

## 10. БИЗНЕС-РЕИНЖИНИРИНГ

### 10.1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА И ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ОПЫТА ЯПОНИИ

Безлепкина Н.В., ассистент кафедры экономики

*Самарский государственный университет*

В статье рассматриваются проблемы современного состояния российских предприятий легкой промышленности, характерные черты организации труда, отражена практика Японии в данной сфере. Автором проведен анализ трудовой деятельности на предприятиях промышленности Японии, предлагаются некоторые подходы деятельности японских предприятия использовать на предприятиях легкой промышленности Российской Федерации. Данная методика приемлема для любого предприятия, так как она является универсальной.

Современное состояние кадровой политики, организации труда и трудовых отношений в отечественной легкой промышленности можно считать критическим. Согласно исследованию Министерства экономического развития РФ (Минэкономразвития РФ), в данной сфере особенно острыми выступают следующие проблемы [1, с. 50]:

- нехватка квалифицированных рабочих и инженерных кадров;
- текучесть кадров;
- недостаточная качественная и количественная подготовка кадров в профессионально-технических училищах;
- нарушение связей вузов, готовящих инженерные кадры для легкой промышленности, и реального производства;
- нехватка профессиональных управленцев и квалифицированных менеджеров;
- практическое отсутствие системы повышения квалификации;
- острые социальные проблемы людей, работающих в отрасли (относительно низкая заработная плата; жилищная проблема, особенно для работниц-женщин, проживающих в общежитиях, и молодых специалистов; устаревшая социальная инфраструктура, в частности – слабое обеспечение дошкольными учреждениями и спортивными сооружениями; гендерные проблемы).

Для разработки подходов решения изложенных выше проблем имеет смысл использовать опыт японских предприятий легкой промышленности в сфере кадровой политики, организации труда и трудовых отношений, поскольку именно японский опыт регулирования трудовых отношений в сфере легкой промышленности все более привлекает к себе внимание теоретиков и практиков менеджмента других стран мира. Японские методы организации труда на предприятиях легкой промышленности широко используются за пределами Японии, в совершенно иных социально-экономических условиях. При правильном подборе этих методов в соответствии с условиями, принципами и обычаями какой-либо страны достигаются поразительно эффективные результаты.

Попытки использовать японский опыт в российской легкой промышленности в сфере труда и управления производством предпринимались не раз. К сожалению, позитивных результатов было немного.

Тем не менее, в начале 1990-х гг., усилиями российского и японского центров производительности труда

на ряде швейных отечественных предприятий все же удалось запустить механизм, повышающий эффективность труда. Существуют разительные перемены в ОАО «Первомайская заря», на других швейных фабриках, где используются японские подходы к организации производства.

По мнению специалистов, в сегодняшней Российской Федерации могли бы укорениться и другие, не менее эффективные, трудовые и социальные технологии из Японии, тем более что методы решения проблем занятости, социального обеспечения, подготовки кадров, заимствуемые у западных стран, не всегда отвечают нашим традициям и экономическим реалиям.

Начиная с середины 2008 г. японская легкая промышленность переживает не самые лучшие времена: показатель экономического роста, еще недавно составлявший 10% и более, замер на уровне 2%. Эксперты все чаще говорят о рецессии отрасли. Это объясняется тем, что из-за перенасыщенности рынка товарами из стран Юго-Восточной Азии предприятиям японской легкой промышленности нет смысла увеличивать темпы роста производства. Через два-три года, по мере предполагаемого оживления японского рынка, японской легкой промышленности не составит большого труда вновь увеличить обороты. Однако, по мнению президента Японского центра производительности труда для социально-экономического развития (ЯЦП-СЭР) господина Дзинносукэ Мияи, все объясняется иначе: несколько лет назад 5%-ный рост в легкой промышленности обеспечивался за счет прироста трудовых ресурсов (выпускников средних школ, колледжей и высших учебных заведений) и увеличения производительности труда, совершенствования технологий и т.д. Соотношение этих экстенсивных и интенсивных факторов находилось в пропорции 3 : 2. В силу демографических особенностей сегодняшний приток трудовых ресурсов в отрасль примерно нулевой, и поэтому отрасль растет не более чем на 2% в год. При этом в совокупном мировом валовом продукте легкой промышленности доля японских предприятий составляет не более 4% [4].

Интенсивный переход на новейшие технологии производства, несомненно, ведет к изменению характера труда, требует немедленной замены устаревших форм организации труда, которые не только ложатся тяжелым финансовым бременем на предприятия, но в конечном итоге негативно сказываются на эффективности всего производства. Такие методы управления трудом становятся все более невыгодными даже для сверхконкурентных предприятий. Возникает необходимость их замены новыми, более современными.

