

**Бреднева Валентина Сергеевна**

кандидат юридических наук, доцент,  
заведующий кафедрой теории права  
и государственно-правовых дисциплин  
Сахалинского государственного университета

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
КАК НОВЫЙ ВИД  
ЮРИДИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
(НА ПРИМЕРЕ РОССИИ И ЯПОНИИ)**

**Аннотация:**

*В статье дан сравнительный анализ законодательства России и Японии в сфере управления персоналом с позиции инструментальной теории права. Результаты позволяют обозначить основные правовые средства, способные изменить мотивацию работников и увеличить производительность труда. Рассмотрены положения конституций, отдельных законов в области трудовых отношений, особенности трудового договора, социальных гарантий, условий труда, обучения персонала в обеих странах. Описана Гарцбургская модель управления. Дано сравнение японской системы управления персоналом с европейской и американской.*

**Ключевые слова:**

*управление персоналом, Россия, Япония, юридическая деятельность, механизм реализации права, работник, правовые средства, законодательство, Гарцбургская модель.*

**Bredneva Valentina Sergeevna**

PhD in Law, Assistant Professor,  
Head of Department for Theory and History of  
Law and State Legal Subjects,  
Sakhalin State University

**THE HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT AS A NEW TYPE OF  
LEGAL ACTIVITIES  
(CASE STUDY OF RUSSIA AND JAPAN)**

**Summary:**

*The article carries out a comparative analysis of Russian and Japanese legislation in the field of human resources management in the framework of the instrumental theory of law. The research results have identified the main legal means capable of changing motivation of employees and increasing of labor productivity. The author considers constitutional theses and particular laws covering the labor relations, features of the labor contract, social security, working conditions, and personnel training in both countries. The Harzburg model of management is described. The paper also compares Japanese HR management system with the European and the American ones.*

**Keywords:**

*human resources management, Russia, Japan, legal activity, mechanism of enforcement of the right, employee, legal means, legislation, Harzburg model.*

Тема управления персоналом стала очень актуальной. Руководители разных уровней ищут способы повышения эффективности труда работников. В юридической литературе существуют различные определения категории «управление персоналом». С позиции инструментальной теории права, автор рассматривает управление персоналом – как новый вид юридической деятельности, направленный на повышение эффективности труда работников за счет использования правовых средств.

Действующее законодательство содержит различные правовые инструменты для увеличения производительности труда.

В современный период управление персоналом в России и Японии существенно отличается. С одной стороны, это обусловлено различиями в менталитете: в Японии сильны традиции, трудолюбие, стремление к идеальному порядку, дисциплине, на первом месте интересы компании (коллектива); в России первостепенное внимание уделяется семье, детям, социальным гарантиям, трудовым правам.

В Японии Гражданский кодекс рассматривает трудовой договор как обычный гражданско-правовой договор, наряду с договором аренды, дарения. Однако ученые в области японского права считают, что это не отражает истинной сути трудовых отношений [1, с. 381–403]. Конституция Японии содержит два положения, которые непосредственно регулируют права работников. Статья 27 закрепляет, что все люди имеют право и обязанность работать. Это обязывает государство создавать адекватное законодательство и административные механизмы, чтобы обеспечить возможность трудоустройства.

Такие законы, как «Закон о мерах по занятости» (1966) [2], Закон «О страховании занятости» [3], призваны помочь в случае безработицы. Статья 28 Конституции закрепляет права работников на коллективную деятельность, создание профсоюзов [4]. Соглашения между работником и работодателем, которые нарушают положения Конституции Японии, признаются недействительными. Технически это закрепляется в Гражданском кодексе Японии, в статье 90, которая регулирует общественные отношения и мораль [5].

В России в качестве социальных гарантий и правовых регуляторов существует оплата больничного листа, отпуск по беременности и родам (70 дней до и 70 дней после предполагаемой

даты рождения ребенка), оплата пособия по уходу за ребенком до 1,5 года, а до исполнения 3 лет ребенку за матерью сохраняется рабочее место, длительные отпуска (от 28 до 72 дней) и сокращенная рабочая неделя для отдельных категорий работников. Отпуск по уходу может брать вместо матери и отец [6].

В Японии – иная система. Нет такого многообразия юридических инструментов из сферы социальных гарантий, как в России. В Японии до принятия в 2007 г. закона «О трудовых договорах» [7] основным нормативно-правовым актом, регулирующим отношения работника и работодателя, был закон «О трудовых стандартах» [8].

