

61:98-8/528-2

Московский Государственный Университет им. М.В. Ломоносова
Социологический факультет

На правах рукописи

Герасин Александр Анатольевич

**Теория и методы управления персоналом на
предприятиях Японии**

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Специальность 22.00.03. - экономическая социология

Научный руководитель -
Севрук М. А., профессор,
доктор экономических наук,
действительный член
Академии гуманитарных
исследований

Москва, 1998

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
 ГЛАВА 1. СИСТЕМА НАЙМА НА ЯПОНСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ	
1.1. Контингент работников. Люди компании и пожизненный найм.	13
1.2. Ослабление позиций пожизненного найма в современном японском обществе	21
1.3. Сложившаяся система приема на работу	27
 ГЛАВА 2. СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ	
2.1. Внутрифирменная система подготовки	36
2.2. Ротация кадров и ее роль в обучении и повышении квалификации персонала.	57
 ГЛАВА 3. СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ	
3.1. Организация заработной платы. Основные виды тарифных ставок и принципы их формирования	68
3.2. Виды тарифных надбавок. Сверхурочные доплаты. Бонусы.	76

ГЛАВА 4. СОЦИАЛЬНО-БЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЯПОНСКИХ ФИРМ 83

ГЛАВА 5. ВЫЯВЛЕНИЕ МНЕНИЯ РАБОТНИКОВ МАПО «МИГ» О ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ОПЫТА ЯПОНИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

5.1 Организация социально-экономического исследования по изучению мнения работников МАПО «МИГ» 90

5.2 Основные результаты социально-экономического исследования 99

5.3 Определение факторов, влияющих на мнение работников МАПО «МИГ» 108

5.4 Целесообразность создания непрофильных финансовых компаний для реализации системы управления персоналом 120

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 126

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 132

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время в связи с изменениями в российской экономике особый интерес вызывают процессы, происходящие на микроэкономическом уровне, на уровне отдельной фирмы, отдельного предприятия, являющихся основным субъектом рыночного хозяйства. Поэтому для России, где пока еще не сложилась система рыночных отношений, очень важно изучение опыта стран с развитой рыночной экономикой. В этом отношении Япония представляет собой интерес для исследователя: с одной стороны, это экономически высоко развитая страна, с другой - ее экономические успехи были достигнуты весьма своеобразными методами, позволившими ей добиться столь выдающихся экономических результатов за короткий период времени. Опыт Японии интересен и тем, что японский капитализм все более прочно завоевывает себе репутацию так называемого корпоративного капитализма, в котором основное место принадлежит самостоятельным экономическим образованиям - корпорациям. А Россия является евразийской страной и геополитически, и экономически, и по социально-религиозным традициям.

В Японии на микроэкономическом уровне используется целый ряд источников роста, среди которых рабочая сила занимает видное место, и в этой области достигнуты выдающиеся успехи.

Не имея больших природных ресурсов (топливно-энергетических, полезных природных ископаемых), Япония сделала прорыв в освоении мирового товарного рынка за счет рационального использования своих трудовых ресурсов.

Низкие удельные издержки на рабочую силу в Японии стали основным фактором конкурентоспособности японских товаров на внешних рынках.

Повышенный интерес вызывает японский опыт менеджмента персонала. Практику управления японскими фирмами не без основания можно отнести к основным факторам экономического успеха. Современная система управления кадрами на японских предприятиях состоит из комплекса взаимосвязанных методов отбора и найма рабочей силы, ее профессиональной подготовки, создания благоприятных условий для реализации ее потенциала в виде соответствующих форм и методов материального стимулирования и, соответственно, эффективного использования трудовых ресурсов для повышения производительности живого и овеществленного труда.

Буквальное использование и внедрение опыта Японии в российскую среду не принесло бы ожидаемых результатов. Но, безусловно, необходимо осмысление ряда новых вопросов, таких как - способы реформирования нашей системы управления кадрами, какие социально- культурные традиции русского народа можно использовать в построении эффективной системы менеджмента персонала в новой России, какие принципы японского подхода к стратегии управления применимы в наших условиях.

Эффективность производства во многом зависит от

компетентности служащих и руководителей, от их удовлетворенности работой. Кадры - это важный ресурс любого предприятия. Важное значение приобретает решение проблемы эффективного подбора, использования рабочей силы, ее подготовки. Для России - это пока нерешенная проблема. Создание адекватной российским условиям системы управления кадрами является важной задачей для нашей страны. В этой связи знакомство с современным опытом Японии представляется очень полезным. Это во многом обуславливает актуальность избранной темы и потребность изучения подходов к системе управления. Это подчеркивается и тем, что предприятия ВПК, находящиеся практически в равных условиях, достигли различных результатов в адаптации к рыночным условиям. Главным образом, за счет возможности руководящего персонала адаптироваться к изменениям внешней для предприятия среды.

Благоприятная тенденция в динамике удельной оплаты труда в Японии имеет место на фоне сохранения относительно более высокого ее уровня в других капиталистических странах. Ярким выражением той высокой эффективности, которая отличает японскую систему материального стимулирования, является ее экономичность при значительной степени действенности. Так, показатель удельной оплаты труда (отношения расходов на рабочую силу к добавленной стоимости) в Японии на 30-35% ниже, чем в среднем в других развитых странах. Иными словами, при прочих равных условиях Япония выигрывает на более высоких показателях производительности труда, которые достигаются в том числе благодаря более низким затратам средств на единицу живого

труда, что в условиях значительной безработицы в России является действенным фактором.

В свою очередь, это стало возможным и из-за особой структуры затрат японских фирм на рабочую силу. В этой структуре основное место принадлежит заработной плате, а не социальным расходам. В то время, как зарубежные конкуренты тратят значительные средства на социальное страхование, японские и южно-корейские фирмы целенаправленно концентрируют свои усилия на материальном стимулировании непосредственных участников производственного процесса.

Ассоциация немецких автопромышленников опубликовала данные, которые иллюстрируют рост почасовых затрат на рабочую силу в отрасли в разных странах (в затраты включены как заработная плата, так и связанные с ней отчисления фирм на социальное страхование и налоги). Согласно этим данным, Германия опережает своих основных конкурентов - США и Японию. За последние 15 лет соответствующие затраты выросли более чем втрое, что увеличивая себестоимость, делает продукцию менее конкурентоспособной по сравнению с японской. В Японии эти издержки также возросли, но они были значительно ниже в предыдущий период и поэтому сохраняются на достаточно низком уровне. Сходная ситуация характерна и для других отраслей промышленности этих стран. Поэтому, выйдя к концу 80-х годов в мировые лидеры по уровню заработной платы, Япония не утратила своих прежних позиций и в области удельных издержек на живой труд и сохранила за собой один из важных источников конкурентоспособности.

В настоящее время социальные издержки японских фирм составляют в структуре их расходов на рабочую силу около 17% (1991 г.), что значительно ниже, чем в США (34%, 1994 г.), во Франции (31%, 1988 г.), в Германии (23%, 1988 г.) и в целом ряде других развитых стран.

Разумеется, что при такой структуре расходов на рабочую силу основным объектом управления становится заработная плата. И ей японские компании уделяют большое внимание. Следует, однако, подчеркнуть, что организация заработной платы в Японии коренным образом отличается от того, что наблюдается в компаниях других стран. Основной упор здесь сделан на повозрастную оплату труда, в соответствии с которой работник оплачивается в зависимости от его возраста, а не в соответствии с его трудовыми качествами. Таким образом, из двух функций заработной платы - стимулирующей и воспроизводственной, на японских предприятиях акцент делается скорее на вторую функцию - воспроизводственную. Это важно для отраслей, где значительную роль играет опыт, традиции, стабильные коллективы и научные школы. Это соответствует условиям развития наукоемких отраслей военно-промышленного комплекса.

Объектом исследования является система управления кадрами на японских предприятиях и возможность применения ее элементов на предприятиях России в условиях перехода предприятий военно-промышленного комплекса к условиям рыночной экономики.

Предметом исследования является комплекс взаимосвязанных методов отбора и найма персонала предприятий,

его профессиональной подготовки, создания благоприятных условий для реализации его потенциала в виде соответствующих форм и методов материального и морального стимулирования труда.

Теоретической и методологической основами исследования являются теория и методология социально-экономического анализа систем найма, профессиональной подготовки, материального и социального стимулирования труда, который включает в себя как социологические, так и экономические методы познания, математические методы.

Целью исследования является изучение и анализ системы японского менеджмента персонала, его внутренней структуры и функционирования, выявление тенденций в развитии этой системы, развитие теории и методологии управления кадрами; разработка методики социально-экономического анализа по выявлению возможности использования элементов опыта Японии в этой области в российских условиях и проведение конкретного социально-экономического исследования на авиационных предприятия комплекса «МИГ»; анализ, обобщение результатов и выработка рекомендаций по использованию этого опыта в российских условиях на предприятиях военно-промышленного комплекса различных видов собственности; разработка хозяйственного механизма формирования средств для финансирования социально-бытовой деятельности предприятий ВПК. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- проанализировать систему найма на японском предприятии

и предложить рекомендации по возможности адаптации элементов этой системы к российским условиям;

- провести анализ системы профессиональной подготовки и выделить элементы, которые можно использовать в условиях нашей страны;

- раскрыть принципы системы материального стимулирования и социально-бытовой деятельности предприятий в Японии и возможность использования их на российских предприятиях;

- разработать основы типовой для предприятий военно-промышленного комплекса методики по выявлению возможностей использования опыта Японии в этой области;

- провести конкретное социально-экономическое исследование в современных условиях с помощью предложенной методики и обобщить результаты с целью совершенствования действующей системы управления персоналом.

- исследовать возможность создания отраслевых негосударственных пенсионных фондов, паевых инвестиционных фондов и страховых компаний накопительного страхования для повышения социальной и материальной защищенности персонала предприятий ВПК.

Научная новизна исследования. Развита теория и методология социально-экономического анализа труда на основе анкетирования и контент-анализа. Был проанализирован комплекс методов по управлению кадрами, включая систему найма работников, профессиональной подготовки, материального стимулирования и социально-бытовой деятельности, выявлены

тенденции в развитии этих систем; выработаны ряд предложений и рекомендаций по адаптации опыта Японии в области управления кадрами к российским условиям. По результатам проведенного социально-экономического исследования проанализированы возможности использования этого опыта.

Практическая значимость исследования:

- материалы диссертации и сформулированные рекомендации по адаптации опыта Японии по управлению кадрами к российским условиям могут способствовать решению ряда проблем, связанных с совершенствованием в России системы управления кадрами на предприятиях военно-промышленного комплекса в части снижения текучести труда за счет совершенствования системы найма, активизации форм мотивации и стимулирования труда, увеличения социально-экономической защищенности труда и его результатов, роста производительности труда за счет предложений по совершенствованию системы профессиональной подготовки кадров;
- основные выводы и положения диссертации могут быть использованы в преподавательской и научно-исследовательской деятельности;
- полученные в ходе проведенного исследования данные использованы при определении стратегии и условий создания отраслевых негосударственных пенсионных фондов, паевых инвестиционных компаний и страховых компаний, ориентированных на обслуживание персонала МАПО «МИГ». Их деятельность повысит социально-экономическую защищенность труда и повысит его мотивацию;

- разработан механизм формирования средств для осуществления социально-бытовой деятельности за счет создания различных видов финансовых компаний.

Апробация диссертационного исследования. Основные результаты диссертационного исследования использованы в основном курсе «Экономическая социология» и в спецкурсе «Региональная экономическая социология» на социологическом факультете МГУ им. М. В. Ломоносова и в аналогичных курсах, читаемых в Международном Университете бизнеса, доложены в 1996 и 1997 годах на Ломоносовских чтениях в МГУ им. М. В. Ломоносова и опубликованы в сборниках «Отраслевая экономическая социология» (Москва, 1997), «Теория и практика отраслевой экономической социологии» (Москва, 1998), «Теория и практика экономической социологии финансовой сферы» (Москва, 1998).

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения и списка литературы.

Глава 1. СИСТЕМА НАЙМА НА ЯПОНСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Контингент работников. Люди компании и пожизненный найм.

Если посмотреть на формы управления и организации процесса трудовой деятельности в Японии, мы обнаруживаем четко организованную систему, которая была сформирована под жесткими требованиями определенных исторических процессов в Японии, таких, например, как полная разруха после Второй мировой войны или вызванное нефтяным кризисом резкое падение производства. Японский менеджмент труда всегда немедленно реагировал на малейшие изменения в конъюнктуре рынка, в социально-экономической ситуации, в результате чего и была образована столь эффективная система управления. Но, надо отметить, что корни этой системы уходят в давнюю традицию японского общества.

Иерархическое деление пронизывает японское общество во всех сферах жизни. Оно включает в себя отдельные личности, группы людей, учреждения, семейную жизнь и даже еду. Но во всех сферах несмотря на их некоторые различия имеются с точки зрения иерархии схожие черты.

Иерархические принципы построены по модели внутренний мир - внешний мир (ути - сото). "Ути" всегда и везде предстает

перед "сото" однородной системой, а уже внутри "ути" существует четкая иерархия. Таким образом, однородность перед "сото" с одной стороны, и иерархическое деление с четко выраженными границами внутри "ути" с другой - создают впечатление о японском обществе, как о цельной, хорошо организованной и эффективной системе, все члены которой равны друг перед другом в способностях и правах.

Так как японские компании функционируют, основываясь на принципах семейственности, то можно утверждать, что принципы иерархии были также заимствованы из семейной модели. Перед "сото" иерархия строится на членстве в семье ("из"). Таким образом, сложившийся статус важен на протяжении всей жизни, но он не обязательно должен базироваться на родственных (наследственных) отношениях, а может быть достигнут самостоятельно, продвигаясь по иерархической лестнице.

В Японии невозможно достичь определенный статус, опираясь на свои заслуги, богатство, власть, связи, то есть на то, что не вписывается в систему социальной иерархии. Но иерархия в Японии обладает уникальной способностью соотноситься с ситуацией. Например, во времена кризиса оставшихся после вынужденного сокращения персонала рабочих ценили за личные заслуги, способности, соответственно иерархия перестраивалась на принципы личных достижений, а в стабильный период система ранжирования возвращается к модели наследования статуса (от отца к сыну), иначе говоря к традиционной семейной модели.

Принципы семейной иерархии используются в компании как принципы покровительства и щедрости со стороны старшего

(начальника) и лояльности другого члена группы, стоящего ниже, по отношению к старшему. Так, молодые сотрудники находятся под покровительством своего начальника, который помогает им продвигаться на ранних ступенях карьеры по иерархической лестнице. Подчиненные в благодарность отвечают ему долговременной лояльностью и поддержкой, что дает возможность старшему в любой момент положиться на младшего в выполнении его заданий. Такие отношения укрепляют компанию изнутри, и в эту систему невозможно вторгнуться посторонним.

В этой системе определяющую роль играют не личные способности, а отношения семейственности, уважение к наследуемому статусу. Подчиненный не может быть поставлен выше своего начальника, несмотря ни на какие замечательные способности, он принадлежит группе, которая отвечает за выполнение задания. Талантливые сотрудники могут быть уважаемы за их способности, но это отличается от уважения, основанного на выслуге лет (наследуемый статус), поэтому уважение внутри группы не сказывается на изменении социального статуса.

Существует и внешняя иерархия. Также, как семья занимает определенное место в обществе в соответствии со своим происхождением, так и компании имеют свой статус во внешнем мире. Здесь ранжирование может проводиться как по наследственному принципу, так и по принципу достижений. Если речь идет о "дзайбацу", то они наследуют свой статус, благодаря своему историческому происхождению. Средние и мелкие компании поднимают свой статус улучшением качества работы. Компания

занимает определенную статусную ступень во внешней иерархии, и все члены делят ее, независимо от своего статуса внутри компании. Поэтому от японца чаще можно услышать "Я работаю в Минуй", чем "Я - главный инженер".

Общий статус человека во внешнем мире по отношению к его "ути" группе зависит в большей степени от членства в ней и ассоциацией его с определенной группой.

Современная система управления кадрами на японских предприятиях состоит из комплекса взаимосвязанных методов отбора и найма рабочей силы, ее профессиональной подготовки, создания благоприятных условий для реализации ее потенциала в виде соответствующих форм и методов материального стимулирования.

Контингент работников, занятых в японской фирме, как правило, состоит из нескольких частей с точки зрения тех гарантий в области труда и найма, которыми они пользуются. Имеются постоянные, временные и поденные работники. Постоянные и временные являются штатным, поденные - внештатным контингентом. Со штатными работниками заключаются индивидуальные трудовые договора, в которых обуславливается комплекс взаимных обязательств каждой из сторон работника и работодателя - в отношении условий, объема, режима труда, его оплаты, социальных защит. Внештатным поденным работникам, с которыми трудовые договора официально не заключаются, обеспечивается только оплата труда по установленным тарифным расценкам на данные виды работ.

Постоянный контингент представляет собой наибольшую

часть (около 90%) рабочей силы страны. С постоянным контингентом заключается постоянный трудовой договор. Согласно существующему трудовому законодательству Японии, постоянные контракты заключаются с работниками, чей предполагаемый срок занятости на данном предприятии составит более двух месяцев. С теми, кто используется менее 2 месяцев (но более 8 часов), заключаются временные трудовые индивидуальные договора. В первом случае срок действия договора не ограничивается, напротив; во втором - он устанавливается в соответствии с рамками, предусмотренными законом. Статус постоянного договора не влечет за собой, однако, автоматических гарантий постоянства занятости для соответствующего контингента работников. Такое разделение индивидуальных договоров на постоянные и временные существует скорее для обозначения четких рамок для занятости временных работников, чем для обеспечения прав постоянных на наем без каких-либо ограничений.

И хотя на протяжении значительного отрезка послевоенного периода сроки занятости японских работников были в среднем очень длительными и имели тенденцию к увеличению, отсутствие законодательных гарантий найма даже в отношении так называемого постоянного контингента являлось для самих компаний большим потенциальным резервом экономии средств.

Характерные черты, отличающие японский опыт управления кадрами от опыта любой другой капиталистической страны, связаны с практикой так называемого пожизненного найма.

Пожизненный наем распространяется на ту часть постоянного контингента рабочей силы японской фирмы, которая называется

людьми компании. Эта часть может быть больше или меньше (в зависимости от размера предприятия). В крупных, преуспевающих компаниях до 80-90% постоянных работников могут являться людьми компании, в более мелких, к ним относятся только служащие или даже лишь управленческий персонал.

Считается, что в среднем по стране доля работников, охваченных пожизненным наймом, составляет около 30% всего числа занятых.

Люди компании представляют собой особую категорию работников. Несмотря на то, что они подпадают под тот же законодательный регламент, что и остальная часть постоянного контингента, они пользуются привилегией гарантии занятости - так называемого пожизненного найма.

Такие отношения между постоянными работниками, охваченными пожизненным наймом и работодателем (компанией) до последнего времени не оформлялось документально, но их взаимные обязательства строго выполнялись неукоснительно. Однако в самое последнее время, когда на рынке труда страны создалось известное напряжение, профсоюзы стали выдвигать требования о включении в коллективные договора специального пункта, фиксирующего гарантии занятости людей компании. Компании, однако, идут на выполнение этого требования профсоюзов очень осторожно.

Следует сказать, что к привилегиям людей компании относится и их право заключать коллективный договор с компанией, чего лишены все остальные работники. В свою очередь, такое право обеспечено для них их членством в профсоюзах, состав

которых сводится исключительно к контингенту людей компании и привязан к данной компании. Коллективный договор существенным образом конкретизирует условия труда и найма работников, особенно в области материального стимулирования и профессионального обучения, то есть в тех областях, которые наибольшим образом затрагивают их интересы.

Принятые в результате тщательного отбора сразу после окончания учебного заведения люди компании не могут быть уволены до определенного, четко установленного возраста (в настоящее время этот предельный возраст пребывания на предприятии колеблется в зависимости от фирмы от 55 до 60 лет). Такой статус данной части работников требует от них ответных обязательств, которые выражаются в их стремлении делать все зависящее от них на благо фирмы и в соблюдении предельной лояльности по отношению к ней.

Для того, чтобы компания была заинтересована в задержании таких работников у себя на длительное время, их труд должен быть эффективен, что прежде всего упирается в вопрос о качестве труда, о квалификации кадров. Поэтому компании затрачивают большие средства для организации тщательной и длительной профессиональной подготовки. Организация такой подготовки, с другой стороны, возможна благодаря тому, что в течение длительной трудовой жизни работников эти средства окупаются.

Для того, чтобы работник в свою очередь был заинтересован в пребывании на одном предприятии, в рамках пожизненного найма организована целая система мер стимулирующего характера,

основанная на признании длительного стажа и возраста работника. Сюда входят система должностного продвижения, заработной платы, выплат и льгот социального характера.

Система пожизненного найма претерпевает в настоящее время определенные изменения под влиянием объективных тенденций в развитии научно-технического прогресса и социально-экономической ситуации в Японии на современном этапе.

