

Главное терпеть и улыбаться

или

Особенности японской модели управления персоналом в России

Считается, что в мире существует две основных модели менеджмента: американская и японская. В последние годы Санкт-Петербург стал крупнейшим автокластером России, основу которого составляют японские и корейские предприятия, которые используют японскую модель управления.

Их нравы

Японская модель управления весьма непривычна для российского работника.

Мы привыкли к тому, что работник подбирается под должность и несет персональную ответственность за результат, когда существует ориентация на узкую специализацию, образование и опыт в конкретной отрасли. В восточной модели должность подбирается под человека. Может быть, каждому находят работу по душе?

Не совсем так.

Основой японской модели управления являются пять составляющих: система пожизненного найма, система репутаций, система оплаты труда, система подготовки на рабочем месте и система кадровой ротации.

В японской модели существует ориентация на длительную перспективу работы в компании, коллектив играет весьма весомую роль, оплата труда комплексная: не только за результат, а с учетом возраста работника, образования, стаж работы, в том числе в данной конкретной компании. Соответственно и продвижение зависит от возраста и стажа, а не от способностей и трудового вклада работника.

Говоря о японской модели управления, нельзя не упомянуть о роли коллективизма и «духа одной семьи» в жизни работника. основополагающим становится лозунг: «Коллектив – одна семья».

Чтобы лучше понять подобную систему, представьте, что вы спортсмен, например, спринтер. И бегаєте вы лучше всех в своем родном городе. На соревнованиях вы пришли к финишу первым. Но жюри не вручает вам золотую медаль и призовые. Вам говорят, что ваши деньги поделят поровну между всеми участниками забега, потому что «мы все одна семья». Даже если вы делаете работу лучше и быстрее других, вы не должны выделять себя. Активная «продажа» своих талантов является губительной для карьеры. Нет индивидуальных заслуг. Личность приносится в жертву коллективу, гарантируя худшим и лучшим равные условия существования. Таким образом, в отличие от западной системы ценностей, где индивидуализм стоит на одном из первых мест, в восточной системе для успешного продвижения достаточно быть как все и не выделяться. В большом почете проведение регулярных корпоративных праздников для сотрудников и членов их семей. Все это должно сплачивать коллектив, члены которого несут равную ответственность за конечный результат, укреплять дисциплину и, в итоге, улучшать качество продукции.



Дмитрий Чигадаев
Руководитель проекта
WWW.CHIGADAEV.RU

Эксперт
в области трудовых отношений

Дмитрий Чигадаев окончил Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, более десяти лет работал в аудиторских и консалтинговых компаниях Санкт-Петербурга. Продолжил карьеру в иностранных компаниях, таких как АШАН, МК Шах Экспорт, участвовал в открытии на территории России автомобильного завода Hyundai.

Главной причиной подобной модели поведения является общинный образ жизни, который веками культивировался в Японии.

У себя в стране японец или кореец, начав карьеру рабочим, через двадцать пять лет работы в корпорации с большой долей вероятности может стать топ-менеджером.

Этому способствует система подготовки кадров на рабочем месте - наставничество для вновь приходящих и молодых сотрудников, создание психологически совместимых рабочих коллективов с помощью ротации кадров. В японской или корейской компании сотрудник через определенный период времени может быть переведен в другой отдел, например, финансовый менеджер переходит в управление персоналом или наоборот. Считается, что с помощью системы кадровой ротации компания избавляет сотрудника от «тоннельного видения», одностороннего опыта. Хороший менеджер должен быть универсалом.

Однако для продвижения необходима лояльность. Лояльность становится преобладающим качеством над профессионализмом. Чем дольше сотрудник работает, тем соответственно выше становится его положение в иерархии. Даже если он не соответствует профессионально. После обеда директор предприятия может спокойно вздремнуть прямо на рабочем месте. И это нормально - «он много работал и устал». Человек выстрадал свою должность и теперь имеет право отдохнуть. Конечно, экономический эффект от такой системы сомнителен, но зато позволяет достичь гармонии в управлении персоналом. Никто никого не подсиживает, желая обойти коллегу и занять его рабочее место. Каждый сотрудник знает, что все исполнится в свой срок, если он будет достаточно лоялен своей компании.

