



ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

В.А. СИМХОВИЧ

ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ (ОПЫТ ЯПОНИИ)

Известно, что одной из главных особенностей и основ японского подхода к управлению персоналом является пожизненный найм. Пожизненный найм “родился” после первой мировой войны, когда японские предприниматели увидели все преимущества долговременных отношений наемных работников со своей фирмой. И хотя пожизненный найм был поддержан на уровне государства, он не избавлен от недостатков. В частности, были использованы старые модели (культура семьи, крестьянской или самурайской общины), которые сформировались несколько веков назад, пожизненный найм не стал всеобщей формой занятости в Японии и т.д. Однако преимуществ пожизненного найма несомненно больше и они весомее. Эти преимущества сказываются на квалификации рабочей силы, которая растет из года в год; преданность работника компании отражается на производительности его труда, морально-психологическом климате в коллективе и т.д.

Пытаясь понять характер взаимоотношений между управлением фирмы и наемным работником, а именно, корпоративным человеком (см. подробнее [1, 3–11]), очень важно определить элемент, являющийся краеугольным камнем этих отношений. Существует мнение, что основу составляют отношения, базирующиеся на преданности работника своей компании или на приоритете коллективных целей и интересов над интересами личными. Однако это не совсем корректно, поскольку индивид в начале трудовой деятельности не обладает преданностью по отношению к безликой компании. Именно поэтому взаимоотношения между управлением фирмы и работником не могут изначально строиться на лояльности или преданности работника к компании. Автор придерживается мнения М. Миямото, который считает, что в основе таких взаимоотношений в Японии лежат отношения, которые воспитывают лояльность работника и формируют модели его поведения в коллективе в ответ на требования компании [2, 9]. Проблема заключается в том, как эти взаимоотношения создаются. Нельзя отрицать, что поведение корпоративного человека строится на достижении личных целей и интересов. Эти цели достаточно широко известны: стабильная гарантированная карьера, приобретение статуса и продвижение по службе и т.д. Таким образом, поведение корпоративного человека — это преследование данных целей в рамках конкретной компании. Тот факт, что японский стиль управления успешно реализует личные цели и интересы, только способствует установлению связи между корпоративным человеком и системой управления.

Кроме того, нельзя отрицать, что обмен личных целей работника и целей компании происходит именно в рамках компании. Компания требует от работника прежде всего компетенции, которая позволит ему работать в организации. Компе-

тенция может быть разных видов — от знания и опыта специфической работы, способности сотрудничать и общаться с другими работниками для выполнения задачи до способности удовлетворять потребности компании, такие как сверхурочная работа и перевод. Если эти виды компетенции носят организационный характер, то вполне закономерно, что вновь принятые на работу в компании работники такой компетенцией не обладают. Она приобретается с опытом профессиональной деятельности, начиная с процесса внутрифирменного обучения. Успех обучения и то обстоятельство, будет ли эта компетенция продемонстрирована работником, зависят от самого работника. Практика показывает, что в начале карьеры индивид такого желания не имеет. Отсюда можно сделать вывод, что только тот работник, который обладает организационной компетенцией и желанием ее продемонстрировать, может считаться корпоративным человеком.

Если японский стиль управления и корпоративного человека рассматривать в этом контексте, то необходимо признать, что свой трудовой вклад корпоративный человек обменивает на вознаграждение компании. Его вклад включает набор разных видов организационной компетенции и требует проявления желания удовлетворять потребности компании и, более того, осознания ответственности и долга. Ответственность и долг имеют очень важное значение, так как именно они называются лояльностью индивида по отношению к компании и коллективу, в котором данный индивид находится. В обмен на свой трудовой вклад работник получает вознаграждение в виде обеспеченности работой и продвижения по службе в зависимости от статуса или ранга на фирме. Таким образом, во взаимоотношениях компании с корпоративным человеком отсутствует иррациональный или нелогичный элемент, поскольку благодаря вкладу работника производительность компании повысилась, и он, в свою очередь, получил вознаграждение как корпоративный человек.

Напомним, что взаимоотношения в области обмена включают две формы: систему пожизненного найма и систему старшинства. Но это не означает, что гарантии найма и повышение по службе работникам предоставляются автоматически. Они гарантируются только тем работникам, которые приобрели организационную компетенцию и демонстрируют желание использовать ее в производственном процессе. Внутрифирменная система квалификаций четко систематизирует данные факторы. Именно желание и компетенция работать на данную компанию являются основой обмена трудового вклада работника на вознаграждение компании. Только при таком условии наемный работник может искать собственный путь приобретения стабильной работы и продвижения по службе в рамках своей компании.