Развитие этого процесса проявляется, в частности, в начавшейся эрозии так называемых «трех божественных даров», которые включают «пожизненный найм» (сюсин хое), «зарплату по старшинству» (нэнко тингин) и «пофирменные профсоюзы» (кигебэцу родокумиай), представляющие собой триединую основу традиционной японской модели управления трудом.

Система «пожизненного найма» означает, что служащий фактически всю свою жизнь работает на одном предприятии, постоянно продвигаясь вверх по служебной лестнице. При этом независимо от образования (средняя ли это школа или престижный университет)

работник начинает свою карьеру с низшей должности и на одном месте более двух-трех лет не задерживается.

Увольнение с предприятия является очень суровым наказанием потому, что устроиться на другое предприятие можно, но на очень низкую заработную плату и без каких-либо перспектив продвижения по службе. Более того, такой работник первым подвергается риску быть уволенным в результате различных экономических кризисов.

О постепенном переходе крупных японских предприятий легкой промышленности к новой модели управления трудом свидетельствует отказ от традиционной системы «пожизненного найма» и замена ее другими, более гибкими формами занятости.

Этот процесс наметился еще в конце 1970-х – начале 1980-х гг. в результате самого глубокого для Японии экономического кризиса 1974-1975 гг. Система «пожизненного найма» становилась все более невыгодной даже для самых мощных предприятий отрасли.

Немаловажным фактором являлось заметное изменение так называемой трудовой философии, т.е. отношение к труду самих работников. У многих из них, прежде всего у молодежи, все заметнее пробуждалось стремление к самоутверждению, личному успеху, желание уйти со «своего» предприятия и начать собственное дело [6, с. 102]. Японские и зарубежные исследователи единодушны в том, что современный этап научно-технического прогресса, породивший новую технику и приведший к изменению характера труда, делает систему «пожизненного найма» экономически все более нерентабельной даже для сверхконкурентных предприятий.

Известный специалист в области менеджмента М. Цуда, например, считает, что эта система в конечном итоге перестанет существовать. Он ссылается на специальные обследования, проводившиеся в конце 1980-х гг. одной из ведущих предпринимательских организаций Японии – Кэйдзайдокай. Согласно его результатам, полученным путем анкетирования управляющих крупными предприятиями, 82% опрошенных заявили, что «система пожизненного найма движется к своему краху» [2, с. 14]. Однако, как это не парадоксально, политически и самим предприятиям, и государству в целом эта система выгодна, поскольку «привязывает» работника к «своей» компании и тем самым обеспечивает «всеобщий мир в промышленности».

Новые формы найма рабочей силы, которые постепенно вытесняют «пожизненный найм», можно разделить на две группы: обычные, не имеющие ничего общего с «пожизненным наймом», и сравнительно новые формы, основанные на совершенно иных принципах.

Обычный найм новой рабочей силы осуществляется в случае расширения производства или улучшения экономической конъюнктуры. Этот найм не гарантирует вновь нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода на пенсию. Более того, этот работник может быть уволен в любой момент и по любому поводу, особенно в периоды экономических трудностей.

Такая форма дает возможность предприятию свободно и быстро регулировать как количественный, так и качественный состав наемного персонала [6, с. 102]. Другой гибкой формой является повторный или вторичный найм на новых условиях ранее уволенных работников. Эта форма существовала на предприятиях легкой промыш-

ленности и раньше, однако прибегавшие к ней предприятия с «пожизненным наймом» несли перед уволенными работниками как моральные, так и материальные обязательства. Сегодня же такой найм осуществляется без каких-либо гарантий и обязательств со стороны предприятия перед повторно нанимаемыми работниками.

Большинство из них нанимаются на значительно худших, чем раньше, условиях, в том числе и касающихся заработной платы. Более того, каждый из них может быть уволен в любое время.

Это позволяет предприятию не только экономить значительные суммы на оплате рабочей силы, но и заставляет таких работников трудиться с еще большей, чем раньше, энергией – в знак благодарности за то, что их не забыли и снова приняли на работу, а также из боязни подвергнуться очередному увольнению. К первой указанной группе относятся также набор временных работников (временный найм), найм на неполную рабочую неделю (найм частично занятых) и так называемая система арбайто, или найм на короткий период времени на подсобные работы (главным образом студентов, пенсионеров). Эти формы найма особенно выгодны предприятиям легкой промышленности, поскольку на перечисленные категории трудящихся распространяются далеко не все положения японского трудового законодательства [5, с. 116].