1.2. Ослабление позиций пожизненного найма в современном японском обществе.

В 70-80-е годы появилось много нового в сфере труда. Новая техника оставляла за работником функции контроля и управления производственным процессом, освободив от непосредственного производства продукции. Новый этап в автоматизации переместил предпочтение при найме в пользу образования, и соответственно в пользу молодежи. Уровень образованности кадров растет за счет молодежи, но она получает в системе занятости все меньше и меньше места.

Молодые люди материально более обеспечены, чем их сверстники в 70-80-е годы. Согласно "1992 White Paper on Labor" молодые люди в Японии сейчас имеют больше свободного времени, чем это было в прошлом. Что касается материального уровня, он постоянно возрастает. Можно сказать, что японская молодежь становится более независимой, так как испытывают на себе большое давление со стороны общества, особенно те, которым часто приходится сдавать экзамены. Также отмечается, что взрослая молодежь все больше уделяет времени своей личной жизни.

В последнее время возрастает число выпускников высших учебных заведений, которые, поступив на работу в фирму и испытав на себе атмосферу в ней, увольняются, если она им не понравилась, и начинают заново процедуру трудоустройства в

качестве молодого специалиста. Уже сейчас предприятия сталкиваются с большими трудностями при найме и сохранении молодых кадров. По данным газеты "Нихон кейдзай" около 28% выпускников высших учебных заведений в течение первых трех лет увольняются. Среди женщин процент уволившихся достигает 45,6%. Эта же газета пишет, что факт появления частых случаев увольнения объясняется тем, что в фирмы и на производство приходит новое поколение.

Новое поколение отличают три особенности: во-первых, высокая способность овладевать информацией; во-вторых, эгоцентричность самосознания, позволяющая быстро принимать решения; в-третьих, чувство собственного бессилия в обществе (фирме). Молодой человек по окончании университета поступает на работу в крупную фирму, чтобы не было стыдно сказать, если спросят о месте работы. Но когда понимает, что образование не дает гарантии на получение престижного общественного положения и жизнь в свое удовольствие, то с легкостью оставляет работу.

Родители с высокими доходом, которые прошли иерархию компании, дают своим детям лучшее образование. Дети, привыкшие к доходам родителей, попадая на нижнюю ступень иерархии, остаются недовольны и уходят из компании. Они, как в США, оценивают социальный статус через доход, связи, власть. Престиж принадлежности к фирме-"семье" их уже не устраивает. Идет акцент на личность.

Традиционные способы привлечения студентов с помощью

имиджа крупной компании, престижности предпринимательской деятельности, воспитания в них чувства преданности к фирме через систему стажировок уже не срабатывают. Молодые люди предпочитают уже не цвета фирмы, а свои собственные. Одной из причин ухода является разрыв между духом семейственности, о котором все время говорится в фирме, и реальной обстановкой. До сих пор система японского управления держалась на монокультурной политике найма и расстановки кадров. Студенты принимались в компанию, подгонялись под ее стандарты, превращались в "бойцов фирмы" и работали в ней до достижения определенного возраста (в соответствии с системой иерархии в компании). В настоящее время занятость среди молодежи отличается значительной неустойчивостью, что говорит и об ослаблении позиций политики пожизненного найма.

Сейчас на фирмах увеличивается число временных работников, и все меньше принимается работников на постоянной основе. На производстве, чтобы сократить дефицит рабочих рук, не увеличивая при этом трудовых издержек, стали нанимать иностранных рабочих, что дестабилизирует систему пожизненного найма. Разрушают систему и расширение трудовой деятельности женщин, а также высокая подвижность на рынке труда молодых кадров. В "1993 White Paper on Labor" отмечается что все-таки показатели вышеприведенных факторов относительно низкие, хотя и имеют тенденцию к росту. В то время, как молодежь теряет интерес к пожизненному найму, он возрастает среди работников среднего и старшего возраста.

Доля управляющих в общей численности рабочей силы

уменьшается в каждой возрастной группе. Интересен и тот факт, что число управляющих с высшим образованием увеличивается в зависимости от возрастной группы (до 50-54).

Еще два процесса размывают систему пожизненного найма. Первый - это увеличение независимых работников, которые предлагают свои услуги различным компаниям (тьюто саё). Но такие услуги, надо отметить, не пользуются пока особой популярностью, так как японские предприниматели сохраняют предубеждение против таких работников. Второй - распространение среди японских компаний практики вознаграждения сотрудников в зависимости от квалификации и реальных результатов, а не выслуги лет. Например, временный набор работников со специальной подготовкой, таких как программистов ЭВМ или переводчиков, получает все большее распространение. Хотя основным источником кадров для работы на оборудовании новейшего типа по-прежнему остаются внутренние резервы фирм, которые проходят профессиональную переподготовку, как правило, на самой фирме. Тем не менее, необходимость пожизненного найма все больше ставится под сомнение, вместе с ней ослабевают и лояльность, и чувство принадлежности к компании у молодого поколения японцев. Таким образом, дали трещину три колонны, на которых стоял пожизненный найм: иерархия, семейственность, лояльность.

Столкнувшись со структурным переходом от высоких к более стабильным темпам экономического роста, от дефицита рабочей силы к ее избытку, от упора на промышленное производство к развитию сферы услуг, японские фирмы в настоящее время

осваивают принцип рационализации, планирование технологических нововведений и расширения деятельности за рубежом. Некоторые фирмы не смогли сохранить большое количество рабочих, особенно старшего возраста, которым трудно адаптироваться к происходящим изменениям. Поэтому такие фирмы приступили к осуществлению планов по снижению выхода на пенсию, стали перемещать служащих на второстепенные виды работ или в смежные компании при менее выгодных условиях найма.

В последнее время демографические сдвиги в японском обществе, тенденция общего старения населения страны приводит к тому, что в условиях пожизненного найма становится все труднее, во-первых, оплачивать работников высших возрастных категорий, во-вторых, продвигать перспективных работников по иерархии должностей.

Журнал "Тюо корон" в мае 1993 года опубликовал следующие данные. Сразу же после новогодних каникул на фирме "Pioneer" из 330 управленцев в возрасте старше 50 лет предложения подать в отставку получили 35 человек, и по содержанию эти предложения фактически представляли собой уведомления об увольнении, даже если бы получившие их отказались добровольно уйти с работы. Далее, в компании "Итотю" попутно с сокращением управленческого штата были ликвидированы посты 24-х начальников отделов и секторов. Компания "TDK" объявила, что часть управленцев старше пятидесяти лет переводится на домашний режим ожидания работы, а в компании "Тоёбо" на домашний режим ожидания было временно переведено 3000 сотрудников. "Ниссан" в целях развития реформы

объявляет о сокращении штата компании на 5 тысяч человек, включая закрытие одного из своих основных производств - завода в городе Дзама [53].

Таким образом, система пожизненного найма, которая была типичной для крупных компании, сейчас претерпевает изменения. Принцип автоматического продвижения по службе затруднен во времена медленного экономического роста, потому что для многих, из числа работников старшего возраста, не хватает подходящих должностей. В дополнение к этому некоторые фирмы устанавливают максимальную заработную плату своим служащим, когда их возраст приближается к пятидесяти годам, после чего прекращается надбавка к жалованию. Таким образом, на фоне увеличения возраста обязательного выхода на пенсию фирмы стремятся приспособить к новым условиям систему заработной платы, ориентированную на возраст, и систему пожизненного найма. Поэтому многие специалисты приходят к мнению, что в дальнейшем пожизненный найм не будет полностью вытеснен, а займет свое место в какой-то синтетической системе найма рабочей силы.

1.3. Сложившаяся система приема на работу.

(4)
Наем в компанию производится с таким расчетом, что принятые будут работать в ней в течение длительного периода, чаще всего не только до достижения ими предельного возраста пребывания в фирме, но и после этого момента на условиях перезаключения трудового соглашения. Практически, речь идет о целой жизни работника. Для фирмы это означает, что планирование действительной численности значительной части персонала необходимо осуществлять на несколько десятков лет вперед (по некоторым источникам для крупных фирм с числом занятых более 1000 человек в среднем на 40 лет). В свою очередь, это связано с планированием расходов на рабочую силу на столь длительный период.

Y
Поэтому понятно, что в таких условиях процесс набора новых кадров приобретает крайне важное, первостепенное значение. Поэтому уже на самом начальном этапе компания предъявляет к вновь поступающим строжайшие и вполне определенные требования.

1
Во-первых, ко вступительным экзаменам допускается исключительно молодежь, только что окончившая учебное заведение. Лица, имевшие опыт работы на другом предприятии, не могут претендовать на место человека компании. Высказывается несколько соображений по поводу причин такого отношения к претендентам на поступление в компанию. Прежде всего молодежь

в качестве объекта внимания со стороны компании определяет расчет на ее длительный наем. Кроме того, ориентация на абсолютную лояльность персонала фирме способствует исключению из контингента абитуриентов лиц, однажды предавших своего работодателя, то есть тех, кто ушел с прежнего места работы. Наконец, именно не имеющая опыта молодежь является во всех отношениях наиболее подходящим "материалом", из которого фирма с течением времени с помощью целой программы мер надеется получить таких работников, которые ей нужны. Вместе с тем и к такой молодежи предъявляются весьма жесткие требования.

О строгости норм отбора кандидатов на вакантные места свидетельствует то соотношение количества лиц, допускаемых к конкурсным вступительным экзаменам, и количество имеющихся вакантных мест, например, в крупнейших торговых компаниях Японии, демонстрирующих вполне типичный образец кадровой политики японской компании вообще. Если, например, компания открывает 150-200 рабочих мест (в соответствии с количеством уволенных в предыдущем году работников, достигших предельного возраста), то к конкурсу допускаются около 20 тысяч абитуриентов количество которых в результате проведения нескольких туров экзаменов доводится до числа намеченных к приему в данном году. Таким образом, количество абитуриентов, по крайней мере, в 10 раз превышает количество необходимой рабочей силы. Такое соотношение не случайно. Значительный наплыв абитуриентов дает компаниям возможность их большего числа выбрать наиболее подходящих лиц.

Абитуриентом в принципе может стать каждый новый выпускник учебного заведения. Однако компания проводит большую предварительную работу по выявлению и подготовке потенциальных абитуриентов. С этой целью она заводит постоянные связи с учебными заведениями, налаживает отношения с преподавательским составом, который принимает участие в пропаганде образа фирмы среди учащихся, в их знакомстве с ее деятельностью задолго до наступления момента выбора ими места работы. Одновременно ведется работа и по ориентации фирмы среди большой массы учащихся, по ее предварительному знакомству с особенностями каждого из них.

Связь с учебными заведениями является основным каналом поступления абитуриента для прохождения экзаменов в фирму. Некоторые фирмы ежегодно набирают таким образом до 60% их контингента. Такие связи между фирмой и учебными заведениями нередко подкрепляются экономически. Фирма принимает участие в решении разнообразных хозяйственных проблем в школах, содействует развитию их учебной и спортивно-культурной базы. Иногда в высших учебных заведениях студенты получают надбавку к стипендии от фирмы, а преподавательский состав участвует в разработке научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов, осуществляемых ею. Такая деятельность фирм в учебных заведениях поставлена основательно, широко рекламируется, проводится по предварительно разработанным и корректируемым программам. Необходимые расходы включаются в статью "наем рабочей силы" по общей смете "расходы на рабочую силу" и в качестве части последних государственным налогом не

облагаются.

Другим направлением деятельности фирм по подбору контингента желающих в ней работать является использование личных связей своих сотрудников. С помощью этого канала отдельным фирмам удается укомплектовать до 25-30% вновь набираемых штатов. Несмотря на то, что это направление дает меньший приток абитуриентов, эффективность отбора новых сотрудников с его помощью более высока, поскольку информация о фирме, поступающая к будущим претендентам, и сведения о них самих, необходимые для ориентации фирмы, более полные и более достоверные. Кроме того, в японской компании привыкли весьма высоко ценить уже имеющиеся, налаженные связи между людьми, которые пользуются в интересах дела. Следует, однако, отметить, что несмотря на то, что в фирме весьма доброжелательно относятся к существованию семейных служебных династий, одновременное пребывание на работе в фирме двух родственников категорически не допускается как потенциально способное нанести фирме ущерб. Лишь после выхода отца в отставку на место в фирме может претендовать сын.

Ценится этот канал подбора будущих работников в связи со своей относительной дешевизной. Прямых затрат на него фирма не делает. Однако в ряде случаев предусмотрена статья расходов "на поддержание контактов сотрудников фирмы", которая также проходит по смете расходов на рабочую силу.

Определенная, в среднем довольно незначительная часть нового контингента, обеспечивается за счет объявлений и другой деятельности государственной службы занятости.

Проведение экзаменов и другие акты приема на работу занимают очень длительный период - целый год - обычно с 1 апреля предыдущего по 1 апреля следующего года. Сами экзамены заканчиваются лишь к 1 ноября, то есть длятся в течение 7 месяцев. Сроки проведения процедуры приема на работу также свидетельствуют о тщательности отбора кандидатов и соблюдаются неукоснительно в связи с тем, что все последующие изменения в статусе и в заработной плате работников регулярно приурочиваются к дате начала их трудовой деятельности и происходят у всех одновременно.

Непосредственный отбор претендентов на новые рабочие места производится путем проведения с ними интервью, разработанных с учетом тех требований, которые предъявляются к качествам будущих работников. На первом этапе критерии отбора отнюдь не касаются профессиональных достоинств опрашиваемых, поскольку считается, что таких достоинств у них еще очень мало. В первую очередь требования предъявляются к таким личностным характеристикам, как умственные способности, темперамент, умение адаптироваться к новым условиям, коммуникабельность, инициативность.

Первый тур отбора проводится рядовыми сотрудниками компании. При этом главным требованием к самому экзаменуемому является длительность его непрерывного стажа в данной компании отобранные абитуриенты (обычно это половина первоначального контингента) допускаются ко второму туру, который проводят сотрудники отдела кадров. На этом этапе отсеивается также около 50% допущенного числа претендентов. На

третьем этапе абитуриенты подвергаются опросу со стороны экспертов, состав которой входят 1-2 генеральных директора, а также руководители всех функциональных подразделений компании.

Решение о приеме на работу принимается после проведения последнего тура экзаменов. Первое рабочее место определяется далеко не в соответствии с тем образованием, которое было получено данным работником в системе образования, при этом такое правило соблюдается в одинаковой мере как в отношении служащих, так и в отношении рабочих. Например, экономист по образованию может быть определен на рабочее место, связанное с непосредственным производством (или сбытом) продукции, а инженер может получить место работы, профиль которой не обязательно совпадает с профилем его технической специальности. Исключение могут составлять лишь специалисты по отдельным новейшим направлениям научно-технического прогресса: их рабочие места определяются в соответствии с полученным образованием.

Такое распределение рабочих мест обусловлено общим подходом японских компаний ко вновь нанятым работникам. Считается, что они не обладают той квалификацией, которая необходима для выполнения трудовых функций по любой специальности, в том числе и по той, по которой было получено формальное образование. Поэтому вновь нанятый работник нуждается в прохождении курса обучения непосредственно на производстве. Решение проблемы обеспечения такого обучения на предприятии облегчается для японских предприятий тем

обстоятельством, что работник в соответствии с принципами пожизненного найма используется в течение очень длительного периода, в связи с чем организация внутрифирменной подготовки кадров считается вполне оправданной.

Хотелось бы отметить некоторые принципы системы менеджмента персонала на предприятиях Японии, проанализированные выше, которые могли бы быть учтены при реформировании системы управления кадрами в России.

Принцип деления контингента работников на штатных и нештатных схож с российским. И в данном случае для России интересен вопрос заключения трудовых соглашений, который рассматривается в этой работе. В настоящее время у нас в стране постепенно начинает складываться система трудовых договоров, но такая форма, как например, коллективный договор не очень распространена. В Японии такую форму договора могут заключать люди компании, на которых распространяется практика пожизненного найма. При этом профсоюзами поднимается вопрос о включении в договор пункта фиксирующего гарантию занятости работников.

В российских условиях, когда, думая о повышении эффективности производства, чаще всего практически не учитываются интересы коллектива и отдельного работника, необходима система трудовых соглашений, куда были бы включены и пункты о гарантии занятости о системе найма и увольнения, о сроках выплат заработной платы, о социальных льготах и т. д.

Для предприятия процесс найма связан с решением ряда задач, таких как повышение производительности труда,

эффективное использование рабочей силы, обеспечение стимулов для сохранения персонала.

Когда человек нанимается на предприятие, его действиями руководит определенный расчет. Это касается и Японии, где существует система пожизненного найма. Для рабочих такая система дает гарантию постоянной работы и дохода. Компания накапливает резерв кадров необходимых для долгосрочного развития. В этих условиях процесс подбора кадров приобретает важное значение. Этот процесс важен и для российских предприятий. Человек нанимается на работу чаще всего с установкой проработать на одном предприятии достаточно длительный период. Залог успеха и эффективного развития предприятия заключается и в том, чтобы сблизить интересы предприятия и работников.

В условиях, когда в России все больше вузов переходят на платное образование, предприятия, заинтересованные в стабильных кадрах, должны принимать финансовое участие в затратах своих сотрудников при получении ими или их детьми высшего образования. Это должно оговариваться при приеме на работу каждого конкретного сотрудника. Для накопления необходимых предприятию для этого средств есть два источника - его прибыль и средства накопительного страхования. Второй источник может быть эффективным, если будет создана отраслевая страховая компания, предлагающая страховые продукты накопительного страхования - пенсионного, на обучение, на оплату медицинских расходов.

Наряду с государственной системой обязательного

медицинского страхования деятельность отраслевой страховой компании увеличит социальную защищенность работников.

Вводя в трудовой договор условия получения такой дополнительной социальной защиты (стаж работы на данном предприятии, профессиональный рост, эффективность труда), предприятие закрепляет работника, снижает текучесть кадров. При реализации такого подхода особую ценность имеет японский опыт создания системы найма персонала предприятий.

ГЛАВА 2. СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

2.1 . Внутрифирменная система подготовки.

Внутрифирменную систему подготовки кадров в настоящее время имеют большинство (более 80%) японских компаний, причем за последние 10-15 лет наблюдается тенденция к расширению и укреплению этой практики. После экономического кризиса середины 70-х годов (в период снижающихся темпов экономического роста) расходы японских компаний на подготовку кадров в расчете на одного занятого увеличивались темпами не менее 10% за год (в некоторых отраслях, например, в сфере обслуживания - достигали почти 20%), что превышало темпы роста расходов на заработную плату [51]. Многие компании рассматривали этот период как весьма подходящий именно для обеспечения готовности своих кадров к тому моменту, когда благодаря улучшению экономической ситуации необходимо будет пустить в ход имеющиеся резервы.

Среди целей, которые ставят себе компании, организуя внутрифирменную подготовку, наиболее часто (среди крупных компаний в 70% случаев) называется стремление повысить уровень исполнения персоналом своих повседневных обязанностей. Большое значение придают японские компании повышению квалификации кадров также ввиду необходимости внедрять новые технологии и оборудование и переходить на новые

виды производимой продукции. Обычно в настоящее время компании стремятся подготовить многосторонних работников - рабочих, обладающих рядом смежных специальностей, служащих и управленцев широкого профиля (так называемых дженералистов). Однако с внедрением новых технологий, основанных на микроэлектронике, компании все чаще стали задаваться целью подготавливать в этой области собственных специалистов. Среди особых задач, которые решаются в процессе профессиональной подготовки на крупных предприятиях, называется стимулирование персонала к служебному продвижению, которое практикуется здесь как часть системы пожизненного найма.

К обучаемым в фирме контингентам в первую очередь относятся все новички, впервые принятые на работу, которые представляют собой особую часть персонала. При этом крупные компании с числом занятых свыше 100 человек делают это в 65% случаев.

Тех, кто сменил место работы, компании обучают менее, чем в 4 % случаев, а крупнейшие с числом занятых более 5 тысяч человек - всего в 10 % случаев. В среднем по стране эти контингенты обучаются на 15% японских фирм.

Квалифицированный инженерно-технический персонал готовится на крупных фирмах самостоятельно. Более мелкие, не имея таких возможностей, привлекают специалистов из государственной системы образования. Большая часть фирм, и прежде всего крупных и крупнейших, не доверяет руководящие посты работникам, не прошедшим специальной внутрифирменной подготовки. О найме таких работников со стороны до последнего

времени тем более не могло идти речи. Подготовка этой категории персонала уделяется большое внимание также и в средних, и мелких фирмах, хотя они не в состоянии вести ее на том уровне и в тех масштабах, в которых это осуществляется на ведущих предприятиях страны.

Совершенно особый, постоянно увеличивающийся контингент обучаемых появляется в японских фирмах в последнее время - это работники старших возрастов, чья квалификация не соответствует современному производству. Их переобучением в настоящее время больше занимаются крупные фирмы, что связано с проведением кадровой политики в рамках системы пожизненного найма. Однако и более мелкие начинают уделять этому вопросу все больше внимания.