Таким образом, корпоративный человек превращается в истинную ценность для компании. Неудивительно, что сущность управления в крупных японских компаниях заключается прежде всего в управлении трудовыми ресурсами, в управлении персоналом. Напомним, что стратегия управления персоналом строится на трех взаимосвязанных принципах. Во-первых, создается внутренний рынок труда для того, чтобы обеспечить наличие наемного труда необходимого качества и заставить работников остаться на фирме. Во-вторых, формулируется корпоративная философия, в которой озвучивается забота компании о потребностях работника, подчеркивается особая роль сотрудничества со смежниками и клиентами и командной работы в “уникальном” окружении, т.е. в данной компании. В-третьих, огромное значение уделяется отбору людей, которые соответствуют ценностям, декларируемым компанией, а также интеграции работников в компанию на всех этапах их трудовой деятельности.

Широко распространено мнение, что философия компании может способствовать образованию преданности у работника по отношению к труду и ее трансформации в эффективную трудовую деятельность, потому что философия дает четкое представление о целях организации, ее нормах и ценностях, обеспечивая индивиду направление его усилий, устанавливая ограничения на его поведение и повышая его мотивацию [3, 469–480]. Еще много лет назад выдающийся японский менеджер и основатель корпорации “Мацусита Электрик” К. Мацусита писал, что менеджмент должен предпринять сознательное усилие для того, чтобы создать корпоративное окружение, благоприятное для персонального роста каждого работника. Первое, что необходимо сделать в этом направлении, это озвучить философию менеджмента, базирующуюся на ясном понимании миссии компании в об-

ществе. Философия компании должна быть внедрена в сознание каждого рабочего так, чтобы она стала неотъемлемой частью его поведения [4, 83].

Вероятно, по этой причине основатели ряда ведущих японских компаний писали книги по философии труда и управления. Эти концепции часто трактуют фирму как семью, уникальную по своему характеру и отличающуюся от других фирм. Из всех норм семейной жизни особое значение в философии компаний придается гармонии, или *wa* по-японски. Концепция *wa* выражает качество отношений, и словосочетание “командная работа” может приблизительно передать смысл этого слова. *Wa* является лозунгом, который используется для развития группового сознания работников и усиления сотрудничества между ними. Японская фирма-“семья” — это социальная группа, где осуществляется обмен трудового вклада работников на вознаграждение компании. Не стоит и говорить, что воспитание командного духа и сотрудничества было бы непосильной задачей, если бы не разумная политика обеспеченности работой.

Становится понятным, почему японские компании отбирают работников с учетом способности индивидов воспринимать и соответствовать ценностям и философии компании. Качество любой компании определяется ее персоналом. Для успеха корпорации неважно, насколько хорошо теоретически обоснована организация персонала или насколько продвинута технология управления. Гораздо важнее эффективное использование данной организации персонала или данных технологий управления. Кроме того, отмеченное выше соответствие усиливает мотивацию работников по двум причинам: во-первых, им важно оставаться членами организации, или корпоративными людьми, а во-вторых, им важно работать продуктивно. Так как работники остаются в организации достаточно продолжительное время, у них появляется тенденция перенимать положительные ценности, отношения, уровень и качество труда своих коллег. Это составляет часть функции соответствия для того, чтобы из-за имеющегося отклонения члену организации нельзя было отказать в дальнейшей работе, иными словами, уволить его.

А. Морита, менеджер-основатель корпорации “Сони”, часто сравнивал американскую компанию со стеной, построенной из кирпича, а японскую — со стеной из камня. Он имел в виду, что американский работник должен полностью соответствовать своей работе; если обнаруживается, что кандидат больше или меньше “по размеру”, ему обычно отказывают в приеме на работу. Логика сравнения А. Мориты заключается в том, что при постройке кирпичной стены можно использовать кирпичи, которые идеально соответствуют друг другу по размеру, иначе стена получится кривая и долго не простоит. В Японии наемных работников сравнивают с камнями разной формы и размера. Управление компании должно определить, как наилучшим образом сложить эти камни, иными словами, действия менеджеров сходны с действиями каменщика, который кладет каменную стену. Люди развиваются, поэтому японские менеджеры должны помнить, что эти “камни” меняют форму. Так как бизнес не стоит на месте, необходимо время от времени перемещать “камни” в другие места [5, 190]. Иными словами, приспособляемость рабочих и менеджеров — отличительный признак японского предприятия. Говоря о “камнях”, А. Морита имел в виду корпоративных людей и их способность удовлетворять потребности компании.

