значение предварительным неформальным собеседованиям. Они проводятся в виде частных бесед между соискателями и старыми служащими из той же школы, которые работают в отделе кадров.

Начиная со второго собеседования в нем могут участвовать и другие непосредственные руководители, а в конце отборочных процедур - и высшие должностные лица.

После окончательного собеседования компания принимает предварительное решение о приеме на работу и оповещает принятых лично или через старого служащего. Такое предварительное решение требуется потому, что оно принимается за несколько дней до выпуска соискателя, и до формального приема на работу в апреле следующего года многое может случится.

Чтобы предварительно принятых не переманила другая фирма, компания поддерживает с ними контакт, например, проводя встречи с работниками отдела кадров и другими работниками, а иногда и с руководящим составом фирмы.

Имеется немало судебных прецедентов, устанавливающих, что компания не может отменить предварительное решение о приеме на работу без уважительных причин. Однако, его может отменить соискатель, если он не дал к тому времени гарантийное обязательство (некоторые соискатели получают несколько таких предварительных приглашений).

У компании есть возможность применить санкции против тех школ, учащиеся которых регулярно нарушают предварительную договоренность. Санкции заключаются в сокращении на следующий год числа приглашений для выпускников данной школы или даже полное прекращение набора ее выпускников.

Примечательно, что условия найма в процессе набора не обсуждаются. Компания представляет школе самые общие сведения о состоянии своих дел. В лучшем случае в информации указывается, что "оплата труда и его условия определяются правилами найма компании".