Профессиональное обучение персонала в фирме может проводиться с отрывом или без отрыва от производства. Фирма может также оплачивать полностью расходы или предоставлять денежную помощь своим работникам, которые решили пройти подготовку самостоятельно. Иногда помощь от фирмы на эти цели предоставляется в виде оплачиваемого отпуска. Еще в начале 80-х годов преобладающей формой профессиональной подготовки персонала на японских предприятиях, в том числе на передовых, было обучение без отрыва от производства, при котором работник повышал свою квалификацию методами непосредственной передачи знаний и элементов мастерства более опытными сослуживцами по работе, так сказать "из рук в руки". В рамках этой формы параллельно с традиционным развивалось и новое направление, в соответствии с основной идеей которого обучение

профессии на рабочем месте осуществляется по заранее составленному плану и утвержденной, периодически корректируемой, методике с использованием специальных учебников и других учебных материалов под руководством специально подготовленного преподавателя. Одно время казалось, что новое направление со временем вытеснит традиционные способы обучения кадров. Однако последние исследования показали, что вместо этого произошло сокращение степени распространенности любых разновидностей обучения кадров без отрыва от производства. Нельзя сказать, что эта форма совсем исчезла к настоящему времени. На некоторых предприятиях практикуется предоставление работникам оплаченных отпусков на обучение. В среднем по стране всего 8% фирм идут на такие льготы своему персоналу, и даже среди крупных компаний такие отпуска предоставляются очень редко.

Систематическое планирование организации процесса обучения осуществляется немногим более 30 % японских компаний, из них всего 7% совмещают это с планированием карьеры своего персонала. Однако среди крупных компаний около 70% не приступают к обучению своих работников, не имея текущих и перспективных планов, и более 50% подходят к вопросу о подготовке кадров как к части программы об их служебном продвижении [52]. Крупные японские компании рассматривают вопрос о повышении качества используемой рабочей силы весьма серьезно и обстоятельно. Во всей их кадровой политике нет другой проблемы, которая бы привлекала к себе столько внимания, сколько профессиональная подготовка кадров. Большинство

ведущих фирм страны (около 70% с числом занятых более 1 тысячи человек) не ограничиваются наличием в своей организационной структуре общей службы кадров, в ведении которой находится множество вопросов, связанных с рабочей силой. Кроме такой службы имеется и специальное подразделение, деятельность которого всецело связана с вопросами профессиональной подготовки. В функции этого органа входят организация такой подготовки в том объеме, в каком этого требует производство, увязка текущих и перспективных планов обучения кадров с планами производства, отбор и установление очередности обучения контингентов, выбор формы обучения и разработка учебных программ, определение направлений и объемов расходов, поддержание контактов с линейным руководством предприятий и педагогическим составом учебных заведений по соответствующим вопросам, сбор и накопление сведений о прохождении профессиональной подготовки каждым работником. Его куратором обычно является один из генеральных директоров.

Более мелкие фирмы, которые не в состоянии самостоятельно организовать на своих предприятиях подготовку кадров в шефских масштабах, входят в ассоциации, помогающие им объединять усилия или обращаются за помощью в соответствующие государственные органы. Обычно ассоциация или государственное учебное заведение обеспечивает фирму возможностями теоретического обучения персонала с отрывом от производства либо в форме вечерних курсов. Практические занятия проводятся на собственном предприятии и чаще всего без отрыва от производства.

На японских предприятиях разработана и действует система начальной и непрерывной профессиональной подготовки работников.

Крупные фирмы предпочитают принимать на работу не имеющую опыта и квалификации молодежь, только что окончившую учебные заведения. В отличие от них небольшие компании стараются найти уже квалифицированных работников. Поэтому начальную подготовку проходят прежде всего те, кто бывает нанят в крупные фирмы.

Обычно начальную подготовку проходят все лица, вновь принятые в такие фирмы. Начальная подготовка может сводиться к краткому, вводному курсу, обычно проводимому в апреле, в обязательном порядке для всех вновь нанятых работников.

Вводный курс обучения по своему содержанию не зависит от категории работников, тем более что будущие специалисты, имеющие высшее образование, как правило, на начальном этапе используются в качестве обычных, рядовых работников, на малоквалифицированных видах работ, нередко в качестве рабочих. Этот курс включает в себя лекции, знакомящие работников с компанией; с ее производственным профилем, структурой, историей развития, с традициями, с современной идеологией. Немало (особенно на взгляд иностранцев) уделяется внимания знакомству с установившейся практикой взаимоотношений сотрудников фирмы друг с другом, усвоению новыми работниками их места и роли в новом коллективе (в японской терминологии и в японском понимании в "новой семье"). В каждой фирме имеется немало собственных ритуалов, которые каждый из работников

должен хорошо знать и в которых должен ориентироваться с первых дней. Одним из таких ритуалов обычно бывает церемония вступления в "семью", во время которой участвуют родители новых сотрудников и происходит как бы передача "детей" из прежней семьи в новую. На этой же церемонии происходит знакомство с руководством фирмы, здесь присутствуют и новые "родители" - будущие наставники молодежи. Такой наставник обычно старше своего подчиненного лет на 10-12 и обычно является выпускником того же учебного заведения, что и новый сотрудник. Он будет опекать последнего в течение многих лет, при этом помощь с его стороны носит отнюдь не формальный характер.

В этот период новые работники выучивают традиционные гимны компании, ездят на учебно-ознакомительные экскурсии по предприятиям, где впоследствии им предстоит работать по направлению фирмы, нередко не согласованному с ними самими, а иногда даже идущему вразрез с их личными интересами и обстоятельствами. Такие, на первый взгляд скорее приятные, чем полезные занятия по вводному курсу, занимают 2-2,5 недели (редко месяц) и для части работников, прежде всего с высшим образованием, завершаются знакомством с их первым рабочим местом, относительно которого они проходят довольно краткий инструктаж, поскольку оно бывает связано с исполнением крайне простых служебных функций.

Для лиц, имеющих более низкий уровень образования начальная подготовка столь кратким вводным курсом не завершается, напротив, она по существу только начинается. Ее длительность зависит от уровня образования новичка. Лица с

неполным средним образованием (9 лет обучения в школе) обычно проходят трехлетний курс внутрифирменного обучения. Учебная программа на 30% состоит из теоретических и на 70% из практических занятий. В свою очередь, теоретические занятия включают общеобразовательные предметы, а также общие и специальные дисциплины по курсу определенных профессий. В течение первого года обучение происходит с отрывом от производства и посвящено интенсивным теоретическим занятиям. Два последующих года ученики проводят на производстве и изучают на практике различные виды работ. В процессе учебы некоторые из них отсеиваются в результате проведения испытательных экзаменов по изучаемым дисциплинам. Успешное окончание курса начальной подготовки обычно не сопровождается формальным присвоением ученику звания квалифицированного рабочего, но как бы утверждает за ним право на пожизненный наем, которое лица, окончившие высшее учебное заведение, получают сразу после поступления в фирму. Как люди компании, такие рабочие в дальнейшем не используются на самых тяжелых и непрестижных видах работ, в том числе на конвейере, хотя после окончания начальной подготовки им сразу не поручается и ответственных заданий.

Лица, поступившие в фирму, имея законченное среднее образование (12 лет обучения в средней школе), должны пройти в фирме начальный курс подготовки длительностью в 1 год. Их программа состоит только из профессиональных занятий (теоретических и практических). Из числа учеников со средним образованием, успешно прошедших начальную подготовку,

набирается будущий контингент не только производственных рабочих, но и конторских служащих, которым поручаются вначале самые несложные работы. На них также распространяются правила пожизненного найма, обеспечивающие гарантии занятости, особые условия материального поощрения и служебного продвижения.

Таким образом, начальная подготовка в японской компании, длительность и содержание которой могут быть самыми различными в зависимости от уровня образования лиц, принятых на работу, предназначена не для того, чтобы дать им сколько-нибудь высокую квалификацию или тем более служебный статус, но обеспечивает лишь самый минимальный базис, с помощью которого в будущем компания собирается получить работников с необходимыми умениями и навыками в результате серии мероприятий по их дальнейшему обучению в процессе трудовой жизни.

Развитие НТП, постоянное обновление и усложнение производственных процессов, быстрая смена в типах изготавливаемой продукции, внедрение микроэлектронной техники требует соответствующего непрерывного повышения качества рабочей силы. Непрерывное обучение рабочей силы является одним из основных направлений использования преимуществ закрепления кадров в японских фирмах на длительный период и поэтому привлекает особое внимание.

То расширение сферы профессиональной пригодности рабочей силы, которое в условиях свободного рынка труда достигается в других странах стихийно и во многом ценой больших издержек как для работника, так и для работодателей за счет

мобильности труда и перемены рабочих мест, в крупных японских компаниях достигается на планомерной основе, потенциально заложенной в закрытой системе пожизненного найма.

Под непрерывностью подготовки здесь понимается не эпизодическое переобучение работников в связи с устареванием их квалификации, а планируемый на основе прогнозов развития средств производства преемственный процесс систематического повышения квалификации и расширения ее объема по принципу перехода от менее к более сложным профессиям, от узкой специализации к многопрофильности. Такое планирование процесса развития потенциала рабочей силы в соответствии с развитием материально-технической базы сводит к минимуму потребность в проведении срочных и малоподготовленных мероприятий по переобучению работников новым профессиям в связи с устареванием их квалификации.

В основе традиционного взгляда японского менеджмента на квалификацию лежит признание опыта в качестве основного компонента ее структуры. Большинство японских работников (85% среди мужчин и более 70% среди женщин) в настоящее время также считают, что без длительного опыта овладеть профессией невозможно [88]. Именно поэтому большое значение в японских фирмах придается использованию возможностей повышения качества рабочей силы в процессе всей трудовой жизни. Этим объясняется и то широкое распространение, которое имеет здесь до настоящего времени обучение персонала на рабочих местах, осуществляемое без отрыва от производства.

Это вместе с тем не означает отказа от академической части

обучения персонала. Напротив, его значение возрастает по мере того, как концепция непрерывного профессионального обучения здесь все более укрепляется и находит все большее практическое применение.

Полный цикл непрерывной подготовки в японских фирмах рассчитан на достижение высшего уровня компетентности персонала. Разные фирмы в зависимости от собственных производственных потребностей и от особенностей управленческой системы ориентируются на различные сроки достижения этого уровня. По мнению японских менеджеров, высшим уровнем компетентности для работников преимущественно умственного труда следует считать квалификацию, необходимую для занятия первого управленческого поста среднего звена (заведующего сектором или секцией - кате). Срок достижения этого поста колеблется в пределах от 10-15 лет (например, на фирме Мицубиси) до 18 лет (на фирме Тоёта Дзидося)

[31]. Для многих профессий на производстве достижение высшего уровня компетентности в настоящее время уже все больше связывается с присвоением наиболее высоких разрядов в соответствии с оценкой результативности труда. Но в отношении рабочих до сих пор распространено отождествление квалификации с их опытом и стажем.

Как свидетельствуют данные опроса, приводимые советником Японского центра производительности Т. Исикава, сами работники полагают, что высший уровень компетентности достижим для служащих на канцелярских работах через 1-3 года, для высококвалифицированных рабочих и другого персонала, занятого

в производстве - через 3-5 лет, для специалистов и инженерно-технических работников - через 5-10 лет [86].

Полный цикл непрерывной подготовки в японских фирмах, во-первых, привязан к роду исполняемой деятельности, во-вторых, в пределе стремится к завершенному циклу служебной карьеры, и в- третьих, распадается на ряд подциклов, соответствующих высшему уровню компетентности различных категорий работников.

Это означает, что несмотря на свое название, непрерывная подготовка в японских фирмах далеко не всегда совпадает по своим срокам со всей трудовой жизнью работников. Если это более или менее достижимо в отношении управленческих категорий работников, то во всех остальных случаях подготовка может оборваться в любой момент трудовой жизни, когда по объективным показателям достигнут высший уровень компетентности, необходимый для данного рабочего места (категории самого работника, характера его труда и т.п.). Соблюдение соответствия между уровнем квалификации рабочей силы, расходами на ее обучение и потребностями производства представляет собой общее правило в поведении японского менеджмента в строительстве системы непрерывной подготовки и закономерно ограничивает ее возможности.

Вместе с тем, возможности повышения квалификации в японской фирме жестко не привязываются к каким-либо параметрам рабочей силы (или рабочих мест и т.п.). Диктуемые прежде всего производственными потребностями, перспективы повышения качества труда во многом зависят от субъективных характеристик работников, от их желания, готовности и стремления

продолжать учиться. При возникновении производственной необходимости перспективные работники получают возможность повысить свою квалификацию в первую очередь. Система внутрифирменной подготовки обладает целым набором средств, чтобы вывести таких работников на новый цикл обучения. Поэтому, если справедливо то, что не все работники в японской фирме фактически проходят полный цикл непрерывной подготовки, то не менее справедливо утверждение о том, что каждый вполне реально такую возможность имеет.

Каждая фирма в Японии разрабатывает собственную систему непрерывной подготовки. В этих системах, как правило, академическое обучение с отрывом от производства сочетается с практическим повышением квалификации непосредственно на рабочих местах.

Система непрерывного обучения, например, в фирме "Тоёта Дзидося" разработана в двух аналогичных, но несколько различных, вариантах, предназначенных для административного (включая ИТР, служащих и управленческие кадры) и для производственного персонала [86]. В течение трудовой жизни персоналу, занятому как в штабных службах, так и на производстве, периодически предоставляется возможность пройти краткосрочные курсы обучения, а также (начиная с определенного времени) участвовать в постоянных программах подготовки. Курсы и программы носят несколько различный характер в зависимости от степени своей обязательности: безусловно обязательные, обязательные, по выбору и факультативные.

Прохождение безусловно обязательного курсового обучения

обусловлено принадлежностью работников к определенным категориям, дифференцированным по служебным местам в системе линейного управления. Иногда такое курсовое обучение повторяется в отношении работников тех или иных служебных категорий по несколько раз.

Рядовым работникам, как рабочих специальностей, так и служащим, такое обучение предоставляется в самом начале. Этим начальным обучением и ограничивается обучение рядовых служащих в своей безусловно обязательной академической форме. В дальнейшем имеются другие возможности обучения, в первую очередь такие как обучение без отрыва от производства методом ротации. Возможности последующего формального обучения рабочих подвержены серьезным ограничениям. Преодоление этих ограничений под силу не каждому, а администрация компаний, вполне понятно, далеко не всегда заинтересована в повышении квалификации выше пределов, диктуемых условиями производства. На японских фирмах до сих пор существуют значительные контингенты работников ручного труда, занятых на рабочих местах (в первую очередь это сборочные работы на конвейерах принципиально традиционного типа), не требующих высокой квалификации и представляющих собой основу массового и крупносерийного производства. Именно к такому типу относится производство автомобилей и, в частности, на предприятиях фирмы "Тоёта Дзидося". Вместе с тем, переход рабочих в новое качество возможен, и он связан с обучением на факультативных курсах.

Обязательные по выбору курсы и программы назначаются к прохождению вышестоящим начальством, которое выбирает из

среды подчиненных тех, кто, по его мнению, перспективен, в том числе для занятия в будущем (ближайшем либо отдаленном) управленческих постов (первых или последующих), сообразуясь с производственными нуждами. Эти формы обучения весьма характерны и для компании "Тоёта Дзидося". Рядовые рабочие и служащие этой фирмы имеют возможность несколько раз в течение своей трудовой деятельности повысить свою квалификацию с помощью такой формы обучения.

Выбор факультативной формы обучения в соответствии со своим названием - дело самостоятельного решения персонала, но факт прохождения такого обучения рассматривается в фирмах как заявка на дальнейшее обучение и для рабочих с большим стажем - в дальнейшем на занятие управленческого места. Это звено в системе непрерывного обучения исключительно важно, ибо его отсутствие может прервать процесс обучения, а наличие соединить все звенья воедино. И это зависит целиком от инициативы самого работника.

Нередко факультативные формы обучения в японских компаниях принимают вид самостоятельного обучения. При этом компании представляют персоналу разнообразные возможности (в виде учебных материалов, консультаций, публикаций и т.п.). Наконец, степень участия в различных производственных делах подразделения, в кружках качества, в группах бездефектного труда также поощряется администрацией в целях саморазвития персонала.

В компании "Тоёта Дзидося" факультативное обучение присутствует в системе непрерывной подготовки не только в форме

краткосрочных курсов, но и в виде продолжительных программ и характерно для всех категорий работников. Особое значение оно приобретает для работников рабочих специальностей. Посещение факультативных курсов, самообучение, собственная инициатива (особенно на первых порах) являются по существу единственной для них возможностью перейти в дальнейшем из категории рабочих в категорию управленческого персонала (но сначала - в категорию мастеров).

Учитывая более низкий образовательный уровень и более слабую мотивированность в производственном поведении работников, имеющих рабочие специальности, администрация компаний, с одной стороны, обычно не раскрывает шлюзов для «перелива» такой рабочей силы на более высокий уровень, но, с другой, - и не исключает такой возможности. В системе непрерывной профессиональной подготовки рабочих эта стадия обучения имеет для них столь же добровольный характер (чтобы иметь право отказаться от нее), сколь и обязательный (для того, чтобы иметь право на дальнейшее повышение квалификации).

Различия в вариантах курсового обучения персонала, обусловленные спецификой в характере труда в производственных и административных подразделениях компании "Тоёта Дзидося", охраняются до перехода работников на начальную ступень среднего звена управления (заведующих сектором, секциями). Для работников, занятых в административных подразделениях, гораздо в большей степени, чем для производственников, развиты формы программного обучения, рассчитанного на несколько лет. Среди них имеются и такие (по теории и практике менеджмента, по языковой

подготовке и др.), которые распространяются на весь административный персонал от рядового ИТР и служащего до управленческих категорий. Многие из этих программ носят факультативный характер. При этом такие программы имеют в большинстве своем практически-прикладную направленность (в частности, программа практического менеджмента, разбор конкретных случаев управленческой практики, обмен управленческим опытом). Имеется также программа подготовки инженерно-технического персонала. Обязательные по выбору начальства программы характеризуются большей направленностью на овладение теоретическими основами изучаемых дисциплин. Среди них обращает на себя внимание ускоренная программа младшего колледжа (кёхо танки дайгаку) для рядового персонала с 5-7 летним трудовым стажем, приравниваемая к низшей ступени высшего образования.

Программное обучение для производственного персонала отличается гораздо более жесткой привязанностью к отдельным его категориям (рабочим и первичным уровням управленческих кадров), в силу чего здесь прослеживается более определенное деление полного цикла непрерывной подготовки на соответствующие подциклы. Для рабочих обучение по этим программам имеет целью подготовиться к сдаче экзаменов на получение квалификационных разрядов (по внутрифирменной и общегосударственной сетке разрядов). Эти программы носят факультативный характер. Обязательные программы предусмотрены для более высоких ступеней квалификации, требующих навыков не только в операционно-исполнительном труде, но и при обслуживании

оборудования, а также (для управленческих постов первичного уровня) по управлению производственными процессами и людьми.

В числе важнейших преимуществ, которые удастся извлечь японским фирмам из практики непрерывной подготовки кадров, следует назвать то обстоятельство, что решая одну из наиболее актуальных проблем, стоящих перед фирмами в настоящее время, - проблему внедрения автоматического оборудования на базе микроэлектроники - в двух третях случаев им не приходится искать кадры на стороне.

Поражают масштабы той деятельности фирм по непрерывному обучению персонала, которую им приходится осуществлять с прицелом на внедрение новой техники. Лишь за редким исключением японские фирмы пускают дело подготовки персонала к работе с новой техникой на самотек. В среднем это бывает всего в 3% случаев, а крупным компаниям такая практика настолько не свойственна, что количественно и не выражается.

Это особенно характерно для японских фирм с числом занятых более 1000 человек, которые более чем в 87% случаев не обращаются ко внешним источникам квалифицированного персонала, подготовленного к обращению с новой техникой. Даже более мелкие компании в основном обходятся собственными силами. Противоположные случаи довольно редки. Менее 9% крупных предприятий считают необходимым прибегать к такому средству решения проблемы обеспечения новой техники подходящей рабочей силой, как наем извне готовых специалистов. Несколько чаще бывают вынуждены делать это средние и мелкие предприятия. И все же в целом для японского бизнеса такой путь

явно нежелателен: менее 13% общего числа фирмы обращаются к внешним источникам квалифицированного труда.