Интересно отметить, что К. Мацусита, который серьезно занимался вопросами менеджмента и философии компании, на первое место среди самых важных качеств, которыми должен обладать работник для того, чтобы добиться успеха на японской фирме, ставил способность, или склонность, к изменению. Хотя К. Мацусита и считал компетенцию и лояльность необходимыми условиями успеха, он подчеркивал, что одного лишь наличия данных факторов для успеха компании недостаточно. По его мнению, склонность к изменению является более важным качеством корпоративного человека. Он нередко повторял, что идеальный работник — это тот, кто имеет большой потенциал персонального роста, кто не только вырастает в работу, но и растет вместе с ней [4, 82]. Тем не менее, К. Мацусита никогда не отрицал значение преданности работе и компании наряду с энтузиазмом, которые он считал качествами, помогающими менеджерам мотивировать работников и руководить ими [6, 37]. Таким образом, преданность индивида работе и компании означает его желание приобрести и продемонстрировать организационную компетенцию для того, чтобы удовлетворять потребности организации, осознавая свой долг

и ответственность; при этом должен постоянно увеличиваться и потенциал персонального роста работника. Поскольку в те времена термины, подобно термину “корпоративный человек”, не употреблялись, автор статьи, используя современную терминологию, делает заключение, что преданность работе способствует установлению взаимоотношений между японским стилем управления и корпоративным человеком.

Литература

1. *Симхович В.А.* Японский феномен “корпоративный человек” и миф о его трудолюбии // Социология. 2001. № 2.
2. *Miyamoto, M.* Characteristics of the Japanese-Style Management System – Whither “Corporate Man” // Japan Currents. 1997. September.
3. *Hatvani, N. and Pucik, V.* An Integrated Management System: Lessons from the Japanese Experience // Academy of Management Review. 1981. Vol. 6. № 3.
4. *Matsushita, K.* A Piece of the Action: Integrating Personal and Corporate Goals. Tokyo, 1993.
5. *Morita, A.* Made in Japan. New York, 1986.
6. *Matsushita, K.* People before Products: The Human Factor in Business. Tokyo, 1992.

Е.Ф. КИРЕЕВА

НАЛОГОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ СТРАН СНГ)*

Вхождение Республики Беларусь в мировое экономическое сообщество, и как следствие, объединение национальной экономики с экономикami других государств путем формирования различных экономических союзов требует научного осмысления роли одного из наиболее эффективных рычагов воздействия на объединенную экономику — налогов. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы унификации национальных налоговых законодательств, разработка общего механизма налогообложения в пределах единого экономического пространства.

В рамках наиболее жизнеспособных объединений (Союз России и Беларуси, Таможенный союз) проводится совместная экономическая политика, предусматривающая ряд мер по унификации национальных законодательств, в перечень которых включены налоговые законодательства стран участниц.

Объективная необходимость в разработке мер по гармонизации и проведению согласованной налоговой политики вызвана прежде всего тем, что при отсутствии таможенных барьеров и таможенных процедур национальные налоговые системы становятся основным существенным препятствием свободному движению товаров, трудовых ресурсов и капиталов.

Бюджетные системы стран СНГ выполняют важную функцию организации национального производства и обеспечения экономической устойчивости. Во второй половине 90-х гг. сохранялись различия по странам в масштабах формирования государственных финансов, свидетельствующие об их дифференциации в отношении механизмов рыночных преобразований и перераспределения ВВП.

Так, например, в Азербайджане, Армении, Грузии, Казахстане, Кыргызстане, Таджикистане отношение доходов государственных бюджетов к ВВП составляло 13–23 %, Молдове, России и Украине — 25–30, в Беларуси — было на уровне 35 %. Таким образом, Беларусь лидирует в централизации финансовых ресурсов и перераспределении через бюджет национального дохода.

Высокий уровень централизации доходов в ВВП в Беларуси обосновывается существенной долей расходов на социально-культурные мероприятия и на экономику.

Елена Федоровна КИРЕЕВА, кандидат экономических наук, профессор, зав. кафедрой финансов отраслей народного хозяйства БГЭУ.

* Выступление на научной конференции, посвященной итогам НИР за 2001 г.