В чужом монастыре со своим уставом

Так как же подобная система работает в России? Подавляющее большинство российских работников, начинающих работу на японских или корейских предприятиях, первое время испытывают недоумение, сталкиваясь с восточным менталитетом и японской моделью управления.



К числу таких особенностей можно отнести слепое подчинение руководителю. Старший по возрасту или должности (а в данной системе одно подразумевает другое) всегда и во всем прав, каким бы абсурдным ни выглядело его указание. Пытаться разубедить менеджера-экспата в искаженном восприятии действительности невозможно, он должен сам разочароваться в своих решениях. Но на это нужно время. Иногда много времени. «Логика здесь не работает, не ищите ее», - признаются сами экспаты. Здесь в почете терпение. И это одно из основных качеств, необходимых для работы в японской или корейской компании. Что бы ни произошло, необходимо улыбаться и терпеть.

Следующая особенность – это боязнь потерять лицо, понятие стыда, то, из-за чего раньше делали харакири. В наше время резать себя перестали, но понятие осталось. Один из примеров: регулярное сокрытие информации внутри своего подразделения о воровстве, пьянстве и наркомании среди сотрудников. Очень стыдно иметь таких подчиненных, но еще хуже выносить сор из избы. С пьянством вообще ситуация неоднозначная. Уволить сотрудника за пьянство практически нереально. Если русские веками придерживались постулата: «бьет, значит, любит», то здесь картина выглядит следующим образом: «пьет, значит, любит...работать». В смысле любит компанию и много работает. Считается, что стресс накапливается от длительной тяжелой работы и его нужно периодически удалять, чтобы хорошо работать в дальнейшем. Апофеозом этой максимы служит наставление менеджера-экспата российскому коллеге: «Выясните, где он пил. Если на

работе – увольняйте, а если дома, и уже пришел пьяный, то это ничего, я и сам дома пью». Поэтому пьянство гораздо менее тяжкий грех, чем пятиминутное опоздание.

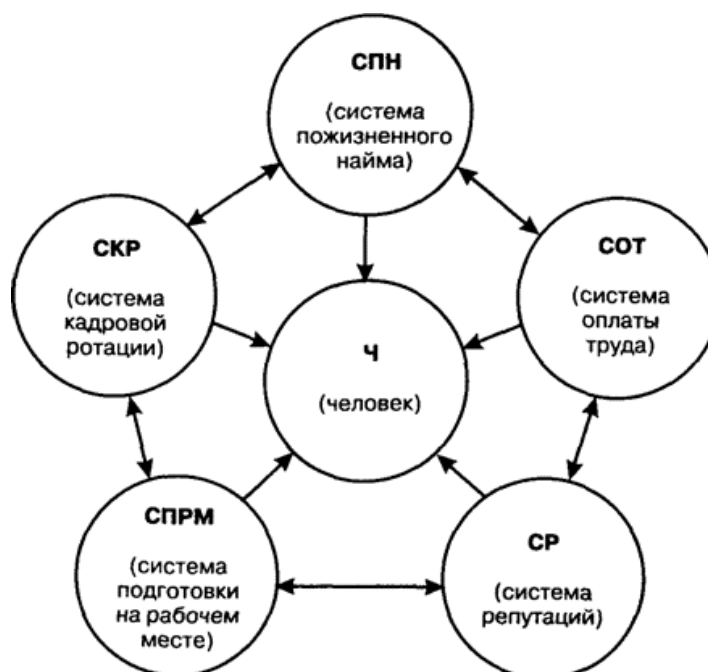
Еще удивляет умение строить потемкинские деревни и пускать пыль в глаза вышестоящему руководству: возведение за сутки парадных сооружений, которые назавтра будут безжалостно выброшены, покраска в зеленый цвет травы накануне посещения «высокого» руководителя, коих в Россию регулярно приезжает великое множество, являются обычным делом. Церемония посадки уже закопанных деревьев, водружение памятных блестящих табличек и прочие уже забытые священнодействия советской эпохи сопровождают любую торжественную церемонию.

Основной задачей отдела персонала в подобной системе является выявление и удовлетворение любых потребностей линейного персонала, включая бесплатную ежедневную выдачу мороженого в летний период. Достаточно кому-то из рабочих пожаловаться генеральному директору, что в рабочем комбинезоне мало карманов, порция гарнира в столовой недостаточна или что в автобусе, на котором доставили работника, жесткая подвеска, как данные вопросы немедленно выносятся на повестку дня генеральным директором: «Что делать? Как удовлетворить данную просьбу - ведь мы сидим, а они работают!».