Среди японских предпринимателей издавна было распространено предубеждение против тех работников, которые предав своего хозяина, бросались искать более выгодных условий найма в другом месте. До сих пор не в почете в предпринимательских кругах те, кто замечен в сманивании чужих кадров. «Тюто саё» или наем в середине карьеры (дословно "наем на полпути"), пока еще не принял массового характера. Среди крупных компаний к «тюто саё» при найме специалистов по микроэлектронике прибегают не более 1%. Компании помельче, в силу обстоятельств, по-видимому, менее разборчивы и в средствах, и в качестве добываемого с их помощью персонала, несколько чаще принимают на работу «перебежчиков» из числа таких специалистов. Однако очевидно, что их повсеместная нехватка не несет особенной угрозы для этической системы ценностей японского предпринимательства, поскольку в целом менее 6% компаний прибегают к этому источнику пополнения кадров. Чуть больше, но тоже очень мало (менее 7%) фирм находят специалистов - микроэлектронщиков среди новых выпускников учебных заведений.

Таким образом, основным источником кадров для работы на оборудовании новейшего типа остаются внутренние резервы фирм. Благодаря постоянной переподготовке кадров частично к настоящему времени они уже обеспечены специалистами, которые по своей квалификации, если не в точности соответствуют потребностям фирмы, то по крайней мере имеют опыт работы на

сходном оборудовании. В большей степени это относится к крупным предприятиям, где процесс внедрения микроэлектроники начался уже довольно давно (еще до сырьевых кризисов 70-х годов).

Особенно высокая доля крупных компаний, прибегающих к практике постоянного переобучения персонала, свидетельствует о том, что, при техническом перевооружении производства, она в глазах японского менеджмента является наиболее перспективным средством решения проблемы.

При том, что японский менеджмент ориентируется на непрерывную подготовку как на основной постоянный источник квалифицированных кадров, нельзя не подчеркнуть очень важную особенность этой практики. С одной стороны, непрерывная подготовка работников обеспечивает здесь полное и адекватное использование новой дорогостоящей техники, а с другой, она менее всего дестабилизирует кадровую ситуацию. Возникновение таких ситуаций, когда притязания профессионалов в условиях огромного спроса на них завышаются, по возможности предупреждаются заранее.

Внутрифирменная подготовка ведется с прицелом на достижение персоналом того уровня компетентности, который необходим для эффективного и полного использования техники, но не более тех пределов, которые превышают требования, предъявляемые к работникам в связи с исполнением трудовых функций и необходимостью решения поставленных производственных задач. С самого момента зарождения системы внутрифирменной подготовки с ее ориентацией на создание такого кадрового ядра, которое должно было быть закреплено за фирмой,

объем и направление этой подготовки строго нормируются, чтобы в результате получился контингент работников с сугубо специфическими, необходимыми только данной фирме, профессиональными качествами.

Со временем, в связи с общим направлением научно-технического прогресса, с широким развитием стандартизации продукции, стимулируемой и контролируемой государством, и массового типа производства, фирмам все труднее становилось справляться с выполнением этой задачи. Эта трудность возросла многократно на современном этапе, когда типовые стандарты в использовании микроэлектронной техники predetermined ориентацией на массового потребителя (не исключая производственного). Несмотря на это именно с точки зрения достижения результатов адекватной достаточности японские компании безуспешно пытаются сохранить прежнюю модель обучения.

2.2. Ротация кадров и ее роль в обучении и повышении квалификации персонала.

Представление о непрерывной подготовке кадров в фирмах, полученное в результате анализа курсового обучения, существенно дополняется в результате рассмотрения системы ротации, характерной для внутрифирменной системы переобучения кадров на рабочих местах.

"Частые акты переобучения работников, превратившиеся в японских фирмах в необходимый элемент системы служебного продвижения, являются прямым следствием "презумпции" пожизненного найма, а также того сложного ныне взаимодействия присущей ему системы старшинства с новой системой оценки заслуг" [84]. Такая система служебного продвижения, сопровождаемая обучением персонала на каждом новом рабочем месте, и носит название ротации. На практике это выглядит следующим образом.

Каждый новый работник, после прохождения обязательного начального курса обучения определяется на свое первое рабочее место: новички с неполным или полным средним образованием - в производственные подразделения, а те, кто имеет высшее или полное среднее образование (трудовая жизнь последних возможна, таким образом, в двух вариантах), в административные. Здесь новый работник, осваивая свои трудовые функции, проходит профессиональную подготовку без отрыва от производства и

достигает того уровня компетентности, который соответствует требованиям данного рабочего места. После этого те, кто демонстрирует высокий уровень мотивированности, переводятся на другие места. Там процесс практического освоения новых трудовых функций повторяется, чтобы завершиться очередной переменой труда. Иногда такая последовательная смена нескольких рабочих мест носит обязательный характер. Так, в компаниях группы Мицубиси, например, полный цикл обязательной ротации состоит из смены трех рабочих мест в течение первых 14 лет работы, перевод на новое место работы при этом производится регулярно через каждые 4-5 лет [31].

Но часто с помощью ротации выявляются наиболее перспективные работники для занятия в будущем управленческих постов, где ротация применяется и как система служебного продвижения. Поэтому ротация больше характерна для ИТР и служащих административных подразделений компаний. По некоторым данным, ротация распространяется всего на 17% рабочих японских фирм [85], в то же время работники, занимающие управленческие посты, бывают охвачены процессом ротации полностью.

В большинстве японских фирм различные управленческие функции, присущие специалистам (в том числе техническим), структурированы по служебным должностям, иначе говоря, иерархия функций соответствует иерархии звеньев служебной лестницы. Продвижение вверх по этой лестнице влечет за собой не только смену функций, но часто и смену подразделений (например, повышение в должности заместителя заведующего сектором в

иностранном отделе до заведующего сектором в отделе труда, а затем до заместителя заведующего отдела сбыта). Хорошо зарекомендовавшие себя работники целенаправленно и последовательно перемещаются по основным подразделениям фирмы с тем, чтобы они могли овладеть всем диапазоном знаний о ее деятельности, необходимым в будущем для руководителя высшего звена управления. Всем этим перемещениям соответствуют и определенные этапы обучения. Если на ранних стадиях ротации обучения повышение его квалификации дополняется курсовым обучением, то на ее более поздних стадиях, когда работник готовится занять или занимает управленческий пост, обучение осуществляется на рабочих местах без отрыва от производства. В таких случаях формируется работник с квалификацией широкого профиля, управленец-дженералист.

Работник, меняющий несколько рабочих мест в ходе ротации по родственному кругу специальностей, превращается в специалиста со всесторонним знанием особенностей какого-либо одного участка производства и подразделения фирмы. Углубление в дела относительно узкого круга функций обычно не требует интенсивного переобучения. Поэтому для научных кадров, технических и других специалистов характерно замедление процесса ротации и соответственно переобучения. Однако такое замедление не носит ярко выраженного обязательного и жесткого характера, поэтому специалисты, так же как и управленцы-дженералисты довольно часто меняют места работы и переобучаются.

Перевод работников на новые рабочие места может

происходить в течение всей трудовой жизни, однако со временем этот процесс в целом ослабевает. Самый интенсивный период ротации - это первый (более или менее длительный) период занятости, ограниченный моментом, когда любой работник адаптируется, перестает эффективно обучаться и, достигая максимального уровня компетентности, наконец, находит настоящее место своего применения.

За перемещениями каждого работника следит служба профессиональной подготовки (или служба кадров), которая постоянно получает необходимую информацию. Пребывание работника на одном рабочем месте более определенного периода дает основание для его перевода на новое место, однако будет ли он в действительности переведен в эти сроки, зависит от производственной необходимости. Один раз в два-три года работник подает руководству докладную с изложением его собственных представлений о дальнейшей работе. По окончании срока начальник составляет характеристику на него, где указывается на его достоинства и недостатки, успехи и недочеты в работе, потенциальные возможности, а также предоставляются рекомендации относительно будущих мест его использования. По этим документам куратор подразделения проводит с работником и его начальником (по отдельности с каждым) собеседование, отчет о котором подается в службы кадров и профессиональной подготовки. Когда возникает новая необходимость в перемещении кадров, которое происходит, как правило, в соответствии с принятыми схемами, сражающими изменения в самом производстве и в штатном расписании, такая информация

максимально учитывается.

Строго говоря, первоначально планы компаний, связанные с аттестацией, не касались целей служебного продвижения и повышения квалификации кадров, задумывалась она не как средство совершенствования рабочей силы, а как способ организации руда, призванный укрепить мотивационный механизм подъема производительности труда и рационального использования работников, которых нельзя уволить, но которым можно найти новое применение. Персонал мог перемещаться как в довольно узких пределах производственного пространства одного предприятия или даже одного подразделения, так, в случае необходимости, мог переводиться даже в другой город. Предполагалось при этом, что подобные мероприятия одинаково отвечают интересам обеих сторон: компания решает свои производственные проблемы, а работник получает возможность не быть уволенным и даже продвигаться по службе. В настоящее время с помощью ротации в этой ее функции компании все более эффективно пытаются решить проблему трудоустройства пожилых работников, которых после увольнения по предельному возрасту пребывания в фирме переводят на новые рабочие места в ее филиалы. Впрочем, совсем нередко такие перемещения кадров диктуются прежде всего и преимущественно соображениями производственной необходимости.

С момента своего возникновения ротация стала исполнять сразу несколько функций. Кроме своей изначальной функции собственно по перемещению кадров, компенсирующей основной недостаток закрытой системы управления, связанный с

ограниченностью процесса свободной перемены труда, ротация используется для достижения многих целей.

В отношении служащих, например, смена рабочих мест, кроме всего прочего, применяется как метод, снижающий такие нежелательные явления в их производственном поведении, как инертность мышления, использование привычных и устаревающих путей решения проблем, способов принятия решений, эксплуатация налаженных взаимоотношений с коллегами во вред делу и т.п. Ненастойчивая в своем поведении и необладающая еще развитым самосознанием молодежь может найти через механизм ротации свое место в социально-производственной системе фирмы, профессионально сориентироваться. Для рабочих расширение профессионального профиля, осуществляемое методом ротации, служит средством смягчения рутинности, монотонности труда, ведущих к их "технологическому отчуждению" от средств производства.

Служебное продвижение кадров при одновременном повышении качества труда на основе ротации стало развиваться на благоприятной почве, которую обеспечивала им общая концепция пожизненного найма с ее ориентацией на долгосрочную занятость, приоритет старшинства, признание стажа в качестве критерия квалификации и преимущества практического обучения в процессе труда.

Механизм ротации, соединяющий в японских компаниях воедино постоянное служебное продвижение с непрерывным процессом профессиональной подготовки, многофункциональным механизмом, с одной стороны, призван решать задачи

производственного характера. С другой стороны, он обслуживает потребности личности, включенной в производственный процесс, обеспечивая баланс между его представлениями о собственной роли в этом процессе и реальным местом в нем. Фактически здесь речь идет о достижении удовлетворенности работника своим трудом.

Обе стороны дела находятся в неразрывном единстве, ибо соответствие качеств субъекта производства материально-техническим характеристикам последнего влечет за собой удовлетворенность трудом, а в стремлении личности согласовать свою предполагаемую роль со своим реальным положением по существу заложены начала активизации человеческого фактора в системе субъект-объект производства. В основе механизма ротации, таким образом, положена идея потенциального саморазвития этой системы.

Действительно, если осознанная работником возможность продвинуться в японской фирме постоянно поддерживается с помощью системы служебного роста, то его осознанное желание (или мотивация) сделать это постоянно подкрепляется с помощью систематического повышения квалификации. Поскольку каждый новый акт смены рабочего места не только завершает предыдущий цикл, но и предполагает следующий, более высокого порядка, налицо потенциальное и реализуемое развитие системы по спирали.

Вместе с тем японская компания, как в любой другой стране, отнюдь не застрахована от претензий некомпетентного персонала на более высокое положение. При этом фирма за рубежом может

оказаться даже в более выгодном положении по сравнению с закрытой компанией закрытого типа, которая лишена возможности избавиться от таких претендентов и не удовлетворить их претензий. Японская компания, связанная с персоналом обязательствами предпочтения старшинства, вынуждена нести и в дальнейшем все возрастающие расходы на подобный персонал, становящийся относительно этих расходов все менее эффективным.

Недостаток японской системы управления состоит в том, что ошибки в определении уровня компетентности, совершенные на ранних стадиях отбора работников на управленческие должности, в дальнейшем оборачиваются необходимостью нести все большие затраты на них (не только в виде увеличивающейся с возрастом заработной платы, но и в связи с повышением в должности) и тем самым усугубляются.

Это противоречие японской системы вплоть до настоящего времени пытаются разрешить отчасти паллиативным образом, сбрасывая «балласт» в менее важные подразделения или филиалы фирмы, а также устраивая чисто декоративные представительские должности. Ненужные затраты фирмы при этом не сокращаются, а служат своеобразной ценой за сохранение ее способности к саморазвитию. Эта проблема стоит на повестке дня японского менеджмента несмотря на то, что в настоящее время в качестве средства ее решения пытаются использовать такую западную практику, как оценка заслуг.

Японский подход к управлению кадрами связан с капиталовложениями в человеческие ресурсы (в обучение, социально-бытовую деятельность) и мог бы послужить хорошим

примером для России, где качество подготовки и переподготовки кадров не удовлетворяет современным требованиям.

Анализируя кадровую политику на японских предприятиях, можно сделать вывод, что основным вопросом является проблема профессиональной подготовки кадров. Необходимо отметить важность планируемого на основе прогнозов развития средств производства преемственного процесса систематического повышения квалификации (включая систему обязательной, необязательной и факультативной подготовки, четкое распределение категорий работников в зависимости от степени необходимости прохождения того или иного вида профессиональной подготовки, информированность персонала, система адаптации к условиям работы фирмы), что способствует саморазвитию фирмы.

Человеческий труд связан с определенными издержками - на заработную плату, на дополнительные расходы на персонал и на повышение профессиональной подготовки кадров. Говоря об эффективности производства, необходимо рассматривать такие показатели, как эффективность системы управления, профессиональный уровень коллектива и его потенциал. Как правило, трудовые ресурсы подвержены внешним воздействиям. И неблагоприятная трудовая среда может привести к перебоям в работе и другим нежелательным последствиям. Нанятый персонал должен работать и повышать квалификацию, чтобы, с одной стороны, выпускать новую продукцию, осваивать новые рынки и технологии, с другой - избежать монотонности труда. Важно создать систему, стимулирующую работника к прохождению

системы профессиональной подготовки и переподготовки, а фирму - к созданию этой системы.

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки должна быть обусловлена рядом причин:

- повышение уровня исполнения персоналом своих повседневных обязанностей;
- повышение квалификации кадров ввиду внедрения новых технологий и перехода на новые виды производимой продукции;
- стимулирование трудовой карьеры;
- переквалификация работников, которые могли бы подлежать увольнению, с целью перевода их на другое место в рамках предприятия; получение второй специальности и др.

В систему мер с целью повышения эффективности производства и инвестиционной привлекательности предприятий для российских и иностранных инвесторов, помимо развития экономических и финансовых показателей необходимо включить и создание системы подготовки и переподготовки кадров, которая отвечала бы требованиям современного развития.

Текучесть кадров влечет за собой не только издержки по найму новых работников, но и приводит к скрытой потере основного капитала. Увольнение влечет за собой выплаты выходных пособий и расходы на социальные программы.

Необходимо начать инвестировать средства в человеческий фактор, не ограничиваясь минимальными вложениями в производственные аспекты трудовой деятельности; создать систему подготовки кадров, позволяющую гибко реагировать на изменения в области научно-технического прогресса и легко адаптироваться к

новым условиям, что также позволит добиться высокого качества подготовки персонала.

Осуществленный выше анализ системы профессиональной подготовки и переподготовки кадров чрезвычайно важен при адаптации действовавших в СССР отраслевых систем (институты повышения квалификации, системы повышения квалификации на самих предприятиях) к условиям рыночной экономики России. Беря все ценное из японского опыта, необходимо создать механизм финансирования работ по повышению профессиональной подготовки кадров с помощью соответствующих служб предприятия, а также решать эти задачи, направляя сотрудников на учебу в вузы, аспирантуру, стажировку на российские и зарубежные предприятия.

Целесообразно включение затрат на профессиональную подготовку кадров в себестоимость производимой предприятиями ВПК продукции.

В трудовом договоре необходимо оговорить ответственность работника перед предприятием отработать на предприятии несколько лет после платного повышения своей квалификации. Или, в случае его ухода, размер компенсации затрат предприятия.

В условиях развития рыночных отношений необходимо изменить механизм финансирования институтов повышения квалификации. Они должны финансироваться предприятием в виде оплаты за конкретные работы, но они должны иметь возможность получать доход и от подготовки специалистов и для других предприятий. Это позволит снизить затраты предприятия-учредителя на содержание института повышения квалификации.

ГЛАВА 3. СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

3.1. Организация заработной платы. Основные виды тарифных ставок и принципы их формирования.

Среди разнообразных способов материального стимулирования персонала, которыми пользуются японские компании в настоящее время, ведущее место принадлежит заработной плате. На заработную плату фирмы расходуют в среднем около 85% всех средств, идущих на рабочую силу, что гораздо больше, чем в других странах.

Если рассматривать организацию заработной платы с точки зрения составляющих ее элементов, то чисто внешне она мало чем отличается от моделей, известных в других странах.

Месячный заработок дополняется премиями, выплачиваемыми дважды в год, и состоит из тарифного заработка, предоставляемого за установленное рабочее время, и сверхурочных доплат. В свою очередь тарифный заработок состоит из тарифной ставки и надбавок к ней. Однако за этой внешней традиционностью скрывается большая специфика, обусловленная своеобразием всей системы управления трудом на многих предприятиях.

Тарифная ставка является основным элементом заработной платы не только по своему размеру (85% месячного заработка, 75% годового заработка, 60% всех расходов на рабочую силу). На

Ап - часть личной ставки, зависящая от возраста при данном стаже (п)

Вп - часть личной ставки, зависящая от стажа (п)

$$Ап = А1 + K(П-1) \quad Вп = вп,$$

где

А - начальная ставка по возрасту

К - ежегодный прирост ставки по возрасту

п - число лет стажа

В - ежегодный прирост ставки по стажу.

Такая тарифная сетка разрабатывается применительно к трем уровням образования работников: неполному среднему, среднему и высшему - и, следовательно, уровень образования выступает еще как один критерий размера личной ставки.

Сам порядок исчисления личной ставки свидетельствует о том, что основное направление стимулирования работника с ее помощью заключается в развитии в нем стремления надолго связать свою трудовую жизнь с фирмой, в ориентации на укрепление долговременных связей. Такое направление является логическим следствием организации управления трудом на основе концепции пожизненного найма. Опыт, квалификация, приобретенная с опытом, считаются в такой системе (наряду с образованием) основным показателем ценности работника, мерой оценки его труда. Следует однако обратить внимание на тот факт, что тарифная система, основанная на личной ставке, учитывает не только стаж (которого одного было бы недостаточно в качестве инструмента и оценки уровня и квалификации, обусловленного опытом, и закрепления работника за фирмой), но и возраст. Если в

прошлом такая система применялась исключительно в отношении людей компании, охваченных пожизненным наймом, то со временем она получила повсеместное распространение для материального стимулирования других категорий работников (за исключением поденных, обычно составляющих весьма незначительную долю контингента). При переходе с одного предприятия на другое работник теряет преимущества в оплате, связанные с непрерывным стажем, однако на росте заработка, обусловленного возрастом, это не отражается.

В довоенный период и в первые послевоенные годы, когда происходило становление системы пожизненного найма, основным критерием определения уровня заработка работников в японских фирмах, служил непрерывный стаж: в то время предприятия страны с трудом решали проблему высокой текучести кадров. Однако постепенно, по мере того как мобильность кадров приходила в норму, значение стажа в формировании уровня оплаты рабочей силы снижалось. В настоящее время на его долю приходится в среднем до 10% общей суммы личной ставки, а остальные 90% зависят от возраста. У некоторых категорий работников, оплачиваемых на основе личной ставки (в частности, у работниц, занятых в электротехнической, в текстильной промышленности) весь заработок зависит от возраста. Такая зависимость заработка от возраста (не отождествленного со стажем) является наиболее специфической чертой организации системы материального стимулирования японских работников. Она объясняется не только необходимостью закреплять рабочую силу за предприятием, но и ориентацией японских компаний на обеспечение изменяющихся с

возрастом потребностей работников. В связи с этим стимулирующая функция заработной платы проявляется не в своем обычном непосредственном виде, а косвенно, ориентируясь на поддержание на соответствующем уровне меняющейся во времени способности работника к труду.

Такая ориентация проявляется и в самой организации личной ставки, формула исчисления которой дана ранее в самом общем виде, а ежегодный прирост ставки по возрасту условно показан как величина неизменная. На практике ежегодные приросты этой ставки меняются в зависимости от периода жизни работника. В начале потребности молодого работника растут особенно быстро, и эти приросты увеличиваются весьма стремительно. Своей максимальной величины они достигают обычно к 25-30 годам, когда вступление в брак и рождение детей требуют особенно больших затрат. Постепенно потребности людей стабилизируются и стабилизируются приросты ставки, оставаясь тем не менее значительными еще в течение довольно продолжительного периода. В дальнейшем в связи с определенным снижением жизненных потребностей, а также в связи с общим уровнем заработка, достигнутым под влиянием стажа возрастной эскалации, размер ежегодных приростов начинает падать, доходя в старших возрастах совсем до незначительной величины.