Оплата больничного листа не предусмотрена, на период болезни используются дни отпуска (отпуск приблизительно 20 дней). В Японии сильны традиции: выходя замуж, женщина часто становится домохозяйкой, а потому и система декретных отпусков особо не продумана. Детей до 3 лет воспитывают в основном дома, официальный декретный отпуск в Японии сравнительно небольшой – 6 недель до родов и 8 недель после родов. Сотрудницам государственных компаний в это время выплачивают зарплату в полном объеме, в частных фирмах – две трети. Далее – отпуск по уходу за ребенком с пособием в 30 % от зарплаты по достижении ребенком возраста 1 год [9].

В России отдельные гарантии предусмотрены для жителей регионов с неблагоприятным климатом, например дополнительные отпуска, оплата билетов к месту отдыха и обратно в любой город России раз в два года [10]. В Японии такого не предусмотрено.

Условия труда значительно отличаются: в России кабинетная система, в Японии единое цельное для различных отделов пространство.

Японская система найма связана с образом жизни населения. Браки заключаются в зрелом возрасте, а потому стартовая заработная плата молодого специалиста минимальна. Впоследствии с увеличением стажа, возрастанием потребностей семьи повышается оплата труда, существуют также доплаты за семейное положение. В России заключение браков и рождение детей – в более молодом возрасте, но личные факторы не влияют на оплату труда.

В Японии обучению персонала за счет компании уделяют особое внимание, стремятся воспитать многофункционального работника. Распространена горизонтальная ротация, когда работника могут перевести в другой отдел на совершенно иной сегмент работы.

В России к обучению работника за счет компании относятся с настороженностью, поскольку работники высококомобильны и после завершения обучения могут перейти в другие компании с более высоким уровнем оплаты труда. Более популярна вертикальная ротация (например, специалист становится начальником отдела). К горизонтальной ротации относятся настороженно [11, с. 48].

Управление персоналом во многом зависит от сферы экономики. Например, в России есть специфика в сфере образования. Обучающая организация аналогична другим компаниям, ориентированная на потребителя, подчиняющая свою деятельность и управление качеством и содержанию своего продукта. С другой стороны, деятельность образовательных учреждений подчинена большому количеству специальных правовых норм – Федеральный закон «Об образовании», раздел Трудового кодекса РФ, госстандарты, которые ограничивают свободу выбора методов управления персоналом [12].

В России становится популярной идея внедрения Гарцбургской модели управления, то есть системы управления путем делегирования полномочий и ответственности. Модель предполагает отказ от авторитарных форм управления, позволяет создать систему, в которой сочетаются свобода и порядок, а предоставленные полномочия сотрудникам самостоятельно действовать и принимать решения в рамках делегированных полномочий раскрывают их талант, инициативу и творческий потенциал. В то же время базовые принципы контроля, заложенные в систему, страхуют от самоуправства и анархии. Гарцбургская модель управления была разработана профессором Рейнхардом Хёном и Гизелой Бёме [13].

Многое из того, что стало основой такой модели, уже достаточно давно существует в практике российских организаций. В штатном расписании отечественных компаний достаточно часто можно увидеть как штабные, так и линейные структурные подразделения, есть вспомогательные службы, активно используются производственные и консультативные совещания, беседа за круглым столом. В области управления персоналом можно увидеть использование критической беседы, похвалы и признания заслуг.

Если говорить о проблемных моментах отечественного управления персоналом: сложностях в передаче информации (горизонтальное и вертикальное информирование), позднем поступлении информации к исполнителю, дублировании выполняемых функций, отсутствии четкого распределения полномочий и ответственности, недостаточном внимании к особым случаям – это свойственно многим отечественным компаниям, независимо от сферы их действия.

Гарцбургская модель предлагает использовать описание рабочего места взамен должностных инструкций [14]. Идея очень хорошая, но, по мнению автора, слабо реализуемая на практике отечественных компаний. Основные причины: изменение менеджмента и переработка колоссального количества внутренней документации требуют значительных трудозатрат, времени, финансовых ресурсов, которыми отечественные компании просто не обладают. В основном, это обусловлено тем, что работники зачастую перегружены объемом работ и физически не способны участвовать в организационных мероприятиях по изменению менеджмента и правового регулирования внутренних отношений.

Японские методы управления существенно отличаются не только от российских, но и от европейских, американских. Основные принципы японского и зарубежного управления персоналом базируются на разных ценностях и целях. Японский метод, практически не используемый в большинстве стран Европы и Америки, имеет свою направленность: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Результат, на который нацелен японский управляющий, – повысить эффективность работы предприятия за счет повышения производительности труда работников. В европейском и американском менеджменте основной целью является получение сверхприбыли, то есть приобретение максимальной выгоды с наименьшими усилиями. Отличие в подходах очевидно.