К сравнительно новым формам найма в отрасли относится также «система обязательного набора». Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех предприятий холдинга (класстера). Через каждые четыре-семь лет нанятым работникам предоставляется возможность, а фактически вменяется в обязанность, перейти на другое предприятие данной компании. Столь гибкая форма найма выгодна предприятиям отрасли, поскольку позволяет быстро решать вопросы, связанные с наемным персоналом.

В начале 1980-х гг. процесс отказа крупных японских предприятий от системы «зарплаты по старшинству» (т.е. в зависимости от стажа) и замены ее оплатой рабочей силы по результатам труда приобрел необратимый характер.

Дело в том, что применение этой системы не только ложилось тяжелым бременем на предприятие, но в конечном итоге негативно сказывалось на эффективности всего производства, поскольку, с одной стороны, заставляло предприятие тратить все более значительные суммы на оплату быстро стареющей и все менее эффективной рабочей силы, а с другой – сдерживало найм молодежи, которая в состоянии быстрее приспособиться к новой технике и технологии, а следовательно, принести большую отдачу.

Согласно данным «Белой книги по экономике» [7, с. 24] еще в начале 1980-х гг. против этой системы выступало 60% всех практиковавших ее предприятий легкой промышленности. К 1990-м гг. их доля достигла уже 80%. Новые формы оплаты рабочей силы можно разделить на две большие группы: комбинированные, т.е. содержащие элементы как «зарплаты по старшинству», так и оплаты по результатам труда, и основанные лишь на результатах труда.

Комбинированные формы заработной платы практикуются большинством японских предприятий легкой промышленности. Согласно их принципам, общий размер заработка зависит как от количества труда, так и от таких ха-

рактических, как пол, возраст, стаж работы, форма найма и т.п. Общий заработок складывается из двух частей: заранее оговоренной (установленной) и неоговоренной (неустановленной) зарплаты. Первая состоит из основной части и приработка. Основная ставка включает в себя плату за выполнение производственных функций и определенные работы, плату за возраст, стаж и опыт работы, уровень образования и должность. Приработка составляют различные надбавки, в том числе за достигнутые результаты, за служебные функции (должность, спецработы, профессиональное мастерство), на поддержание жизни (пособия на семью, жилье, транспорт) [5, с. 116].

Конкретным примером может служить практика японской швейной компании «Сэйода», которая в конце 1980-х гг. приняла решение перенести центр тяжести с оплаты рабочей силы «по старшинству» на оплату по результатам труда. Новая система предусматривает изменение соотношения обеих составляющих с 50% и 50% на 40% и 60% соответственно, а также прекращение ежегодного автоматического повышения заработной платы работникам, достигшим 50-летнего возраста. Система «зарплаты по старшинству» все заметнее вытесняется и различными формами оплаты труда рабочей силы, основанными только на результатах труда. К числу наиболее распространенных из них относятся следующие:

- за выполнение производственных функций;
- производительность и эффективность труда;
- профессиональное мастерство;
- выполнение должностных обязанностей;
- выполнение определенной работы.

Механизм действия всех этих форм оплаты рабочей силы, несмотря на некоторые нюансы, в целом идентичен, поскольку в их основе лежит единственный и наиболее эффективный сегодня принцип оценки количества и качества труда [4, с. 50].

Характерно, что в настоящее время начался процесс объединения японских профсоюзов предприятий легкой промышленности с профсоюзами общеиндустриального уровня. Важнейшим событием стало создание в конце 1987 г. мощной Всеяпонской федерации профсоюзов работников частных компаний («Рэнго»). Она объединила в своих рядах более 5,5 млн. чел. – это половина всех организованных в профсоюзы трудящихся страны [6, с. 110]. Необходимость внесения серьезных коррективов в профсоюзное движение Японии была обусловлена новой экономической ситуацией в стране после кризиса 1974-1975 гг. Необходимость выдвижения японскими профсоюзами совместных общенациональных требований и программ пришли в столкновение с основным организационным принципом их построения – «на каждом предприятии свой независимый профсоюз». Изложенное позволяет сделать вывод о том, что под влиянием научно-технического прогресса традиционная японская система организации труда в легкой промышленности, основанная на трех «божественных дарах», все заметнее уступает место новой модели управления трудом, действия которой более эффективны, отвечают современному развитию производительных сил страны.