Трудовая ставка появилась в практике материального стимулирования на японских предприятиях сравнительно недавно - примерно с середины 60-х годов. Ее появление было вызвано необходимостью отразить в заработной плате индивидуальные достижения в труде и квалификации работников, что нельзя было

сделать с помощью традиционной личной ставки. К этому времени японское производство активно переходило на новые технологии и одного мастерства работников, основанного на личном стаже, стало не хватать для высококвалифицированного исполнения трудовых функций. С появлением трудовой ставки роль заработной платы в непосредственном стимулировании труда в Японии возросла благодаря тому, что построение сетки трудовых ставок предусматривало учет как уровня квалификации работников, так и их результативность.

Размер трудовой ставки изменяется как по горизонтали, в связи с ростом квалификации, так и по вертикали тарифной сетки в зависимости от результативности труда.

Учет квалификации осуществляется с помощью системы разрядов. Для различных категорий работников сетки трудовых ставок могут разрабатываться отдельно. Но в настоящее время компании стремятся не разделять персонал по категориям, чтобы не противопоставлять одних работников другим. Поэтому обычно трудовые ставки сводятся в единые сетки, где для каждой категории работников (рабочие, мастера, служащие, управленческий персонал) выделяется своя группа разрядов в общем ряду. Для рабочих - это 1-6 разряды, при этом рабочие высшего, шестого разряда оплачиваются так же, как и мастера. Для служащих предусмотрены разряды, начиная с третьего. Управленческий персонал имеет 7-9 разряды. Порядок перехода из одного разряда в другой обусловлен сроками прохождения профессиональной подготовки и в разных компаниях различен. На одном из машиностроительных предприятий, расположенном в районе Токио,

для рабочих, в соответствии с существующей системой курсового обучения, установлены следующие сроки перехода из разряда в разряд: из 1 разряда во 2 - от 2 до 4 лет, из 2 в 3 - от 3 до 6 лет, из 3 в 4 - от 4 до 7 лет, из 4 в 5 разряд - от 6 до 10 лет. Служащие компаний группы Мицубиси достигают 6 разряда за полный срок ротации - 14 лет. Конкретные сроки перехода в очередной разряд зависят от самого работника, от того, насколько быстро он сумел овладеть новыми знаниями и навыками и сдать квалификационные экзамены.

Трудовой вклад рабочих и служащих определяется методом ежегодных аттестаций на основе оценок, выставляемых непосредственным руководителем. Результаты работ оцениваются по трехбалльной системе, и в соответствии с оценкой работник может быть переведен на один, два или три ряда по вертикали тарифной сетки вперед. При выставлении оценки учитывается уровень выполнения норм, качественные показатели труда, отношения к обязанностям, умение работать с коллегами, общий характер взаимоотношений с ними.

Переход к первому или очередному управленческому разряду (в том числе для рабочих из 5 в 6 разряд) обусловлен необходимостью прохождения конкурса, предусматривающего состязания нескольких претендентов между собой. Работники, не выдержавшие конкурсного испытания, могут быть тем не менее (при наличии достаточных оснований) переведены в следующий разряд без занятия руководящих должностей. Различий в оплате труда рядовых и управленческих работников одинаковых разрядов в области тарифного заработка не предусмотрено.

Синтезированная ставка представляет собой сочетание двух предыдущих ставок. Это сочетание может выступать в форме простого и понятного работникам сложения сумм этих ставок, но нередко синтезированная ставка разрабатывается как сложная многофакторная система, охватывающая гораздо большее количество параметров по сравнению с параметрами, необходимыми для расчета личной и трудовой ставок. Синтезированная ставка возникла как компромисс между двумя противоположными подходами к организации тарифного заработка группового и индивидуального, поскольку оба эти подхода имели как преимущества, так и недостатки. В настоящее время компании избегают применять системы заработной платы, основанные исключительно на трудовой или личной ставке. В то же время в 70% случаев применяются синтезированные тарифные ставки [52].

3.2. Виды тарифных надбавок. Сверхурочные доплаты.

Бонусы.

Тарифные надбавки составляют в тарифном заработке современного среднего японского работника всего 13-15%, однако в отдельных случаях могут достигать довольно значительной величины. Тарифные надбавки очень разнообразны и многочисленны. Различают две группы надбавок: трудовые и производственные.

К трудовым относятся надбавки за результативность, за аккуратное посещение работы и так называемые служебные (среди которых имеются надбавки за исполнение управленческих функций, за исполнение особой работы, за особые служебные обязанности, за мастерство и квалификацию). Трудовые надбавки дают возможность приблизить меру оценки к его индивидуальным затратам и скорректировать недостатки тарифной ставки, особенно личной, ориентированной на групповой подход к оплате персонала.

По мере укрепления индивидуализированного подхода в организации самой тарифной ставки роль трудовых надбавок постепенно падает, что объясняется стремлением компаний сбалансировать систему стимулирования и приспособить ее к традиционной системе управления. Если в середине 70-х годов на их долю приходилось более половины суммы тарифного заработка, выплачиваемого в виде надбавок, то во второй половине 80-х годов - уже около трети этой суммы. Особенно заметно снизилось

значение надбавок за результативность труда, которые в 50-60-х годах в некоторых отраслях промышленности (в черной металлургии, транспортном машиностроении и др.) и для некоторых категорий персонала рабочих-станочников, слесарей и др.) достигали 30-40% всего тарифного заработка. В результате после экономического кризиса середины 70-х годов из японской практики материального стимулирования окончательно исчезают отдельные системы заработной платы, основывавшиеся в прошлом главным образом на использовании надбавок за результативность труда.

Воспроизводственные надбавки (транспортная, семейная, территориальная, жилищная и т.п.) отвечают общей цели традиционной концепции заработной платы в японской компании связать все существование работника с фирмой, на которую он работает, подчеркнуть еще раз, что его благополучие зависит целиком от благополучия фирмы. Во второй половине 70-х - начале 80-х годов роль этих надбавок росла, отчасти компенсируя ослабление традиционных подходов в решении проблем материального стимулирования, однако во второй половине 80-х годов в связи с ориентацией компании на укреплении значения тарифной ставки в побуждении к труду каждого конкретного работника воспроизводственные функции тарифных надбавок стали ослабевать.

Сверхурочные доплаты являются вторым (после тарифного заработка) элементом месячной заработной платы, однако значительно уступающим по величине тарифному заработку. В соответствии с законом, оплата сверхурочной работы производится в двух кратном размере. При всех колебаниях, происходящих в

продолжительности рабочего времени в зависимости от складывающейся конъюнктуры, основная тенденция состоит в ее сокращении. В соответствии с этой тенденцией происходит сокращение продолжительности и сверхурочного времени.

Снижается и доля месячного заработка, выплачиваемого за сверхурочную работу.

Падение продолжительности сверхурочного времени и доли доплат за него в последние годы обусловлено, с одной стороны, общей ориентацией компаний на интенсивные пути развития производства, что ведет к сокращению общих затрат рабочего времени и к изменению его структуры, а с другой - особенностями законодательного учета рабочего времени, влияющими на интенсификацию производства.

Дело в том, что в соответствии с законодательством нормативная продолжительность трудовой недели составляет 48 часов. Средняя продолжительность недели, обусловленная коллективным договором, составляет в настоящее время 40 часов. По мере увеличения разрыва между нормативным рабочим временем и рабочим временем, обусловленным коллективным договором, увеличивается возможность учета значительной части фактически переработанного времени в качестве нормативного и его оплаты по тарифным расценкам.

Премии (бонусы) выплачиваются японским работникам обычно два раза в году - в июне и декабре после подведения итогов деятельности фирмы за полугодие. Практика выплаты премий распространена повсеместно: в настоящее время их выплачивают 97% предприятий и получают более 99% наемных работников.

Размер премий достаточно велик. В 1992 году он составлял в среднем по стране 3,5 месячных заработка [52]. На долю бонусов в среднем приходится около четверти годового заработка японского работника. Уровень премиального вознаграждения вполне определенно зависит от размера прибыли компании. В периоды кризисных ситуаций фирмы идут на полное прекращение выплат премий и тем самым используют премиальную систему как средство снижения расходов на рабочую силу.

Работники далеко не всегда бывают поставлены в известность относительно подробностей механизма образования фонда премирования на своем предприятии. В настоящее время менее трети компаний объявляют о своих системах формирования источников выплаты бонусов. При этом среди крупных компаний (более 1 тысячи занятых) эта доля наиболее низка - всего 16%, зато их системы отличаются наибольшей сложностью, поскольку в них используется сразу несколько показателей фондообразования. В качестве таких показателей обычно применяются объем производства, объем продаж, размер добавленной стоимости и размер прибыли. Наиболее часто фигурирует показатель размера прибыли, затем объем производства и объем продаж и, наконец, размер вновь созданной стоимости. Такая иерархия распределения показателей характерна практически для предприятий всех размеров. Там, где разработана система фондообразования, работникам обычно известны и методы исчисления премий. Однако при этом премия зависит от оценки заслуг работника совсем незначительно, хотя, как правило (почти в 70% случаев), она и рассчитывается с учетом оценки. Степень этой зависимости

настолько велика, что, по мнению некоторых исследователей, ею можно пренебречь: более 90% суммы бонуса в среднем определены тарифным заработком работника и всего 9% можно считать величиной, которая соотносится с личным вкладом работников. Вместе с тем, очевидно, что зависимость размера премий от личного вклада работника усиливается по мере перехода предприятий к трудовым и синтезированным тарифным системам.

Таким образом, заработная плата на японских предприятиях стала развиваться как система прямого материального стимулирования лишь в самое последнее время и, главным образом, благодаря появлению в ней особого, так называемого "трудового" принципа в определении тарифного заработка. Если традиционная система тарификации опиралась исключительно на групповой подход к управлению персоналом, в соответствии с которым работники рассматривали себя как часть коллектива фирмы, от благополучия которого в целом зависело и его личное благосостояние, то новые системы апеллируют к стремлению индивида самостоятельно влиять на уровень своего дохода.

Система оплаты труда, ее реформирование представляется очень важной проблемой.

Удачным представляется стремление в новом подходе отразить в заработной плате достижения в труде и квалификацию работников, результативность труда. Важно то, что учитывается и степень знаний и обладание научно-техническими навыками. Пока в России еще не действует такая система, хотя некоторые попытки предпринимаются в этом направлении. Необходимо ввести более

гибкую и стимулирующую систему оплаты труда. Важно учесть опыт коллективных трудовых договоров, заключение которых способствовало бы увеличению оплаты труда и увязыванию производительности труда и заработной платы. Необходимо учесть и то, что сохранение элементов старого подхода с его стремлением решить ряд социально-экономических проблем (гарантии дохода и занятости, проблем текучести кадров и увольнений) удачно сочетается с нововведениями.

Анализ, осуществленный выше, позволяет сделать вывод о возможности использования японского опыта создания систем материального стимулирования на предприятиях ВПК, прежде всего для конструкторов и технологов. Эффективность работы специалистов этих профессий растет с возрастом, поскольку человек постоянно аккумулирует новые знания, совершенствуется в своей специальности.

В меньшей степени это применимо к работникам физического труда - водителям, станочникам и др. Они с возрастом наоборот теряют трудоспособность, снижается реакция, внимание, физическая сила.

Поэтому, применительно к конкретному предприятию и конкретной профессии должны разрабатываться самостоятельные системы материального стимулирования. Восходящая - увеличение с возрастом оплаты труда для работников умственного труда. Причем, прирост может происходить не прямо пропорционально возрасту, а на основе весов (коэффициентов), которые определяется на основе экспертной оценки. Эксперты должны разработать систему показателей, учитывающих возраст,

образование, повышение квалификации, эффективность работы, состояние здоровья.

Нисходящая - увеличение оплаты труда в возрасте до 40 лет и постепенное снижение оплаты после этого возраста. Экспертная группа, которая должна разработать такие системы по основным профессиям должна включать: социолога, психолога, представителя профессии и администрации, сотрудника отдела труда и заработной платы.

Такой подход применим только на крупных предприятиях государственной и частной собственности. На небольших предприятиях опыт японской системы материального стимулирования менее применим. Но предприятия ВПК и отличаются своими размерами, большой численностью персонала и стабильностью.

ГЛАВА 4 .СОЦИАЛЬНО-БЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЯПОНСКИХ ФИРМ

Помимо расходов на заработную плату каждая фирма производит затраты социально-бытового характера, которые составляют в настоящее время в среднем 15% стоимости рабочей силы. Эти затраты распределяются между обязательными страховыми взносами в общегосударственную систему социального обеспечения и так называемыми добровольными расходами на внутрифирменную. На крупных предприятиях (с числом занятых более 5 тысяч человек) на эти последние расходы приходится до 60% всех затрат, идущих на социально-бытовые цели. На относительно мелких (с числом занятых от 30 до 100 человек), соотношение обратное, а на мельчайших (с числом занятых 5 человек и менее) все расходы подобного рода сводятся к государственным взносам. По мере укрепления государственной системы социального обеспечения добровольные расходы во всех фирмах имеют тенденцию к относительному сокращению.

В японских компаниях выработался определенный набор выплат и услуг социального характера, которые каждая фирма стремится предоставить своему персоналу. Это - выходные пособия и пенсии, медицинские услуги, предоставление жилья и дотации на его приобретение и оплату, питание в течение рабочего дня, физкультурно-спортивные культурно-увеселительные мероприятия,

личное страхование, обеспечение по производственному травматизму, так называемые натуральные выплаты (бесплатное обеспечение товарами, чаще всего производимыми самой фирмой), содействие в получении образования членами семьи работников фирмы, денежные нецелевые субсидии и другие услуги.

Кроме того, следует особо выделить такую специфическую форму деятельности японских фирм, которой они придают большое значение, как поздравление работников с семейными праздниками и выражение соболезнований по поводу печальных событий в их жизни. В числе приоритетных статей расходов находятся выходные пособия (или пенсии), медицинское обслуживание и предоставление жилья, то есть те виды, которые особенно ценимы в японском обществе вследствие значительной остроты соответствующих проблем на общегосударственном уровне.

Обычно японская фирма предоставляет выходное пособие каждому, кто увольняется с работы. Однако размер этого пособия далеко не одинаков для всех. Наиболее распространенным методом расчета выходного пособия является умножение последнего (в условиях повозрастной оплаты - наиболее высокого) тарифного заработка (или только тарифной ставки) на коэффициент, размер которого зависит от причины увольнения, уровня образования и длительности стажа работника. Этот коэффициент тем больше, чем уважительнее причина увольнения, выше уровень образования и длительнее непрерывный трудовой стаж в фирме, и дифференцирован в таком диапазоне, что работник при уходе может получить от 10% до нескольких десятков полных месячных заработков.

При увольнении работника по собственному желанию коэффициент для расчета пособия ниже, чем при увольнении по инициативе компании. Наиболее уважительной причиной считается уход с работы в связи с достижением предельного установленного в фирме возраста. В таких случаях выходное пособие (или пенсия) рассчитывается по особым значительно повышенным коэффициентам, что подчеркивает заслуги работника перед фирмой, всю жизнь проработавшего в ней. В результате постоянный работник, оставляя навсегда крупную фирму, получает очень большое пособие, сумма которого достигает 70-80 месячных заработков. Этот доход работник так или иначе использует на свое существование в пожилом возрасте. Во избежание обесценивания в настоящее время все чаще фирмы прибегают к выплате пособия по частям в виде пенсии.

В целях укрепления значимости частных пенсий для персонала крупные фирмы прибегают к предоставленной государством возможности использовать пенсионные фонды общенациональной системы социального обеспечения. Согласно законодательству, министерство благосостояния по заявке со стороны крупной фирмы с числом занятых не менее 1000 человек может делегировать ей право выплаты государственной пенсии при условии, что размер последней увеличивается по сравнению с установленными нормами не менее, чем на 30%. В этом случае соответствующая часть государственного пенсионного фонда передается Ассоциации делегированных фондов, в которую должна войти данная фирма. Государство выступает гарантом выплаты пенсии, а пенсию предоставляет фирма. Если работник

увольняется из фирмы до наступления пенсионного возраста, его часть пенсионного фонда с учетом суммы сделанных взносов фирмы переходит вновь в общегосударственную систему. Такая форма пенсионного обеспечения очень выгодна для работника не только потому, что он получает более высокую пенсию, чем государственная, и эта пенсия более гарантирована, чем частная, но и в связи с тем, что в течение трудовой жизни его заработок не облагается дополнительными страховыми взносами. Фирма выигрывает на стабилизации кадров и от предоставляемых налоговых льгот. Стремится к этому и государство, которое имеет возможность привлекать средства Ассоциации делегированных фондов для бюджетных ассигнований, а также повысить уровень пенсионного обеспечения части населения.

В целом в области социально-бытовой деятельности отдельных фирм заметна существенная дифференциация в зависимости от их размера. На выплату выходных пособий крупнейшие компании расходуют в расчете на человека почти в 4 раза, на медицинскую помощь - более чем в 8 раз, на обеспечение жильем - более, чем в 10 раз больше, чем мелкие. Если в 1986 году в среднем 48,6% компаний предлагали своим работникам по крайней мере одну программу культурных, образовательных или увеселительных мероприятий, то компании с числом занятых больше 5 тысяч и от 1 тысячи до 5 тысяч человек практически все (99,6 и 96,9% соответственно) имели такие программы, а от 30 до 100 человек - только в 40,6%. Такая закономерность прослеживается по всем видам дополнительных услуг. Физкультурно-спортивные сооружения, например, имели 93,5%

крупнейших и 32,6% - мелких компаний [50].

В крупных компаниях ориентация на дополнительные виды поощрения в целом гораздо выше, чем в более мелких. Если на крупнейших предприятиях с числом занятых более 5 тысяч человек доля дополнительных расходов на рабочую силу в общей их сумме в 1985 году составляла 17,7%, то на средних с числом занятых от 30 до 100 человек только 13,2%. В абсолютном выражении сумма дополнительных расходов в крупнейших компаниях более чем в два раза выше, чем на средних [50]. И расходуются эти средства в крупных компаниях совершенно иначе, чем в более мелких. Более мелкие компании чаще, чем крупные предоставляют такие услуги персоналу не на личной, а на коллективной основе, что позволяет им обеспечить этими благами относительно большие массы работников при экономии на накладных расходах. Чаще предпочтение отдается организации вечеров отдыха для всех сотрудников компании, коллективных поездок за город, организации кружковой работы, массовых зрелищных и спортивных мероприятий. Распространена также практика совместного владения фирмами социально-культурными и спортивно-оздоровительными фондами или их аренды. Так, в 1986 году более мелкие фирмы в 70% случаев пользовались совместными или арендованными домами отдыха или санаториями, в 60% арендуемыми бассейнами (крупные соответственно) в 55% и 50% [50]. В результате самая разнообразная по номенклатуре группа социально-бытовых мероприятий, в которую входят организация питания, физкультурно-спортивная и культурно-увеселительная деятельность, личное страхование работников с участием средств

компаний, выплата пособий по производственному травматизму в дополнение к государственным, денежные виды помощи персоналу, поздравления и выражения других знаков внимания со стороны фирмы по поводу разнообразных событий в личной жизни сотрудников и прочие мероприятия, отвлекает относительно небольшую часть средств. Если в среднем по стране в 1985 году это составляло всего 6 тысяч иен на человека в месяц (10% общей суммы дополнительных расходов компаний на рабочую силу), то на предприятиях с числом занятых более 5 тыс. человек эта сумма составляла почти 10 тысяч иен, а там где работало от 30 до 100 человек - менее 5 тысяч иен [50].

Проведенный анализ опыта японских фирм по организации и финансированию социально-бытовой деятельности имеет очень большое значение для российских предприятий в современных условиях. Скачкообразный рост стоимости нового жилья (в Москве - от 1 до 4 тысяч \$ США за один квадратный метр), получения образования (1 год обучения в вузе стоит от 2 до 10 тысяч \$ США за год), медицинского обслуживания - делает все это недоступным для большинства работников производственных предприятий.

Переход этих людей в сферу торговли, на работу в банки, страховые компании, открытие собственного дела - лишает предприятие специалистов, подготовка которых дорога и длительна.

Поэтому нами предлагается использовать рассмотренный опыт японских фирм, но на основе другой базы финансирования. Объясняется это тем, что российская промышленность находится в глубоком и затяжном кризисе и у предприятий нет средств на финансирование своей социально-бытовой деятельности. Поэтому,

эти средства надо брать не из прибыли предприятий, а создавать финансовые инструменты, позволяющие приносить доход не от основной деятельности.

Мы предлагаем создавать предприятиям и его работникам инвестиционные и страховые компании, участвовать своим капиталом в эффективно действующих торговых компаниях, банках и т.д. Полученную прибыль от этой деятельности можно использовать для финансирования социально-бытовой деятельности предприятия.