Любопытной иллюстрацией подобного отношения руководства к своим сотрудникам является ежедневная церемония построения отдела персонала на проходной завода в конце смены для выражения устной благодарности представителям рабочего класса.

Но довольно примеров. Каковы же слабые стороны подобной модели управления в России?

Любой сотрудник компании знает, что через два года работы его зарплата вырастет вдвое, а потом еще вдвое, при этом гарантировано вертикальное продвижение, если он будет достаточно лоялен компании. Он одет, обут, обстиран, накормлен. Его привозят и увозят. Без сомнения, забота о рядовом работнике - это хорошо. А что насчет управленцев, офисных работников, специалистов, обслуживающих производственный процесс? Их зарплата год от года растет. В то же время профессионализм снижается. Специалист увязает в болоте рутины, отсутствии активной деятельности, ведь все уже сделано, все процессы отлажены и работают, он движется по накатанному пути.



В конечном счете: золотая клетка, снижение профессионализма, боязнь перемен. Многие российские специалисты за годы работы в подобных условиях устали от имитации полезной деятельности и особенностей менталитета. Но немногие готовы рискнуть и снова идти доказывать, что они чего-то стоят на рынке труда. Особенно когда рынок за сходную работу предлагает оплату в полтора-два раза ниже. Их и здесь неплохо кормят, они продолжают имитировать бурную деятельность, ходить на работу, «дружат в курилке» и дальше тонут в болоте рутины.

В подобной модели забота о сотрудниках многими российскими менеджерами воспринимается как заигрывание с персоналом, а большинством российских рабочих - как вседозволенность и признак слабости руководства. Российские менеджеры становятся заложниками системы, прокладкой между «синими воротничками», которым позволено многое, и самими экспатами, которые живут по своим законам: и культурным и корпоративным. Ведь они искренне считают, что территория предприятия – это кусочек их родины. Как бы ни декларировалось вслух единство и отсутствие преференций по национальному признаку, по факту действует четкое разграничение «свой-чужой». То, что позволено и прощительно экспатам, ни при каких обстоятельствах невозможно для российских работников, «локал пипл», коих заморские благодетели обеспечили рабочими местами. С петровских времен в русского человека заложили почтение перед иностранцами. Мы пытаемся навести мостик через пропасть менталитетов, разделяющую Восток и Запад, но не понимаем, что мостик этот нужен только нам самим. Иностранцам, приезжающим работать в Россию, он не нужен. И последнее слово, как всегда остается за теми, кто заказывает музыку.

Критерии успеха. Назад в будущее?

Подробно рассмотрев японскую систему менеджмента, возникает вопрос: почему же экономически успешны японские и корейские предприятия? И каковы критерии успеха? Получить прибыль здесь и сейчас или завоевать рынок?

Очевидным плюсом системы является понимание того, что совершенствование бизнес-процессов не происходит за один день. У любого сотрудника компании есть «право на ошибку». Он



не боится, что за свой просчет он будет уволен. Японцы и корейцы думают на десять-пятнадцать лет вперед и готовы поступиться сегодняшней прибылью. Система пожизненного найма стимулирует заботиться о будущем своей компании. Если же говорить о России, которая, кстати, тоже следовала общинной, а затем и коллективистской идее долгие десятилетия, то нам нужен результат здесь и сейчас. Почему-то на ум приходит аналогия с плачевной ситуацией в российском футболе...

Залогом успешности японских и корейских компаний в долгосрочной перспективе являются и система подготовки кадров, и долгосрочные программы

улучшения качества и, конечно, отношение к труду – система пожизненного найма - вкупе с менталитетом.

Кое-что японцы подсмотрели в Советском Союзе и как хорошие копировщики довели до совершенства. В СССР существовал научный подход к экономике труда, который мы утратили в современной России. Те же японцы многое почерпнули из передового советского опыта. Система бережливого производства, кайдзен, в СССР называлась просто «работа по снижению себестоимости». Наставничество и рационализаторское движение тоже темы далеко не новые. Может, пора все это возродить из пепла? Ведь эта система работает и приносит свои плоды, хотя и не сразу. Может быть, нам стоит поучиться терпению у японцев?