Как правило, японские фирмы легкой промышленности не имеют жесткой классификации должностей с фиксированными ставками заработной платы по каждой из них. Обязанности между людьми строго не распределены, поощряется выполнение различных видов работ при гибком взаимодействии работников в зависимости от конкретной ситуации. Заработок определяется на

основе индивидуальной оценки деятельности работника по многим критериям. Рост заработной платы с выслугой лет – одна из важнейших составляющих этой системы. Другие критерии отражают трудовой вклад, успехи и усердие в обучении и повышении квалификации, умение работать в коллективе и т.д. Большое значение имеет оценка работы непосредственно руководителем. В этом отношении японская модель существенно отличается от западной, где ставки заработной платы (цены на рабочую силу) по каждому виду работы, должности, квалификации складываются главным образом под воздействием спроса и предложения на рынке труда.

Таким образом, систему оплаты труда в легкой промышленности Японии отличают следующие нижеперечисленные факторы.

1. Зависимость оплаты труда от стажа. Японцы считают, что после года работы человек действительно трудится больше, лучше, эффективнее. За это его надо поощрять, причем автоматически. (Конечно, есть ряд случаев, когда ни производительность труда, ни квалификация не повышаются, но тогда и зарплата тоже не будет увеличена).

Решение об увеличении заработной платы принимает служба мотивации или непосредственный руководитель подразделения.

Здесь хотелось бы отметить, что наши отделы труда и заработной платы занимаются сбором и анализом, как правило, поверхностных цифр. Японские же отделы мотивации – это не только аналитические центры, но и разработчики эффективных систем оплаты труда, которые обеспечивают зависимость оплаты труда от стажа, результатов работы, так называемых жизненных пиков и т.д.

2. Зависимость оплаты труда от жизненных пиков. Таких пиков в Японии пять-шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу в фирму легкой промышленности, его заработная плата примерно равна 180 тыс. йен в месяц (более 1 800 долл. США). Это определенный законом минимум. Среднемесячная ставка здесь – 3 000 долл. США. В 28-29 лет японец женится, следовательно, увеличивается и заработная плата (так как действует определенный закон о традициях). Затем рождение ребенка, покупка жилья (когда возникает потребность в кредите). Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы и т.д.

3. Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях легкой промышленности используется система «плавающих окладов». Базовые ставки директоров завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости продукции, объема производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Например, у начальника цеха оклад 700 тыс. йен. Если цех снизил себестоимость продукции на 10%, то его оклад автоматически увеличивается на 10%. Данная система определяется не законодательно, а только положением предприятия об оплате труда.

4. Одна из низких в мире дифференциация в оплате труда – 1 : 4 (в Швеции – 1 : 3). Это означает, что работник самой низкой квалификации получает всего в три раза меньше, чем высококвалифицированный работник. Зарплата слесаря, швеи, инженера, менеджера

меньше зарплаты высшего руководителя соответствующей фирмы легкой промышленности только в четыре-пять раз. Здесь, естественно, не учитываются премии, дивиденды по акциям и т.д., а речь идет только о тарифе и окладе.

Некоторые из этих перечисленных в упомянутом исследовании Минэкономразвития РФ проблем можно попытаться решить уже сегодня, опираясь на японский опыт, тем более что все большее количество руководителей предприятий легкой промышленности осознают, что без системы экономической заинтересованности работников, прежде всего через связь результатов их труда с результатами вознаграждения, невозможно выбраться из системного кризиса, в котором оказалась отрасль.

К главным экономическим стимулам можно отнести:

- повышение заработной платы;
- регулярные выплаты бонусов;
- выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния;
- заранее оговоренная выплата крупных выходных пособий.

О масштабах повышения заработной платы в легкой промышленности Японии за последние 10-15 лет можно судить хотя бы по тому факту, что отрасль в настоящее время лишилась такого своего недавнего преимущества, как дешевая рабочая сила. Еще в 1987 г. Япония вышла в мировые лидеры по уровню почасовой заработной платы в обрабатывающей промышленности. За последние несколько лет по этому показателю она лишь незначительно отстает от Канады, Швеции и Германии. Главной причиной такого социально-экономического подъема является успешное развитие хозяйства страны в целом. Также, определенную роль сыграла и многолетняя упорная борьба японских профсоюзов за улучшение условий труда (табл. 1).