Обоснованность этого предложения состоит в том, что предприятия ВПК создавались советским народом многими десятилетиями. Они накопили огромные основные и оборотные средства. И если сама продукция этих предприятий менее востребована, а средств, огромных средств, на конверсию нет ни у них, ни у государства, а западным инвесторам нелогично реанимировать российский ВПК, то имеющиеся средства можно вложить в доходные сферы бизнеса. Прежде всего в ГКО и другие виды государственных ценных бумаг; инвестировать их в выгодную в настоящее время финансовую сферу - банки, страховые компании, паевые инвестиционные фонды.

Выгодной сферой формирования средств для социально-бытовой деятельности является и участие предприятий ВПК в торгово-посреднической деятельности, создавая собственные торговые фирмы или участвуя в деятельности других.

ГЛАВА 5. ВЫЯВЛЕНИЕ МНЕНИЯ РАБОТНИКОВ МАПО «МИГ» О
ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ОПЫТА
ЯПОНИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ.

**5.1 Организация социально-экономического исследования по
изучению мнения работников МАПО «МИГ»**

Изучение общественного мнения предусматривает разработку методики исследования общественного мнения, которая включает анкету с набором вопросов, изложение методов обработки информации по анкетам и обобщение результатов.

Была разработана анкета и проведено выборочное исследование по выявлению общественного мнения.

Целью исследования является выяснение мнения работников МАПО «МИГ» о возможности применения рассмотренных в предыдущих главах диссертации элементов опыта Японии в области управления персоналом на предприятиях в российских условиях. Это могло бы способствовать улучшению условий труда и повышению жизненного уровня в российских условиях, в частности улучшению жилищных условий, медицинского обслуживания и т.д.

Объектом исследования является система управления персоналом на предприятиях Японии, возможность использования

этого опыта на российских предприятиях военно-промышленного комплекса. В частности, на МАПО «МИГ» и определить реальность сделанных в диссертационном исследовании предложений по созданию финансового механизма улучшения социально-экономической защищенности персонала МАПО «МИГ» за счет деятельности отраслевых паевого инвестиционного фонда, негосударственного пенсионного фонда и страховой компании.

Этапы исследования:

1. сбор информации путем анкетирования и опросов;
2. обработка полученных данных с использованием вычислительной техники при помощи пакетов прикладных программ (SPSS и др.);
3. обобщение результатов.

АНКЕТА

1. Ваш возраст:

до 35 лет ☐

от 35 до 50 лет ☐

от 50 лет ☐

2. Ваше образование:

высшее ☐

среднее ☐

специальное среднее ☐

3. Сколько лет Вы работаете на предприятии?

менее 2 лет ☐

от 2 до 5 лет ☐

от 5 до 10 лет ☐

более 10 лет ☐

4. Сколько лет Вы состоите в настоящей должности?

менее 2 лет ☐

от 2 до 5 лет ☐

более 5 лет ☐

5. Важна ли роль системы управления персоналом в развитии предприятия?

Да ☐

Нет ☐

Затрудняюсь ответить ☐

6. Насколько важно заключение трудового договора?

Важно ☐

Не важно ☐

Затрудняюсь ответить ☐

7. Какие пункты должен включать в себя трудовой договор?
(проранжируйте, пожалуйста, по степени важности)

☐ пункт о занятости

☐ пункт о выплатах заработной платы

☐ социальные льготы

☐ другое _____

8. Нужна ли специальная система по подбору сотрудников?

Да ☐

Нет ☐

Затрудняюсь ответить ☐

9. Должна ли осуществляться предварительная работа по набору потенциальных сотрудников в вузах и других учебных заведениях?

Да ☐

Нет ☐

Затрудняюсь ответить ☐

10. Важно ли наличие опыта при поступлении на работу?

Да ☐

Нет ☐

Затрудняюсь ответить ☐

11. Что для Вас является важным при поступлении на работу?

Проранжируйте, пожалуйста, по степени важности.

☐ высокая заработная плата

☐ возможность делать карьеру

☐ социальные льготы (получение жилья, пособия, медицинское обслуживание и др.)

12. Как Вы считаете должна ли существовать система профессиональной подготовки?

Да ☐

Нет ☐

Затрудняюсь ответить ☐

13. С чем должно быть связано прохождение профессиональной подготовки? Проранжируйте по степени важности.

☐ повышение качества выполнения своих повседневных обязанностей

☐ повышение по службе

- ☐ внедрение новой техники
- ☐ другое _____

14. В какой форме должна проходить профессиональная подготовка?

- ☐ с отрывом от производства
- ☐ без отрыва от производства

15. Как часто работник должен за время работы на предприятии проходить профессиональную подготовку?

- ☐ один раз
- ☐ периодически

16. Должен ли оплачиваться период профессиональной подготовки?

Да ☐

Не обязательно ☐

Нет ☐

Затрудняюсь ответить ☐

17. Если да, то в каком размере?

- ☐ в размере обычной зарплаты
- ☐ в сокращенном размере

18. Как может осуществляться профессиональная подготовка?

- ☐ в обязательном порядке
- ☐ по инициативе работника

19. Должна ли существовать дифференциация при оплате труда?

Да ☐

Нет ☐

Затрудняюсь ответить ☐

20. От чего должна зависеть оплата труда?

- ☐ от уровня образования
- ☐ от производительности труда
- ☐ от опыта и стажа работы
- ☐ в зависимости от профессии
- ☐ другое _____

21. Должна ли существовать система дополнительных выплат?

Да ☐

Нет ☐

22. Должна ли существовать дифференциация при выплате пенсий?

Да ☐

Нет ☐

23. Если да, то от чего должен зависеть размер пенсии?

- ☐ от общего стажа
- ☐ от стажа работы на одном предприятии
- ☐ от размера заработной платы

24. Насколько важно для Вас содействие МАПО в получении Вами и Вашей семьей жилья по сравнению с выплатой достаточно высокой заработной платы?

Важнее получение жилья ☐

Важнее получение достаточно высокой заработной платы ☐

Затрудняюсь ответить ☐

25. Насколько важна для Вас финансовая поддержка МАПО в получении хорошего образования Вашими детьми?

Важна ☐

Не важна ☐

Затрудняюсь ответить ☐

26. Готовы ли Вы за счет снижения уровня оплаты труда производить отчисления в Негосударственный пенсионный фонд, созданный МАПО «МИГ»?

Да ☐

Нет ☐

27. Готовы ли Вы делать отчисления для получения страховой защиты в Страховую компанию МАПО?

Да ☐

Нет ☐

28. Знаете ли Вы, что такое Паевый Инвестиционный фонд?

Да ☐

Нет ☐

29. Готовы ли Вы использовать для сохранения своих сбережений возможность инвестировать в Паевый Инвестиционный фонд МАПО?

Да ☐

Нет ☐

30. Делаете ли Вы сейчас какие-либо накопительные вклады, инвестиционные вложения (то есть вложения с целью получения прибыли)?

Да ☐

Нет ☐

31. Если на предыдущий вопрос Вы ответили Да, то укажите тип финансового института, в который Вы вкладываете деньги:

32. Если на вопрос 30 Вы ответили Нет, то скажите, хотели бы Вы делать накопительные вклады или производить отчисления в какой-либо финансовый институт, не имеющий отношения к МАПО (страховая компания, негосударственный пенсионный фонд, паевый инвестиционный фонд и т.п.)?

Да ☐

Нет ☐

33. Укажите, в какой:

В ходе социально-экономического исследования по выявлению мнения работников МАПО «МИГ» о возможности использования элементов опыта Японии в области управления кадрами в российских условиях было опрошено 600 человек (работников МАПО «МИГ»).

Выборка была организована по методу простого случайного отбора. Из существующей информационной базы о работниках МАПО «МИГ» при помощи датчика случайных чисел был создан массив людей, которые подверглись опросу.

Поскольку количество работающих на предприятии МАПО «МИГ» составляет более 17 000 человек, то для оценки достоверности результатов исследования можно использовать

следующую формулу:

$$\varepsilon \leq \frac{t_{\alpha}}{2\sqrt{n}},$$

где ε - ошибка репрезентативности, которая показывает максимально возможное отклонение эмпирических вероятностей от реальных значений при определенном уровне значимости α ;

n - объем выборки;

t_{α} - табличное значение, которое соответствует определенному значению уровня значимости α .

Используя эту формулу можно показать, что объем выборки равный 600 человек соответствует четырехпроцентной ошибке репрезентативности при уровне значимости 95 %.

5.2 Основные результаты социально-экономического исследования

При проведении анализа данных было выделено три возрастных группы: первая группа - до 35 лет, вторая - от 35 до 50 лет, третья - от 50 лет. Из них работники первой возрастной группы составляют 33,3% опрошенных; 23,3% составляют работники второй возрастной группы; 43,3% составляют работники, принадлежащие к третьей возрастной группе.

На вопрос, важна ли роль системы управления персоналом в развитии предприятия, положительно ответили 71,4% работников возрастной группы до 35 лет; 100% опрошенных возрастной группы от 35 до 50 лет; 69,2% - от 50 лет.

Ответы на вопросы, связанные с системой найма, показали следующее. Для большинства опрошенных (85,7%), относящихся к первой возрастной группы, важно заключение трудового договора. Также считают и 80% работников второй возрастной группы, и 92,3% работников третьей возрастной группы.

Говоря о пунктах, которые должен содержать трудовой договор 71,3% работников первой возрастной категории (до 35 лет) на первое место по степени важности ставят пункт о заработной плате, на второе 42,8% опрошенных из этой возрастной категории - пункт о занятости; на третьем месте - социальные льготы. Работники возрастной категории от 35 до 50 лет в 70% случаев

наиболее важным пунктом трудового договора считают пункт о занятости, на второе место ставится пункт о выплатах заработной платы. Мнение большинства опрошенных, относящихся к возрастной группе от 50 лет, по этому вопросу совпадает с мнением большинства из возрастной группы от 35 до 50 лет: 61,5% на первое место ставят занятость, 38,5% - заработную плату.

Для выявления общей ситуации по этому вопросу была проведено ранжирование по степени важности пунктов, которые должен содержать трудовой договор. Это было проведено по следующей методике.

1. Вариантам ответов на данный вопрос присваивались определенные числовые значения: пункту, который был отмечен самым важным присваивалось значение равное 2; пункту, который был отмечен вторым по степени важности присваивалось значение равное 1; пункту, который был отмечен наименее важным присваивалось значение равное 0.
2. Проводилось усреднение по всем заполненным анкетам, то есть полученные при опросе данные суммировались, а полученная сумма делилась на число ответивших на этот вопрос респондентов. После этого проводилось ранжирование по убыванию полученного коэффициента.

Другими словами для каждого пункта по следующей формуле высчитывался коэффициент A :

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{n},$$

где n – количество респондентов, ответивших на данный вопрос;

k_i – числовое значение, соответствующее ответу i -го респондента.

В итоге были получены данные, приведенные ниже в таблице:

Пункт трудового договора	Степень важности
О выплатах заработной платы	1,33
О занятости	1,19
О социальных льготах	0,48

Таким образом, в целом работники выделили пункт о заработной плате как наиболее важный пункт трудового договора.

О необходимости специальной системы по подбору сотрудников говорят 57,1% опрошенных первой возрастной группы; 80% второй; 76,9% третьей.

На вопрос, должна ли проводиться предварительная работа в учебных заведениях по подбору потенциальных сотрудников, положительно ответили 71,4% группы до 35 лет, 80% группы от 35 до 50 лет и 53,9% от 50 лет.

Наиболее важным при поступлении на работу для опрошенных, относящихся к первой возрастной категории, является высокая заработная плата (85,7% опрошенных). На втором месте - социальные льготы (57,1% опрошенных). Также распределили

места и работники других возрастных групп. Группа от 35 до 50 лет: 90% отдали первое место высокой заработной плате, второе - социальным льготам (60% опрошенных). Группа от 50 лет 84,6% и 76,9% соответственно. Возможность делать карьеру не столь важна при выборе компании и найме на работу для этих возрастных групп.

По этому вопросу, аналогично вопросу о пунктах трудового договора, было проведено ранжирование выделенных факторов по степени важности для работников МАПО «МИГ».

Были получены следующие результаты:

Фактор	Степень важности
Высокая заработная плата	1,69
Возможность делать карьеру	1,04
Социальные льготы	0,27

Итак, самое важное при поступлении на работу для работников МАПО «МИГ» явилась заработная плата.

Отношение к системе профессиональной подготовки и переподготовки кадров выглядит следующим образом. Опрос показал, что важность системы профессиональной подготовки осознают 85,7% опрошенных из возрастной группы до 35 лет, 90% второй возрастной группы опрошенных и 100% третьей.

Прохождение профессиональной подготовки по мнению работников первой группы должно быть связано (степень значимости в порядке убывания): с повышением качества выполнения своих повседневных обязанностей (85,7% опрошенных ставят этот пункт на первое место), внедрением новой техники, повышение по службе. Во второй возрастной группе мнения разделились следующим образом: повышение качества выполнения своих повседневных обязанностей (70% ставят на первое место), внедрение новой техники (60% ставят на второе место), повышение по службе. Для 41,6% возрастной группы от 50 лет прохождение профессиональной подготовки должно быть связано в первую очередь с внедрением новой техники, для 41,6% - с повышением качества выполнения повседневных обязанностей. На третьем месте - повышение по службе.

Профессиональная подготовка должна проходить без отрыва от производства, считает большинство первой (57,1%) и третьей возрастной группы (53,9%); с отрывом от производства, считает большинство второй возрастной группы (80%). И осуществляться периодически, так считают 71,4% первой возрастной группы, 90% второй и 92,3% третьей.

Профессиональная подготовка должна осуществляться в обязательном порядке, так считают 57,1% первой возрастной группы, 60% второй. Большинство работников третьей возрастной группы (69,2%) считают, что профессиональная подготовка должна осуществляться по инициативе работника.

Ответы на вопросы о заработной плате показали следующее. Дифференциация при оплате труда должна существовать, так считают 100% опрошенных первой возрастной группы, 90% второй, 46,1% третьей, но при этом 46,1% опрошенных из третьей группы затруднились ответить на этот вопрос.

Оплата труда должна зависеть в первую очередь от производительности труда (так считают 100% первой группы, 90% второй, 61,5% третьей).

Дифференциация при выплате пенсий должна существовать, так считают 90% опрошенных из первой возрастной категории, 80% второй и 90% третьей. Размер пенсии должен зависеть в первую очередь от стажа (90% первой категории, 70% второй и 100% третьей поставили этот пункт на первое место), от размера выплачиваемой заработной платы (90% первой категории, 80% второй и 90% третьей).

Система дополнительных выплат должна существовать, так считают 85,7% первой возрастной группы, 90% второй и 92,3% третьей. В плане содействия предприятия в получении жилья по сравнению с получением достаточно высокой заработной платы для первой возрастной группы в 85,7% случаев важнее получение высокой заработной платы (в 14,3% - важнее получение жилья); для 90% опрошенных второй группы важнее получение высокой заработной платы (10% затруднились ответить на этот вопрос); для 92,3% третьей возрастной группы также важнее получение

достаточно высокой заработной платы.

Поддержка предприятия в получении образования детьми важна для 100% первой возрастной группы, для 80% второй группы (для 10% она не важна), для 61,5% третьей.

100% первой группы не готовы делать отчисления в негосударственный пенсионный фонд и страховую компанию МАПО «МИГ» и 85,7% не собираются инвестировать свои средства. 80% второй группы не готовы делать отчисления в негосударственный пенсионный фонд МАПО и страховую компанию МАПО, 100% не готовы инвестировать свои средства. 100% третьей возрастной группы не готовы производить отчисления в пенсионный фонд, 100% не делают накопительные вклады. Но при этом 38,5% готовы делать отчисления в страховую компанию МАПО и инвестировать деньги в паевый инвестиционный фонд МАПО.

Анализ этих результатов позволяет сделать вывод о том, что 20% второй возрастной группы и 38,5% третьей группы заинтересованы в получении дополнительной защиты в виде услуг отраслевой страховой компании МАПО «МИГ» и в получении дополнительного пенсионного обеспечения от негосударственного пенсионного фонда МАПО «МИГ».

Это говорит о том, что существует значительная социальная группа работников МАПО «МИГ», готовая принять финансовое участие в создании и деятельности этих двух финансовых структур. Создание собственной страховой компании позволит МАПО «МИГ»

привлекать для решения социальных задач средства за счет получения прибыли от страхования при транспортировке своей проданной продукции - брокерское вознаграждение. При этом МАПО «МИГ» может и не брать на себя сам риск, передавая его полностью в перестрахование крупным отечественным и западным страховым компаниям. Таким образом, страховая деятельность даст только доход, без риска понести убытки при наступлении страхового случая.

Вторым положительным моментом создания страховой компании является предоставление страховой защиты сотрудникам МАПО «МИГ» при производственных и бытовых травмах. Безусловно, это один из действенных элементов закрепления кадров.

Третьим положительным моментом создания страховой компании - организация накопительного страхования. Этот вид страховой защиты совмещается с накоплением страховых премий и их возвратом застрахованным лицам. То есть персоналу МАПО «МИГ». Таким образом, это действенный механизм финансирования решения социальных задач - получения образования детьми работников МАПО «МИГ», покупки жилья и т.д.

Анализ полученных в ходе диссертационного исследования данных показывает, что с возрастом люди больше заботятся о сохранении и увеличении своих накоплений. Поэтому в первой возрастной группе практически нет интереса к созданию отраслевого паевого инвестиционного фонда. Во второй - это уже

20 %. В третьей возрастной группе желающих участвовать в создании и деятельности отраслевого паевого инвестиционного фонда этот процент почти в два раза выше – 38 %. Причем следует учесть тот факт, что это возрастная группа менее информирована о том, что такое паевые инвестиционные фонды и фонды взаимного участия. Следовательно, можно предположить, что потенциально таких людей значительно больше.

5.3 Определение факторов, влияющих на мнение работников МАПО «МИГ»

Особая роль при обработке данных, полученных при проведении различного рода опросов является определение связи признаков, характеризующих представителя генеральной совокупности. Методы определения этой связи существенно разнятся в зависимости от вида шкалы измерений этих признаков.

При изучении связи между номинальными переменными используются таблицы сопряженности, статистика Фишера-Пирсона χ^2 , некоторые коэффициенты связи (Юла, Крамера, Чупрова и др.), логарифмически линейные модели.

Для порядковых переменных применяются такие методы, как ранжирование и коэффициенты корреляции Спирмена и Кендела.

Количественные переменные чаще всего изучаются при помощи коэффициента корреляции Пирсона и различного рода регрессий.

Поскольку при проведении нашего исследования большинство признаков, которые определяются вопросами анкеты, измеренных в номинальной шкале, то при изучении связи между признаками применялись таблицы сопряженности, статистика Фишера-Пирсона χ^2 , а также некоторые меры связи признаков.

При анализе данных прежде всего определялось, существует ли связь между изучаемыми признаками или они являются

независимыми друг от друга. Для решения этого вопроса в случае двух признаков x и y поступают следующим образом:

1. Выдвигается «нулевая» гипотеза H_0 о независимости рассматриваемых признаков.
2. Подсчитывается значение статистики χ^2 .
3. На основании подсчитанного значения статистики χ^2 делается вывод о том, можно ли рассматривать изучаемые переменные как зависимые или нет.

При вычислении статистики χ^2 используются таблицы сопряженности, которые представляют собой таблицы $n \times m$, где n – количество вариантов ответа на вопрос, соответствующий признаку x , а m – количество вариантов ответа на вопрос, соответствующий признаку y . Респондент попадает в ячейку (i, j) , если при заполнении анкеты он выбрал i -ый вариант ответа в вопросе, который определяет признак x и j -ый вариант ответа в вопросе, который определяет признак y .

Значения статистики χ^2 вычисляется по следующей формуле:

$$\chi^2 = \sum_{i,j} \frac{\left(n_{ij} - \frac{n_{0j}n_{i0}}{n_{00}} \right)^2}{\frac{n_{0j}n_{i0}}{n_{00}}},$$

n_{ij} – количество респондентов, которые вошли в ячейку (i, j) ;

n_{i0} – количество респондентов, которые вошли в i -ую строку;

n_{0j} – количество респондентов, которые вошли в j -ый столбец.

Статистика χ^2 является мерой согласия данных полученных в результате опроса с теоретической моделью, которая строится на основе эмпирических данных.

Какие же значения статистики X^2 позволяют нам опровергнуть гипотезу H_0 ? Ответить на этот вопрос можно, если использовать свойства статистики X^2 . Так, для независимых признаков статистика X^2 имеет распределение хи-квадрат, а для зависимых переменных ее значение неограничено возрастает при увеличении n . Поэтому на взаимную независимость признаков указывает большие значения статистики X^2 , которые больше определенных критических значений распределения хи-квадрат $\chi^2_{\alpha, n}$.