Таким образом, в современный период правовые средства в сфере управления персоналом интенсивно развиваются. Заимствуя успешный опыт других стран, российские профессиональные управляющие способны предложить собственные юридические конструкции, модели, инструменты организации труда. Существующие в России социальные гарантии, при условии их реального функционирования, обладают значительным правовым потенциалом в регулировании жизни общества.

#### Ссылки:

1. Oda H. *Japanese Law*. Third edition. New York, 2011. P. 381–403.
2. *Law on measures for employment*. 1966. № 132. Japan.
3. *Law on Employment insurance*. 1974. № 116. Japan.
4. *The Constitution of Japan*. 1946 [Электронный ресурс]. URL: [http://japan.kantei.go.jp/constitution\\_and\\_government\\_of\\_japan/constitution\\_e.html](http://japan.kantei.go.jp/constitution_and_government_of_japan/constitution_e.html) (дата обращения: 05.08.2015).
5. *Civil Code*. 1896. № 89. Japan [Электронный ресурс]. URL: <http://www.moj.go.jp/content/000056024.pdf> (дата обращения: 05.08.2015).
6. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30.12.2001 (ред. от 28.06.2014) [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 30.06.2014).
7. *Labour Contract Law*. 2007 (Act as amended in 2013). Japan.
8. *Labour Standart Law*. 1947. № 49. Japan.
9. *Act on the Welfare of Workers Who Take the family care child-care leave, or family care leave, such as childcare*. № 76. 1991 (Act as amended in 2014). Japan [Электронный ресурс]. URL: <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H03/H03HO076.html> (дата обращения: 05.08.2015).
10. О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях : Закон РФ № 4520-1 от 19.02.1993 (ред. от 21.07.2014) [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 22.07.2014).
11. Ядзима Т. *Управление персоналом* : учебник. Япония. Токио, 2012. 48 с.
12. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон № 273-ФЗ от 29.12.2012 (ред. от 21.07.2014) [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 22.07.2014).
13. Хён Р., Бёме Г. Как руководить людьми – практика менеджмента на предприятии. *Евроменеджмент*. Бад-Гарцбург, 1995.
14. Календжян С.О., Бёме Г. *Описание рабочих мест при делегировании полномочий и ответственности*. М., 2008.

#### References:

1. Oda, H 2011, *Japanese Law. Third edition*, New York, p. 381-403.
2. *Law on measures for employment* 1966, no. 132, Japan.
3. *Law on Employment insurance* 1974, no. 116, Japan.
4. *The Constitution of Japan* 1946, retrieved 05 August 2015, <[http://japan.kantei.go.jp/constitution\\_and\\_government\\_of\\_japan/constitution\\_e.html](http://japan.kantei.go.jp/constitution_and_government_of_japan/constitution_e.html)>.
5. *Civil Code* 1896, no. 89, Japan, retrieved 05 August 2015, <<http://www.moj.go.jp/content/000056024.pdf>>.
6. 'The Labour Code of the Russian Federation № 197-FZ of 30.12.2001 (ed. By 06.28.2014)' 2014, *Official internet-portal of legal information*, retrieved 05 August 2015, <<http://www.pravo.gov.ru>>.
7. *Labour Contract Law* 2007, (Act as amended in 2013), Japan.
8. *Labour Standart Law* 1947, no. 49, Japan.
9. *Act on the Welfare of Workers Who Take the family care child-care leave, or family care leave, such as childcare* 1991, no. 76, (Act as amended in 2014), Japan, retrieved 05 August 2015, <<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H03/H03HO076.html>>.
10. 'On the state guarantees and compensation for people working and living in the Far North and equivalent areas: RF Law № 4520-1 from 19.02.1993 (ed. By 21.07.2014)' 2014, *Official Internet portal of legal information*, retrieved 22 July 2015, <<http://www.pravo.gov.ru>>.
11. Yajima, T 2012, *Personnel Management: a tutorial*, Japan, Tokyo, 48 p.

12. 'On Education in the Russian Federation: Federal Law № 273-FZ of 29.12.2012 (ed. By 07.21.2014)' 2014, *Official internet-portal of legal information*, retrieved 22 July 2015, <<http://www.pravo.gov.ru>>.
13. Hyun, R & Boehme, G 1995, *How to manage people - the practice of management in the enterprise*. Euromangement, Bad Harzburg.
14. Kalendzhyan, SO & Boehme, G 2008, *Description jobs in the delegation of authority and responsibility*, Moscow.