Таблица 1

#### ПОЧАСОВАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА В ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РАЗВИТЫХ СТРАН (В ДОЛЛ. США ПО ОФИЦИАЛЬНОМУ КУРСУ) [2]

Страны	1986 г.		1987 г.		2005 г.	
	Долл.	Индекс	Долл.	Индекс	Долл.	Индекс
Япония	8,78	100	10,41	100	11,62	100
США	9,73	111	9,91	95	10,84	93
Канада	8,60	98	9,23	89	12,26	105
Швеция	7,34	84	8,90	85	12,37	106
Германия	7,74	88	9,75	94	12,42	107
Италия	4,86	55	5,38	52	4,95	43
Англия	5,81	66	6,93	67	9,61	83
Франция	5,67	65	6,82	66	6,82	59

Особенно заметен рост заработной платы на крупных японских предприятиях легпрома: за указанное двадцатилетие среднемесячная заработная плата на крупных предприятиях легкой промышленности Японии (500 и более занятых) выросла в 1,5 раза и к началу 1990-х гг. составила примерно 450 тыс. иен, что соответственно в 1,3 и 1,8 раза больше, чем на средних и мелких. (Для примера приводятся средние цены на некоторые продукты в Токио. Цены на 1990 г. за 1 кг.:

- рис – 536 иен;
- белый хлеб – 385 иен;
- тунец – 4580 иен;
- говядина – 3830 иен;
- свинина – 1530 иен;
- курица – 1080 иен;
- пылесос – 23 550 иен;
- стиральная машина – 39 260 иен;

- телевизор – 88 140 иен.

И даже, хотя цены медленно, но неуклонно растут, повышение номинальной заработной платы несколько опережает их рост. Другими словами, налицо устойчивый рост реальной заработной платы (с 1970 по 2000 г. в легкой промышленности она выросла в среднем почти на 12%) (табл. 2).

Эффективным экономическим стимулом являются также бонусы, которые выплачиваются дважды в год (летом и зимой) и размер которых зависит от деятельности предприятия. Это довольно значительные суммы. Система бонусов практикуется не только крупными, но и многими средними и даже мелкими предприятиями. Разница лишь в том, что размеры бонусов на крупных предприятиях значительно выше.

Таблица 2

#### СРЕДНЕМЕСЯЧНАЯ НОМИНАЛЬНАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА В ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЯПОНИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА ПРЕДПРИЯТИЯ [2, с. 14]

Годы	Предприятия с числом занятых		
	Более 500 чел.	100-499 чел.	5-29 чел.
1970	296,1	238,3	171,7
1988	369,8	285,0	203,0
1992	371,7	288,8	212,8
1995	397,2	296,7	214,3
1996	401,4	307,3	224,2
1998	423,1	324,8	232,8
2000	444,1	342,1	245,1

Размеры летних и зимних бонусов возрастают из года в год, причем в последние годы летние бонусы равны примерно полуторамесячным, а зимние – почти двухмесячным зарплатам. Следовательно, помимо основной заработной платы, работники ежегодно получают в виде единовременных выплат еще в среднем по 3,5 месячной зарплаты. Что касается крупных предприятий японской легкой промышленности, то общая сумма летних и зимних бонусов на некоторых достигает четырех и даже шести месячных зарплат. На эту сумму можно приобрести, например, новый автомобиль (табл. 3).

Таблица 3

#### СРЕДНИЕ РАЗМЕРЫ БОНУСОВ НА ЯПОНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ С ЧИСЛОМ ЗАНЯТЫХ БОЛЕЕ 30 ЧЕЛ. (ВСЕ ОТРАСЛИ ХОЗЯЙСТВА) [2, с. 14]

Годы	Летние бонусы		Зимние бонусы	
	Тыс. иен	Кол-во месячных зарплат	Тыс. иен	Кол-во месячных зарплат
1975	239,7	1,54	287,5	1,84
1990	348,7	1,56	416,2	1,85
1995	411,0	1,47	490,6	1,75
1998	440,0	1,48	495,2	1,72
2000	501,7	1,51	563,1	1,78

Повышению трудовой активности персонала в значительной степени способствуют также выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния:

- пособие на жилье;
- некоторые виды коммерческих услуг;
- питание;
- культурные и медицинские нужды.

Особенно привлекательными являются различные виды пособий на жилье. Это можно объяснить так: в Японии идет непрерывный рост цен на землю, а следовательно, возрастают цены на строительство жилья и цены арендной платы за него. Поэтому почти все крупные японские компании строят свои собственные жилые дома, которые предоставляются работникам бесплатно или за минимальную плату. Одновременно в последние годы заметные масштабы приобретает выдача компаниями всем желающим работникам долгосрочных ссуд на строительство собственного жилья.

Действительным экономическим стимулом для работников крупных японских предприятий легкой промышленности является также заранее оговоренная крупная выплата пособий, выплачиваемых при выходе на пенсию. Работнику выплачивается либо оговоренная сумма, либо сумма, эквивалентная заработанной им пенсии. Большинство крупных предприятий выплачивает обе эти суммы одновременно.