Любое критическое значение $\chi^2_{\alpha, n}$ характеризуется двумя параметрами – уровнем доверия α и числом степеней свободы n .

Число степеней свободы подсчитывается на основании количества градаций рассматриваемых признаков. Так, если число градаций признака x равно r , а число уровней признака y равно s , то число степеней свободы n равно $(r - 1)(s - 1)$.

Что касается уровня доверия, то здесь ситуация следующая. Если $X^2 \geq \chi^2_{\alpha, n}$, то можно утверждать, что вероятность получить чисто случайно для независимых признаков такое же, как при проведенном опросе или большее значение, не превышает α , а следовательно с вероятностью α можно утверждать о наличии связи между изучаемыми признаками.

На практике изучение связи между признаками производится при использовании прикладных статистических пакетов. При анализе данных, полученных при проведении опроса, был использован пакет SPSS 7.0.

При анализе данных были выделены две группы признаков между которыми изучалось связь.

В первую группу вошли следующие признаки:

- x_1 – «возраст» (вопрос №1),
- x_2 – «образование» (вопрос №2),
- x_3 – «стаж работы на предприятии» (вопрос №3),
- x_4 – «стаж работы в должности» (вопрос №4).

Вторую группу составили следующие признаки:

- y_1 – «система управления» (вопрос №5),
- y_2 – «заключение трудового договора» (вопрос №6),
- y_3 – «трудовой договор» (вопрос №7),
- y_4 – «подбор сотрудников» (вопрос №8),
- y_5 – «набор потенциальных сотрудников» (вопрос №9),
- y_6 – «наличие опыта» (вопрос №10),
- y_7 – «поступление на работу» (вопрос №11),
- y_8 – «профессиональная подготовка» (вопрос №12),
- y_9 – «прохождение подготовки» (вопрос №13),
- y_{10} – «форма подготовки» (вопрос №14),
- y_{11} – «регулярность подготовки» (вопрос №15),
- y_{12} – «оплата периода подготовки» (вопрос №16),
- y_{13} – «размер оплаты периода подготовки» (вопрос №17),
- y_{14} – «осуществление подготовки» (вопрос №18),
- y_{15} – «дифференциация оплаты» (вопрос №19),
- y_{16} – «факторы дифференциации» (вопрос №20),
- y_{17} – «дополнительные выплаты» (вопрос №21),
- y_{18} – «жилье – зарплата» (вопрос №22),
- y_{19} – «образование детей» (вопрос №23),
- y_{20} – «пенсионный фонд» (вопрос №24),
- y_{21} – «страховая компания» (вопрос №25),
- y_{22} – «ПИФ» (вопрос №26),
- y_{23} – «ПИФ МАПО» (вопрос №27),
- y_{24} – «вложения» (вопрос №28).

В итоге проведенного анализа данных были получены результаты о связи между отдельными признаками, которые представлены ниже в таблице.

	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₈	Y ₉	Y ₁₀	Y ₁₁	Y ₁₂	Y ₁₃	Y ₁₄	Y ₁₅	Y ₁₆	Y ₁₇	Y ₁₈	Y ₁₉	Y ₂₀	Y ₂₁	Y ₂₂	Y ₂₃	Y ₂₄
X ₁	-	+	-	-	-	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-
X ₂	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-
X ₃	-	+	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
X ₄	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-

В представленной таблице введены следующие обозначения:
«минус» - не была отвергнута гипотеза о независимости признаков;
«один плюс» - была обнаружена связь между признаками при уровне значимости 0,1;
«два плюса» - была обнаружена связь между признаками при уровне значимости 0,05.

Как уже было сказано для определения тесноты связи между зависимыми признаками используют различные меры связи. Существует несколько коэффициентов. Наиболее популярными из коэффициентов связи, которые оценивают тесноту связи между номинальными признаками являются коэффициенты, предложенные Гудменом и Краскалом, а именно симметричные и несимметричные коэффициенты λ и τ -мера.

При анализе данных, полученных при проведении нашего исследования, использовалась τ -мера, которая вычисляется по следующей формуле:

$$\tau = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (n_{00}n_{ij} - n_{i0}n_{0j})^2 / n_{i0}}{n_{00}(n_{00}^2 - \sum_{j=1}^m n_{0j}^2)},$$

где n_{00} – количество респондентов, ответивших на вопросы, соответствующие признакам, между которыми исследуется связь;

n_{ij} – количество респондентов, которые вошли в ячейку (i,j) ;

n_{i0} – количество респондентов, которые вошли в i -ую строку;

n_{0j} – количество респондентов, которые вошли в j -ый столбец;

n – количество строк;

m – количество столбцов.

Ниже в таблице приведены значения коэффициентов τ , полученных в результате анализа данных.

	Y ₂	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₁₁	Y ₁₆	Y ₁₈	Y ₂₃
x ₁	0,215	-	-	0,057	0,082	0,175	0,078	0,147	-
x ₂	-	-	0,117	-	-	0,092	0,063	-	0,108
x ₃	0,100	0,135	0,160	0,170	-	-	0,092	-	-
x ₄	-	0,084	-	-	0,069	-	0,044	-	0,075

Итак, все признаки, которые вошли в первую группу оказывают влияние на определенные признаки, которые составляют вторую группу.

1. Выяснилось, что возраст и стаж работы на предприятиях являются факторами, которые оказывают влияние на то, насколько важно для работника заключение договора. При этом возраст является более существенным фактором.

Так, среди тех, кто отметил, что для него не важно заключение трудового договора преобладают люди среднего и старшего возраста. Практически все респонденты первой возрастной группы (до 20 лет) затруднились ответить на этот вопрос.

Аналогичная ситуация наблюдается, когда в качестве фактора рассматривается стаж работы. Те кто больше проработал на предприятии меньше заботятся о том, чтобы с ними был заключен договор.

2. Анализ данных позволяет сделать вывод о том, что мнение работников о том нужна ли специальная система по подбору сотрудников главным образом зависит, во-первых, от стажа работы на предприятии и, во-вторых, от стажа работы в занимаемой на сегодняшний момент должности.

Среди тех, кто считает что подобная система не нужна преобладают те работники в возрасте от 25 до 35 лет и работающие в должности менее двух лет.

3. Ответы на вопрос об осуществлении предварительной работы по набору потенциальных сотрудников в учебных заведениях зависели от образования и стажа работы опрашиваемых.

Большая часть респондентов, не поддержавших эту идею, работают на предприятии от 5 до 10 лет. Те, чей стаж работы не превосходит 2 лет в основном затруднились ответить на этот вопрос. Две трети ветеранов предприятия (чей стаж превосходит 10 лет) и практически все, чей стаж заключен в промежутке от 2 до 5 лет, одобрили работу по набору потенциальных сотрудников в учебных заведениях. Остальные ветераны в основном затруднились ответить на этот вопрос.

Практически все люди с высшим образованием считают, что подобная работа должна проводиться.

4. Мнение о том, необходим ли опыт работы при поступлении на работу, наиболее существенно от рабочего стажа, а также от возраста респондентов.

Половина из тех, кто недавно поступил на работу, считают, что опыт работы не является необходимым условием, другая половина считает наоборот. Те, кто проработал на предприятии от 2 до 5 лет, в основном считают, что подобный опыт необходим. В то же время мнение тех, чей стаж составляет от 5 до 10 лет, диаметрально противоположное. Практически все респонденты из этой группы считают, что опыт работы не нужен. Ветераны же предприятия вновь склоняются к необходимости подобного опыта.

Что касается зависимости от возраста, то здесь наблюдается следующая ситуация. Количество работников, чей возраст не превышает 25 лет, кто считает что наличие опыта важно и количество тех, кто считает, что наличие опыта неважно примерно

одинаковое; в то время как в остальных возрастных группах преобладают те, кто считает, что опыт работы важен.

5. То, чем руководствуются работники при поступлении на работу, наиболее сильно зависит от возраста и стажа работы в должности.

Наиболее важным при поступлении на работу во всех возрастных группах явилась высокая заработная плата, однако для молодых работников не менее важным является также повышение по службе. Люди среднего возраста немалое внимание уделяют возможности получения социальных льгот.

С ростом стажа работы в должности уменьшается заинтересованность в возможности получать социальные льготы и возможности делать карьеру.

6. Мнение о периодичности, с которой работник должен проходить профессиональную переподготовку на предприятии зависит главным образом от возраста, а также от уровня образования.

Молодые работники в основном считают, что профессиональная подготовка должна проводиться один раз, в то время как люди среднего и старшего возраста в большинстве своем придерживаются мнения о необходимости периодического проведения профессиональной подготовки.

Практически все люди со средним и высшим образованием считают, что подготовка должна проводиться периодически, в то время как почти половина работников, которые имеют среднее

специальное образование, придерживаются мнения о том, что профессиональную подготовку достаточно проводить один раз.

7. При анализе ответов на вопрос: от чего должна зависеть заработная плата, была обнаружена связь между мнением работников по этому вопросу и всеми четырьмя выделенными факторами.

Первый вариант ответа (от образования) выделяли исключительно работники с высшем образованием, среднего и старшего возраста, длительное время проработавшие на предприятии.

Большинство респондентов ответили, что оплата труда должна зависеть от производительности труда, однако работники старшего возраста, имеющие большой стаж работы в основном склоняются к тому, что главным фактором при оплате труда является опыт и стаж работы.

Зависимость заработной платы от профессии в основном выделяли люди среднего возраста.

8. При изучении мнения о том, что важнее содействие МАПО в получении жилья или достаточно высокая заработная плата, была обнаружена связь между ответами на этот вопрос и возрастом работников.

Подавляющее большинство респондентов отметили, что для них важнее высокий заработок. В тоже время значительная часть работников пенсионного возраста и тех, чей возраст составляет от 25 до 35 лет.

9. Готовность использовать для сохранения своих сбережений возможность инвестировать в ПИФ МАПО в основном зависит от образования и стажа работы в занимаемой на сегодняшний день должности.

Работники со средним специальным образованием полностью не готовы к подобного рода инвестициям.

Люди, кто длительное время работает в должности, занимаемой на сегодняшний день, составляют основу тех, кто готов инвестировать свои средства в ПИФ МАПО.

По итогам статистического анализа данных было проведено ранжирование выделенных факторов, которые повлияли на ответы респондентов при заполнении анкеты. Для каждого фактора подсчитывался коэффициент значимости по следующей формуле:

$$T_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} \tau_{im_j}}{n_i},$$

где T_i – коэффициент значимости i -го фактора;

τ_{im_j} – τ -мера между признаками x_i и y_{m_j} ;

n_i – количество вхождений в таблицу τ -мер признака x_i .

В результате расчетов были получены следующие значения коэффициентов значимости, представленные в следующей таблице.

Фактор	Значение T_i
Стаж работы на предприятии	0,131
Возраст	0,126
Образование	0,095
Стаж работы в должности	0,068

Видим, что наиболее значимыми факторами оказались «стаж работы на предприятии» и «возраст».

Обобщая результаты проведенного социально-экономического исследования, можно сделать вывод о том, что большинство всех опрошенных осознают важность системы управления персоналом в развитии предприятия, необходимость специальной системы по подбору сотрудников и системы профессиональной подготовки. Большинство опрошенных считают, что необходима дифференциация при оплате труда, и в первую очередь, размер заработной платы должен зависеть от производительности труда.

По мнению большинства опрошенных работников МАПО «МИГ» важно следующее:

- наличие трудового договора, который должен содержать в первую очередь пункт о занятости, затем пункт о заработной плате;
- введение специальной системы по подбору сотрудников, в том числе и предварительной работы в учебных заведениях;

- важна система профессиональной подготовки, и ее осуществление должно быть связано в первую очередь с повышением качества выполнения своих повседневных обязанностей, а также внедрением новой техники;
- профессиональная подготовка может проходить как с отрывом, так и без отрыва от производства и осуществляться периодически; этот период должен оплачиваться в размере обычной заработной платы;
- дифференциация при оплате труда должна существовать и в основном зависеть от производительности труда;
- дифференциация при выплате пенсий должна существовать и должна зависеть в первую очередь от стажа, затем от максимального размера выплачиваемой заработной платы;
- система дополнительных выплат должна существовать;
- необходима финансовая поддержка предприятия в получении, например образования детьми.

5.4 Целесообразность создания непрофильных финансовых компаний для реализации системы управления персоналом

Учитывая важность создания паевого инвестиционного фонда МАПО «МИГ» в закреплении кадров предприятий ВПК за счет предоставления им возможности получать дополнительный доход от своих сбережений. В рамках диссертационного исследования был осуществлен расчет целесообразности в современных условиях создания паевого инвестиционного фонда МАПО «МИГ» для решения социальных задач.

Расчет минимально-допустимой величины привлеченных средств паевого инвестиционного фонда показал следующее.

Структура инвестиционного портфеля фонда - государственные ценные бумаги (принято в соответствии с действующим законодательством о деятельности паевых инвестиционных фондов). Годовая доходность инвестиционного портфеля - 25%. Годовые затраты на обслуживание деятельности паевого инвестиционного фонда - не более 10% от суммы среднегодовых активов в том числе:

- управляющей компании - не более 5% суммы среднегодовых активов фонда;
- всем остальным участникам (депозитарию, аудитору, независимому оценщику и т.д.) - не более 5% от суммы среднегодовых активов (принято в соответствии с действующим законодательством о деятельности ПИФ).

Состав работников фонда - три человека (минимально-допустимая численность работников ПИФ по существующему законодательству). Месячный фонд оплаты труда работников ПИФ - 15 млн. рублей (принято экспертно, в соответствии с квалификационными требованиями закона к персоналу управляющей компании). Годовая доходность инвестора ПИФа - не менее 20%.

Результаты представленных расчетов представлены в таблице:

Сумма привлеченных ПИФом средств, млрд. руб. (по состоянию на 1.07.97.)	5	10	15	25	50	100
Годовая доходность инвесторов ПИФа, % годовых	15	17,5	19	20	21	21
Годовая доходность управляющей компании, % годовых на вложенные средства	11	18	20	20	25	25
Годовое вознаграждение управляющей компании, % от активов ПИФа	5,0	3,2	2,2	1,3	0,8	0,4

Результаты проведенных расчетов позволяют сделать следующий вывод. Для принятых условий расчетов минимально-допустимая величина привлеченных средств, обеспечивающая приемлемый уровень доходности инвесторов и управляющей

компании составляет 25 млрд. рублей. Таким образом, участие МАПО «МИГ» в создании паевого инвестиционного фонда экономически целесообразно в случае обеспечения привлечения и размещения финансовых средств инвесторов в размере не менее 25 млрд. рублей.

Другим эффективным направлением финансирования, сделанных в диссертации предложений по работе с персоналом, является создание ведомственной инвестиционной компании.

Инвестиционная компания с участием МАПО «МИГ» создана с целью формирования долгосрочного портфеля ценных бумаг и проведения спекулятивных операций на фондовом рынке. Проведение операций через инвестиционную компанию более эффективно, чем покупка ценных бумаг через банк, так как в банке существуют нормы резервирования под обеспечение ценных бумаг, нормативы вложений в ценные бумаги одного эмитента и т.д. В этой связи все акции, находящиеся в КБ передаются в инвестиционную компанию. Основными направлениями инвестирования являются:

- вложения в корпоративные ценные бумаги на спот рынке и проведение спекулятивных операций на торговых площадках РТС и ММВБ;
- проведение операций на срочном рынке с производными финансовыми инструментами (фьючерсами и опционами) с целью хеджирования (страхования) базового актива и проведения спекулятивных операций на Российской бирже и на Московской центральной фондовой бирже;

- проведение операций с государственными ценными бумагами с целью формирования портфеля ГКО – ОФЗ, который будет являться без рисковой частью инвестиций.

Время создания компании является достаточно удачным для вложения в ценные бумаги. Сложившуюся в настоящее время ситуацию на рынке ценных бумаг можно охарактеризовать как послекризисную.

В конце февраля наметилась активизация рынка. Возросли объемы сделок, проявилась тенденция к росту котировок на ценные бумаги. С 24.02.98 по 24.03.98 индекс РТС вырос с 307 до 334 (9%), а объем сделок с \$42 млн. до \$92 млн. Инвесторы приступили к покупке акций, ожидая роста их котировок. Даже правительственный кризис не привел к снижению котировок акций. Ни у кого не вызывает сомнения, что произойдет рост российского рынка акций..

По пессимистической оценке нормальный рост рынка начнется в апреле - мае и к октябрю – ноябрю он возрастет на 40 – 60%.

По оптимистической оценке рост рынка может начаться в течение ближайшей недели. Действительно при появлении на рынке крупного зарубежного инвестора рынок может резко пойти вверх в любой день и в течение ближайших 6-ти месяцев возрасти в 2 раза.

Наиболее вероятным сценарием развития можно считать:

- постепенный рост рынка в течение марта – апреля, который начнется с “голубых фишек” (Лукойл, РАО ЕЭС России и т.д.). В течение этого периода краткосрочный (1 – 1,5 месяца) рост будет сопровождаться таким же краткосрочным падением. Колебания цен могут составлять

15 – 20%, что создает хорошие перспективы для проведения спекулятивных операций;

- устойчивый рост рынка в мае – июне по “голубым фишкам”, которые в среднем должны возрасти на 30 – 40% по сравнению с настоящим уровнем;
- с задержкой в 2 – 4 недели начнется рост отдельных акций второго эшелона. По этим акциям, которые упали в цене во время кризиса наиболее сильно, рост котировок будет более интенсивным по сравнению с “голубыми фишками”..

В целом по наиболее вероятной оценке к октябрю 1998г. рост рынка составит 50 – 70%.

Создание данной инвестиционной компании, наряду со сделанными в диссертационном исследовании предложениями по созданию страховой компании и ПИФа позволит формировать от неосновной для МАПО «МИГ» деятельности средства для финансирования мероприятий по закреплению кадров и решения для них основных социально-экономических задач.

Следующим направлением формирования средств от неосновной производственной деятельности предприятий ВПК, находящихся в кризисном положении из-за того, что государство их создавало многие десятки лет, готовило для них высококвалифицированные кадры и практически полностью прекратило заказывать и оплачивать их продукцию – является создание отраслевой страховой компании. Доход от ее деятельности является реальным источником финансирования

внедрения рациональных элементов японского опыта управления персоналом в практику предприятий ВПК.

Мы предлагаем следующий социально-экономический механизм создания и развития такой финансовой структуры – страховой компании МАПО «МИГ».

Цель создания – получение дохода от деятельности по осуществлению социально-экономической защиты в виде предоставления страховой защиты по страхованию жизни, имущества и ответственности; решение за счет полученного дохода вопросов социально-экономической защищенности персонала МАПО «МИГ» и членов их семей.

Организационная форма – закрытое акционерное общество «Универсальная страховая компания МАПО «МИГ»». Выбор данной формы объясняется тем, что закрытое акционерное общество – в отличие от открытого акционерного общества – более управленческая форма с точки зрения главного учредителя – МАПО «МИГ» или любого другого крупного объединения предприятий ВПК, имеющих собственную торговую марку. К ним можно отнести фирмы типа «СУ», «Калашников» и т.п. Очевидно, что для разрешения на использование своего названия, то есть торговой марки – учредитель вправе ожидать от этого и дополнительных дивидендов. Но это трудней реализовать при создании страховой компании в виде ОАО, где каждый, приобретший обыкновенные голосующие акции, имеет равные права на получение дивидендов.

Логика создания – привлечение акционеров-учредителей, заинтересованных в получении страховой защиты на льготных условиях. Как акционеры-учредители они могут рассчитывать на

это, так как они будут для данной страховой компании постоянными клиентами. Эта компания сможет дать им льготные условия страхования за счет того, что лучше других компаний знает результаты и условия деятельности этого клиента и, соответственно, его риски. Такими учредителями-акционерами могут быть торговые компании (страхование грузов в пути) и строительные компании (строительно-монтажные риски). Другим учредителем-акционером данной страховой компании может быть банк. Мотивация для него – получение на обслуживание счетов данной страховой компании.

Этапы создания. После создания АОЗТ и получения лицензии на необходимые виды страхования компания начинает свою деятельность. Кроме уставного фонда формируются резервные фонды и получается доход как разница собранных страховых премий и произведенных выплат по страховым событиям. Эти средства и должны направляться на финансирование мероприятий по управлению кадрами на предприятии - учредители страховой компании.

Вторым этапом может быть преобразование АОЗТ в ОАО с эмиссией его акций и выпуском их на фондовом рынке России. Это позволит привлечь значительный капитал разных инвесторов - физических и юридических лиц, имеющих различную мотивацию получения дивидендов и участия в управлении страховых компаний. Это в первую очередь относится к западным крупным страховым компаниям, для которых важен надежный страховой партнер для организации страхового бизнеса в России. Естественно, что этот

партнер должен иметь хороший имидж, чем и является торговая марка «МАПО «МИГ»».