Единственным условием, дающим право на получение таких выплат, является то, что работник должен проработать на данном предприятии не менее 20 лет без перерыва. Общий размер выходного пособия зависит от стажа работы и уровня образования работника (табл. 4).

Таблица 4

**СРЕДНИЙ РАЗМЕР ВЫХОДНЫХ ПОСОБИЙ НА ЯПОНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ<sup>1</sup>**

Стаж работы и уровень образования	Размер пособия, млн. йен		Количество ежемесячных выплат	
	1995 г.	2000 г.	1995 г.	2000 г.
<b>Университетское образование</b>				
20-24 года	12,9	16,4	27,6	33,5
25-29 лет	18,3	19,3	35,6	35,7
30-34 года	22,7	24,9	42,3	42,1
Более 35 лет	24,8	26,7	46,5	45,5
<b>Полная средняя школа</b>				
20-24 года	9,6	10,3	26,6	29,0
25-29 лет	13,4	14,0	36,5	34,6
30-34 года	16,5	19,6	42,2	45,6
Более 35 лет	20,1	24,1	49,0	50,6

В последнее время во многих странах с рыночной экономикой функционируют так называемые гарантийные фонды (или институты). Такие фонды стали формироваться с конца 1960-х гг. (впервые в Бельгии) и в настоящее время получили значительное развитие. Они берут на себя обязательства неплатежеспособного предпринимателя и призваны обеспечить покрытие всех или части иском работников, оставшихся непогашенными в связи с банкротством их предпринимателя. Указанные фонды создаются государственными органами по труду, органами социального обеспечения, профсоюзами и организациями предпринимателей.

В Японии такие фонды функционируют на основе принципов социального страхования за счет обязательных взносов предпринимателей и субвенций государства. Т.е. финансирование гарантийных фондов осуществ-

ляют совместно предприниматели и государство. Среди психологических стимулов можно выделить следующие:

- неосредственное психологическое воздействие на работников;
- вовлечение их в различные производственные движения;
- установление «человеческих отношений в промышленности» и т.д.

К непосредственному психологическому воздействию на работников относится, например, ежедневное исполнение перед началом работы всем персоналом предприятия патриотического «гимна компании».

Наиболее известными производственными движениями являются следующие:

- «движение за повышение производительности труда»;
- «движение за работу без брака»;
- «движение контроля над качеством продукции» и т.д.

Особое место в общей системе психологического воздействия на наемный персонал занимает система установления «человеческих отношений в промышленности», которая родилась в США в конце 1930-х гг. В Японии эта система стала внедряться с середины 1950-х гг. Ее цель сводится к тому, чтобы продемонстрировать рядовым работникам их полное равноправие с руководящим персоналом предприятия. Это метод неформального делового общения руководителей предприятия с подчиненными: так называемый «метод похлопывания по плечу», когда руководитель компании ежедневно обходит различные участки производства и общивается с работниками короткими приветствиями непосредственно на их рабочих местах.

Также есть метод «поздравления работника с днем рождения», метод «откровенных бесед», метод «внесения предложений», цель которого – усилить в сознании рядовых работников чувство своей принадлежности к предприятию и на этой основе добиться от них максимального повышения производительности труда.

Стратегия японских предприятий легкой промышленности следующая: «Делать все лучше, больше и быстрее для процветания своего предприятия – значит делать жизнь лучше для самого себя» – таков основной мотив всей трудовой деятельности.

Обучение и подготовка персонала в японском легпроме, как правило, осуществляется внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства. Одна из важных целей – выработка необходимых именно данной конкретной фирме разнообразных навыков и способностей. Чтобы работники могли выполнять широкий круг производственных операций или квалифицированно решать многие производственно-технические и управленческие задачи, они должны хорошо знать всю производственно-техническую систему своего предприятия, разбираться в целом в используемых фирмой технологиях.

Профессионально-техническое обучение без отрыва от производства организуют специальные отделы, существующие в каждой крупной компании. Непосредственное наставничество возложено на специально подготовленных инструкторов.

Осуществляя профессионально-техническое обучение с отрывом от производства, большинство крупных японских фирм легкой промышленности, наряду с использованием собственных учебных центров и специалистов, прибегают также к помощи таких специализированных неправительственных организаций, как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и др.

<sup>1</sup> Примечание: Данные относятся к работникам – мужчинам в должностях администраторов, клерков и техников, работавших на предприятиях легкой промышленности с числом занятых 500 и более человек. Источник [2].

Должностное перемещение персонала осуществляется посредством следующих методов:

- ротация должностных функций;
- персональная оценка результатов труда каждого работника;
- собеседования с руководством предприятия;
- экзамен на служебное продвижение и занятие вакантной должности.