Для западного партнера, а собственный капитал крупных западных страховых компаний обычно колеблется от 100 до 200 миллиардов долларов США, важно чтобы российский партнер имел и большую дилерскую сеть по реализации страховых продуктов. Это является обязательным условием деятельности и самой страховой компании МАПО «МИГ», если она ориентированна на работу с населением по страхованию жизни и имущества.

Исходя из стратегии создания и развития данной страховой компании, предлагается использовать в качестве дилерской сети использовать в качестве дилерской сети почтовые отделения и отделения сберегательного банка. Исходя из того, что МАПО «МИГ» имеет очень высокий имидж у населения России и в мире и в случае, если это позволит получить доступ к двум дилерским сетям России – почтовой и сберегательной – то страховая компания МАПО «МИГ» имеет реальный шанс стать одной из крупнейших компаний России наряду с Росгосстрахом и Ингосстрахом.

В этом случае возможно ожидать и формирование значительных средств для реализации рассмотренных в диссертации предложений по управлению кадрами в ВПК.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Логика диссертационного исследования показывает, что сделанные ниже выводы о применимости опыта японских фирм по формированию и управлению персоналом зависят прежде всего от макроэкономической среды. Конкретно, японские фирмы прибыльны, предприятия военно-промышленного комплекса убыточны. Соответственно, одни имеют средства от основной деятельности для финансирования своей системы подбора кадров, их обучения и повышения квалификации, решения их социальных задач - здоровья, жилья, профессиональной подготовки детей, сбережения и приращение средств. В России закрываются предприятия ВПК или существуют, не выплачивая заработную плату.

Поэтому основным выводом диссертационного исследования является то, что проведение исследования должно основываться на реальной финансовой базе.

Эта база, ее механизм определен в диссертации - основная и непрофильная деятельность.

К основной относится производство и реализация профильной продукции. Полученная от этой деятельности прибыль использовалась раньше для финансирования отраслевых институтов (МАИ, МАДИ), институтов повышения квалификации. Но, в условиях значительной потери мирового рынка вооружений -

прибыли от основной деятельности для кадровой работы уже недостаточно.

Поэтому нами и была разработана концепция создания финансовых структур (паевые инвестиционные фонды, страховые компании, негосударственные фонды), которые создают средства для финансирования кадровой и социальной политики от неосновной производственной деятельности.

В работе было проанализировано как традиционный социально- культурный подход, в основе которого лежит принцип семейной иерархии, был заложен в основу принципов менеджмента на японском предприятии, а также были проанализированы методы управления персоналом на предприятиях Японии, применение которых позволяет эффективно развиваться японской промышленности.

В противовес межкорпоративному рынку рабочей силы, на который влияет соотношения спроса и предложения, пожизненный найм в Японии с его обучением в процессе работы, перемещениями по иерархической лестнице, четкой кадровой системой, трудовым соглашением «работник - работодатель», можно рассматривать как внутрикорпоративный рынок труда, опирающийся на долгосрочные договорные отношения и внедренный в общий механизм конкуренции.

С точки зрения рабочих система пожизненного найма имеет целый ряд преимуществ, прежде всего как гарантия постоянной работы и дохода. С точки зрения компании достоинство этой системы состоит в том, что она позволяет накапливать резерв кадров, необходимый для долгосрочного развития. Но со времени

своего возникновения пожизненный наем проходил многочисленные испытания экономической конъюнктурой, в следствие которых он стал терять свою силу и престиж.

Базовые принципы японского управления внутри фирмы делятся на три группы. В первую входят пересечение интересов и сфер жизнедеятельности фирмы и ее работников: высокая степень зависимости работника от своей фирмы, предоставление ему социальных гарантий и привилегий в обмен на лояльность фирме. Во второй предпочтение «семьи» перед личностью, всестороннее поощрение сотрудничества внутри компании («ути»), равенство независимо от иерархии. К третьей можно отнести сбалансированность влияния основных сил, обеспечивающих эффективное функционирование фирмы (инвесторы, управляющие, рядовые работники).

Японский подход к управлению человеческими ресурсами связан с капиталовложениями в человеческий фактор. Они состоят в обучении и воспитании работников, социально-бытовой деятельности, проводимой фирмой, такие, как оплата медицинских услуг, организация спортивной и культурной активности работников и т.д. Обучение и подготовка кадров в Японии, как правило, проводится внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства. Одна из целей - подготовка персонала нужных фирме специальностей, особенно в эпоху внедрения новой микроэлектронной техники. Стратегия управления здесь в том, что если уж сотрудник обучен фирмой, его будущее следует связать с иерархической системой этой фирмы.

В Японии широко распространена практика регулярных

ротаций работников между различными подразделениями фирмы или звеньями производственного процесса. Продвижение по службе осуществляется поэтапно, с учетом выслуги лет, по сложной системе критериев. Управляющие, включая высших, являются воспитанниками фирмы, прошедшими большинство ступеней внутрикорпоративной иерархии.

Принципиальное отличие концептуального решения в Японии такой основополагающей проблемы заработной платы, как соотношение ее стимулирующей и воспроизводственной функций, состоит в акценте на последней. Идея вторичности стимулирующей функции заработной платы и других систем материального стимулирования на практике реализуется в том, что эти системы используются в японских компаниях не для прямого стимулирования персонала к труду, а опосредованно, через удовлетворение потребностей работника. Подобное решение проблемы материального стимулирования в Японии весьма удачная попытка задействовать человеческий фактор в производстве.

Способы воплощения описанной концептуальной модели материального стимулирования весьма разнообразны. К ним, в частности, относится принцип возрастной тарификации при организации основной (тарифной) части заработной платы, который выдвигает на первый план оплату работника по возрасту, а его трудовые достижения. Эту модель характеризует и наличие в тарифном заработке целого ряда надбавок, выплачиваемых работнику для удовлетворения его насущных потребностей (семейных, жилищных, транспортных и пр.). Весьма незначительная

связь размеров премий японский работников с их вкладом в общие результаты деятельности фирмы также является практическим следствием этой концепции.

В настоящее время наблюдается трансформация системы мотивации труда. Этот процесс обусловлен целым рядом факторов, и прежде всего развитием научно-технического прогресса, меняющим понимание квалификации и ценности работника. В результате в кадровой политике фирм на первый план выходит молодежь, но этому мешает прежняя система трудовой мотивации, основанная на пожизненном найме, принципе старшинства и идеологии группизма. Сбои дают и те традиционные ценности, воспитанные в сознании японцев идеологией конфуцианства, которые в период высоких темпов роста японской экономики удачно вписывались в концепцию косвенного стимулирования, рассчитанную на такие национальные качества, как трудолюбие, честность, способность к самопожертвованию.

В последнее время в среде японского менеджмента усиливается тенденция к пересмотру традиционной парадигмы управления. Среди молодого поколения наблюдается усиление стремления к индивидуалистическому стереотипу поведения. Социальные изменения вносят свои коррективы и в микроэкономику Японии. Так, способы и размеры материального поощрения все в большей степени зависят от конкретных характеристик работника как такового (его компетентности, квалификации, результативности), причем квалификация, которой придается особое значение, в настоящее время понимается уже не столько как результат опыта, стажа, возраста, сколько как обладание новыми научно-

техническими знаниями и навыками, отвечающими требованиям современного производства. Иначе говоря, системы материального стимулирования постепенно начинают ориентировать работников на соответствие получаемого вознаграждения уровню их трудовых затрат.

Однако нельзя исходя из сказанного утверждать, что традиционная система управления кадрами на японских предприятиях изжила себя, что будущее японской микроэкономики принадлежит новым направлениям, сходным с западными образцами. Традиционная система продолжает сохраняться. Поэтому многие специалисты приходят к мнению, что в дальнейшем она не будет вытеснена, но развитие системы менеджмента персонала как одного из управленческих аспектов микроэкономики Японии идет по пути синтеза старого и нового, то есть по пути, который уже давно известен в японской практике и хорошо зарекомендовал себя благодаря эффективному использованию возможностей и преимуществ традиций и нововведений.

С развитием системы трудовых соглашений, куда были бы включены пункты о гарантии занятости, о системе найма и увольнения, о социальных льготах, о выплатах заработных плат и с увеличением социальной защищенности работников предприятие сможет снизить текучесть кадров. Таким образом повышается ценность японского опыта создания системы подбора и найма персонала, а также системы профессиональной подготовки для российских предприятий. Опыт разработки систем материального стимулирования также было бы полезно использовать на крупных предприятиях, в частности, на предприятиях ВПК для отдельных

профессий.

Элементы этих подсистем управления кадрами на предприятиях Японии можно использовать, но с учетом ситуации в России. Так как российская промышленность находится в кризисе, и предприятия не в состоянии финансировать программы, связанные с профессиональной подготовкой, социально-бытовой деятельностью и др., необходимо создавать финансовые инструменты, позволяющие решать эти задачи, которые и были разработаны и предложены в диссертационном исследовании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Березин И.С. Социальная дифференциация и социальная защита в переходный период. /Вестник Московского университета. Сер.6. Экономика. М. 1994. №3.
2. Бойдаченко П.Г., Василец В.И., Татарина О.А. «Управление персоналом: опыт индустриально развитых стран./ Академия труда и социальных отношений. Москва, 1996.
3. Вага куни санге-но гэндзе (Современное состояние экономики Японии) Токио, 1986.
4. Васильев В.П. Социологические проблемы управления и социальной защиты. /Социс № 11.1994.
5. Винн Р., Холден К. Введение в прикладной эконометрический анализ. /М., «Финансы и статистика», 1981.
6. Власов В. А. Научно-техническая революция в Японии М., 1976.
7. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. Учебное пособие/ Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1994.
8. Герасин А.А. Социально-экономический анализ состояния и развития авиационной индустрии./Отраслевая экономическая социология. Сборник. М.: ИНИОН, 1997.
9. Герасин А.А. Методы профессиональной подготовки в системе управления кадрами на предприятиях Японии./ Теория и практика

отраслевой экономической социологии. Сборник. М.: ИНИОН, 1998.

10. Герасин А.А. Система управления кадрами на предприятиях Японии и возможности использования ее элементов на предприятиях ВПК России. /Теория и практика экономической социологии финансовой сферы. Сборник. М.: ИНИОН, 1998.
11. Гидзюцу какусин то киге кодзо (Научно-технический прогресс и организационная структура компаний) Токио, 1986
12. Денисов Ю.Д. Основные направления научно-технического прогресса в современной Японии. М., 1987.
13. Дза дэта файру 1985. Гэндай-но угоки-о ему дзехо дэтасю (Сборник данных о современных тенденциях. 1985) Киото, 1985.
14. Евдокимова Н.А. Формирование механизма социальной защиты населения при переходе к рыночным отношениям, М., 1995.
15. Кадровая политика на предприятиях в учреждениях за рубежом / Чалов В.И., Королев Э.А., Юкова И., Беляева Н.М./ ЦНИИ экономики и информации цветной металлургии. - М., 1990.
16. Кадровая политика предприятий в условиях рынка труда: Обзорная информация /Центральный институт НТИ и техн.-экон. исследований по химическому и нефтяному машиностроению. М., 1991.
17. Кадровая политика: Реф. сб. / Ред. кол.: Иванов Г.И. и др. / М.:Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, 1995.
18. Кадровая политика на предприятиях и в учреждениях за рубежом /В.И. Чалов, Э.А. Королев, А.И. Юкова, Н.М. Беляева /ЦНИИ экономики и информации цветной металлургии - Москва, 1990.
19. Кадровая работа в условиях рыночной экономики: Сб.

материалов/ Ассоциация делового сотрудничества с зарубежными странами в области аттестации, повышения квалификации и переподготовки управления кадров и специалистов народного хозяйства. «Интертрейнинг». М., 1991. (Выпуски 1-2, 5-6).

20. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров /Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации; Сост.: Травин В.В., Дятлов В.А. - М.: Дело Лтд, 1995.
21. Кадровая служба рыночной экономики: (Сборник документов и рекомендаций в 9-ти выпусках /Под общей редакцией Катрича С.В.; /Центр занятости-биржа труда. Школа работников кадровых служб Московского кадрового центра.-М.,1991.
22. Организация подготовки и повышения квалификации кадров: (Сборник документов о правовом положении службы подготовки кадров и правилах ее работы)/ М., 1991.
23. Применение кадровыми службами нового пенсионного законодательства (Практическое пособие)/М., 1991.
24. Кадры (Подбор. Подготовка. Расстановка. Эффективность использования)/ Экономика образования /ВИНИТИ, М., 1991.
25. Конна дайгаку-о дэтэ мо муда-ни нару. Сайе: мондай кэнкю: кай хэнте. /Токио, Тикуха серин 1977 (Проблемы трудоустройства выпускников вузов).
26. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий М., 1987
27. Курицын А.Н. Социально-экономические методы управления персоналом: опыт Японии. Обзорная информация. /Москва «Информэлектро», 1978.

28. Кэйдзай еран (Сборник статистики по экономике)Токио, 1987.
29. Ломакина В.Ф. Кадровая политика в государственном управлении (Научно-аналитический обзор/ АН СССР. ИНИОН. Отделение государства и права. - М. 1989.
30. Материалы по социальному страхованию. /М. Профиздат.1990 .
31. Материалы советско-японского семинара по проблемам управления в ГКНТ СССР 26-27 января 1983 г., Takeza- wa S., Improvements in the Quality of Working Life in Three Japanese Industries. Geneva, 1982.
32. Матрусова Т-Н., Материальное стимулирование влении./ М. Наука, 1992.
33. Моргунов В.И. «Цены и эффективность вложений в подготовку рабочей силы» (Монография) /СПб университет экономики и финансов, СПб, 1992.
34. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе /перевод с английского под редакцией Елисеевой И.И. /М.: Аудит:ЮНИТИ, 1996 (Руководство Барклайз банка по малому бизнесу).
35. Мэкаторониксу дзидай-но дзидзач кайхацу (Развитие рабочей силы в эпоху мехатроники), Токио, 1987.
36. К.В. Некрасовский Организация промышленности Японии, ЭКО № 10.
37. Нидзюиссэйки-но нихон кэйдзай то киге (Японская экономика и японские компании в 21 веке) Токио, 1986.
38. Никонгата киге: фукуси: сэйсансэй то хатаракиган-но те ва /Сякай кэйдзай коку мин кайги... хэн. Токио:Санре себо 1984 (Благосостояние по-японски: система социальных благ для

служащих компаний).

39. Нихон киге-но кэйэй кацуреку (Конкурентоспособность японских компаний) Токио, 1984.
40. Нихон кэйдзай-но теки тэмбо (Долгосрочный прогноз развития японской экономики) Токио, 1984.
41. Опыт работы лучших японских фирм: Сокращенный перевод с английского языка / Под редакцией Мокринского Ю.Л., Новиковой Е.А. Воронеж: ТОО фирма Тавров ЛТД, 1994.
42. Организация работы с кадрами в условиях перехода к рыночной экономике: Нормативно-методические документы /ЦНИИ «Румб» М., 1991.
43. Осака санге дайгаку ронсю 1988-1990.
44. Певзнер Я. А. Государство в экономике Японии М., 1976.
45. Персонал: Словарь справочник. Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова; Авторский состав : Одегов Ю.Г. и др. М., 1994.
46. Пимкин С.Н., Железнов В.А. Как сохранить кадры предприятия? Метод рекомендации по сокращению персонала / СПб Дом научно-технической пропаганды СПб, 1992.
47. Потемкин В.К. Трудовой потенциал и кадровая политика предприятий (Препринт научных докладов) /РАН Институт социально-экономических проблем, СПб, 1994.
48. Проблемы теории и практики управления №№1-6 (1996), №№ 1-6 (1995).
49. Пронина Л.Д. Повышение эффективности социального обеспечения./ М., Экономика. 1990.
50. Родо токэй ёран Токио, 1987.

51. Родо токэй нэмпо. Токио, 1975-1992.
52. Родо токэй тёсса гёппо. 1991, т.43, № 8, 1993, т 45, № 1.
53. Сакума Масару, Китахара Ёсихиро, Трагедия увольнений из-за отсутствия работы (японский вариант).
54. Скотт Синк Д. Управление производительностью./ М., Прогресс, 1989.
55. Современный капитализм: накопление и производительность труда. М., 1984.
56. Современный маркетинг (под ред. Хруцкого В.Е.)/ М., «Финансы и статистика», 1991.
57. Современный капитализм: производительность труда и эффективность. М., 1982.
58. Тингин кэйэй 1983, № 118.
59. Тое кэйдзай токэй гёппо 1990.
60. Тюо корон 1993,1995.
61. Управление и проблема кадров /Под редакцией Т.Х. Попова. /М., «Экономика», 1972.
62. Управление персоналом. М., 1997.
63. Управление персоналом (Перевод с английского)/Подготовил С.Браун и др. 1994.
64. Управление персоналом и стратегия предприятия /СПб университет экономики и финансов. Кафедра экономики труда и трудовых ресурсов. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1994.
65. Управление персоналом и стратегия предприятия /СПб университет экономики и финансов. Кафедра экономики труда и трудовых ресурсов .СПб.: Издательство Санкт-Петербургского

университета экономики и финансов, 1994.

66. Управление предприятием в новом хозяйственном механизме: Сб. научных трудов /Под ред. Титова В.В., Соломенниковой Е.А./ АН СССР. Сибирское отделение. Институт экономики и организации промышленного производства. Новосибирск, 1991.
67. Управление предприятием и трудовое право: опыт США: Научно-аналитический обзор /РАН ИНИОН; отв. ред. Клинова Е.В. /М.: ИНИОН 1996.
68. Хадзама Хироси. «Нихон рому канри си кэнкю: Кэйэй кадзокусюги - кэйсэй то тэнкай./ Токио, Отя-но мидзу себо, 1978. (История управления кадрами в Японии. Формирование и развитие предпринимательского патернализма).
69. Хайтэку дзидай-но тюсе киге (Мелкие и средние компании в эпоху «высоких технологий»)Токио, 1985.
70. Шаховой В.А. Кадровый потенциал системы управления /М., Мысль, 1985.
71. Швецов К.В. Формирование кадрового потенциала управления предприятия / Академия труда и социальных отношений, Москва, 1997.
72. Япония: полвека обновления /Центр по изучению современной Японии. /Москва.: ТОЛК 1995.
73. Японская экономика в преддверии 21 века: (становление конкурентного корпоративно-государственного капитализма) (Брагинский С.В., Деличенко Д.М., Зайцев В.К., и др. Отв ред. Зайцев В.К./ АН СССР Институт мировой экономики и международных отношений М.: Наука, 1991.
74. Японские методы управления производством и заимствования их

- в зарубежных странах. Корнилов М.Н. /АН СССР ИНИОН
Отделение стран Азии и Африки. М.: ИНИОН 1989.
75. Корнилов М.Н. Японское общество и культура (Научно-аналитический обзор) /АН СССР ИНИОН. Отдел стран Азии и Африки М. ИНИОН, 1990.
 76. Hendry Chr. Human resource management: A strategic approach.
/Oxford Butterworth -Heinemann, 1995.
 77. Hendry J., Understanding Japanese Society./ L., N Y:
Routledge, 1988.
 78. Hicks H.G. and Gullet C.R. Management. /4th ed. New York. McGraw-Hill, 1981.
 79. Journal of Japanese Economics, 1987, v. 1, № 2
 80. IBJ Servey of Plant and Equipment Investment of Japanese
Corporations Tokyo. 1989, October.
 81. McGregor D. The Human Side of Enterprise. /New York, McGraw-Hill, 1960.
 82. Okazaki-Ward Lola Management education and training in Japan/L.
etc.: Graham a. Trotman, 1993.
 83. Pascale R.T., Athos A.G. The art of Japanese Management/New
York, Simon and Schuster, 1981.
 84. Ronald P-Dore, Marl Sake How the Japanese Learn to Work./ Rout
ledge London New-York, 1989.
 85. The University Economic Review, 1987, v. 8, № 1-2.
 86. Toshio Ishihawa, Vocaticual Training. Japanese Industrial Relations
Series. Tokyo, 1987.
 87. Uno K. Japanese Industrial Performance. Amsterdam, 1987.

88. Vanderkamp J. Wage Adjustment, Productivity and Price Change Expectations, Review of Economic Studies, vol. 39.
89. 1993 White Paper on Labor, Information Bulletin, July 28, 1993.
90. 1992 White Paper on Labor.
91. Woodward J. Industrial Organization: Theory and Practice. /London, Oxford University Press, 1965.

СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ
ПО ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ

1. Орланюк-Малицкая Л.А. Страховые операции. – М., «Финансы и статистика», 1992.
2. Севрук М.С. Экономический анализ в условиях самостоятельности предприятий. – М., «Финансы и статистика», 1989.
3. Севрук М.С. Система маркетинга: социально-экономический анализ и компьютеризация. – М., МГУ
4. Шарп У., Александер Д., Бэйли Д. Инвестиции. – М., ИНФРА-М, 1997.
5. Шахов В.В. Введение в страхование. – М., «Финансы и статистика», 1992.