Ротация работ означает периодическую передвижку работника от одной работы к другой, чтобы путем ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных участков расширить кругозор работника и развить его способности. Овладение смежными профессиями стимулируется и материально.

Система оплаты труда в зависимости от числа освоенных профессий действует следующим образом:

- из шести тарифных ставок три низшие предназначены для рабочих, имеющих одну профессию;
- четвертая ставка – для освоивших две специальности;
- пятая ставка для освоивших три специальности;
- по высшему классу, шестому, оплачивается труд рабочих, овладевших по меньшей мере пятью профессиями.

Метод персональной оценки результатов труда работника предусматривает накопление данных о характере, личных и деловых качествах, творческих способностях, результатах работы каждого работника, необходимых для принятия решений о служебном продвижении. Для этого применяются специальные формы-анкеты, которые содержат в себе четыре информационных блока:

- способности;
- опыт работы;
- перспективы продвижения по службе;
- пожелания работника.

Японские предприятия легкой промышленности давно действуют во многих странах мира. Способствуя развитию своего производства за рубежом, японские фирмы взяли за правило переносить всю свою систему управления на зарубежные отделения. Нельзя упустить из вида такой момент, как насаждение организационного климата. Здесь такие основные элементы организации, как бригадные методы работы, строгая дисциплина и так называемое движение 5-С [8, с. 62].

Движение 5-С включает следующие составные компоненты:

- сэйри (порядок);
- сэйтон (организованность);
- сэйсо (уборка);
- сэйкэцу (чистота);
- сицукэ (дисциплина).

Выполнение этих правил является предпосылками для производства высококачественной продукции на базе высокой производительности.

Примеры эффективного внедрения японской системы управления на японских зарубежных предприятиях легпрома приведены профессором Йорского университета (г. Торонто) Ч. Макмилланом: зарубежное предприятие японской компании «Киото Сирэмик» в США в результате внедрения у себя японской системы управления персоналом достигло такой же высокой производительности, как на аналогичных предприятиях в самой Японии. Известная японская компания по производству застежек «молния» «Есида кабусики коге» (УКК), учредившая свое предприятие во Франции, внедрила японские методы управления и добилась сокращения среднего срока выполнения заказов с 8-10 дней до 24 часов.

Однако использование японских методов в других странах сталкивается с различными трудностями. Про-

веденные на предприятиях в США опросы менеджеров показали, что неясны с точки зрения местного персонала:

- постановка цели;
- принятие важных решений руководством Японии;
- ограниченность продвижения по служебной лестнице для работников-неяпонцев;
- проведение бесчисленных совещаний, в которых принимают участие не имеющие непосредственного отношения к делу работники, в результате чего тратится время.

Весьма показательное всестороннее обследование 505 чисто японских швейных компаний в США, проведенные Японской ассоциацией по развитию торговли (ДЖЕТРО). Результаты обследования показали, что:

- 71% компаний испытывают трудности в области управления трудом и персоналом;
- 48% ощущают большие различия в привычках, обычаях и образе мышления;
- 46% жалуются на языковой барьер;
- 31% недовольны обучением персонала.

В начале 1990-х гг. усилиями российского и японского центров производительности труда на ряде швейных отечественных предприятий удалось запустить механизм, повышающий эффективность труда. Так, например, существуют разительные перемены в ОАО «Первомайская заря», где используются японские подходы к организации производства. О подъеме производства и повышении качества продукции данного предприятия говорит хотя бы то, что ее охотно заказывают торговые дома Франции, Швеции, Германии.

В 1992 г., в той ситуации, когда все вопросы от снабжения сырьем до сбыта продукции пришлось решать самим, началось сотрудничество с Японским центром производительности. Специалисты Японского и Всероссийского центров производительности проанализировали производственную и экономическую деятельность предприятия и помогли выделить основные проблемы, которые требуют решения в первую очередь.

Были организованы так называемые проблемные группы, в круг рассмотрения которых вошли все сферы деятельности – от подготовки производства до мотивации труда. В составе групп работали руководители и специалисты функциональных подразделений, причем в процессе работы выявились новые лидеры (что немаловажно).

Каждая проблема глубоко анализировалась, тщательно рассматривались предлагаемые решения, составлялись планы-графики на два-три и шесть месяцев, где фиксировалась программа основных мероприятий, реализация которых способствовала решению определенной проблемы.

Одно лишь перечисление проблемных групп, действующих в ОАО «Первомайская заря», может дать представление об этой стороне работы:

- «Качество-I» (повышение конкурентоспособности продукции);
- «Сегмент» (изучение новых сегментов рынка);
- «Рынок, маркетинг» (обработка системы сбора и анализа информации от фирменных магазинов до реализации продукции, разработка системы формирования заказа по ассортименту);
- «Подготовка» (сокращение цикла от моделирования до запуска в производство);
- «Процессы» (изучение качества изделий в процессе пошива);
- «Качество-II» (снижение уровня брака при раскрое);
- «Структура» (организационные преобразования);
- «Стимулы» (управление персоналом);
- «Затраты» (повышение конкурентоспособности продукции за счет снижения издержек).

Повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции явилось следствием анализа качественных характеристик изделий в сравнении с импортными образцами; апробации подбора изделий по принципу «платяного шкафа» и т.д.

Принцип «платяного шкафа» заключается в создании коллекций таким образом, чтобы все вещи сочетались по цвету, покрою, тканям. Это очень удобно для потребителя с низкими доходами. Сочетание всего лишь нескольких вещей одной коллекции позволяет каждый раз создавать различный костюм, что освобождает от покупки готовых костюмов.

В результате выработана ассортиментная политика, охватывающая базовый ассортимент; выделены основные сегменты рынка, относительно которых дифференцируется качество моделей.

Также изменилась организация сбыта продукции. Специалисты Всероссийского и Японского центров производительности труда сыграли огромную роль в осмыслении места маркетинга во внутрифирменном управлении. Сегодня у ОАО действует сеть фирменных магазинов – восемь в Санкт-Петербурге и два за его пределами, специализированные по группам одежды: повседневной и престижной. В отделе сбыта организован сектор фирменной и мелкооптовой торговли, который курирует работу фирменных магазинов. Итак, вышеперечисленные японские подходы к организации производства, примененные на ОАО «Первомайская заря», значительно повысили эффективность труда, а также позволили выжить предприятию в современных, далеко не благоприятных условиях.

В РФ в начале 1990-х гг. интерес к японским методам организации и управления существенно возрос. В ряде швейных предприятий уже используются некоторые трудовые и социальные технологии из Японии. Такие новации значительно повысили эффективность производства данных предприятий, а также помогли выжить в современных, далеко не благоприятных экономических и социально-политических условиях [3, с. 63].

*Безлепкина Наталья Валерьевна*

## Литература

1. Волгин Н.А. Японский опыт, который стоит изучать и разумно заимствовать [Текст] / Н.А. Волгин // Человек и труд. – 2007. – №6. – С. 50.
2. Пшенников В.В. Уроки менеджмента: Плановность как образ жизни японского бизнеса [Текст] / В.В. Пшенников // Япония. – 2006. – №11. – С. 14.
3. Синцова Г.Г. Прет-а-порте от «Первомайской зари» [Текст] / Г.Г. Синцова // Человек и труд. – 1996. – №3. – С. 65.
4. Состояние и перспективы развития легкой промышленности России до 2012 года [Текст] / М-во экономического развития РФ; Курский гос. политехнический ун-т. – М., 2011.
5. Фильев В.И. Организация, нормирование и оплата труда в развитых странах: Великобритания, Германия, Италия, США, Япония и др. [Текст] / В.И. Фильев – М.: Изд-во журн. «Юридический бюллетень предпринимателя»; ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1996. – 534 с.
6. Хлынов В.Н. Япония: становление новой модели управления трудом [Текст] / В.Н. Хлынов // Мировая экономика и международные отношения. – 1993. – №2. – С. 102-110.
7. Хлынов В.Н. Японские «секреты» управления персоналом [Текст] / В.Н. Хлынов // Информационный бюллетень Инта Дальнего Востока. – 1995. – №9. – С. 24.

8. Целищев И.С. Управление по-японски за пределами Японии [Текст] / И.С. Целищев // Мировая экономика и международные отношения. – 1991. – №8. – С. 62.

## Ключевые слова

Кадровая политика; легкая промышленность; гибкая форма занятости; комбинированные формы заработной платы; стратегия японских предприятий; организация сбыта продукции; объединение японских профсоюзов; пожизненный найм; профессиональные управленцы; японская модель.

## РЕЦЕНЗИЯ

В статье рассматриваются вопросы современного состояния российских предприятий легкой промышленности, особенности организации труда, приводятся различные подходы к решению изложенных проблем, показана практика Японии в данной отрасли.

Главными достоинствами работы являются: авторский подход к проведению анализа трудовой деятельности на предприятиях легкой промышленности Японии; изучение организации труда; анализ трудовых отношений. На основе данного исследования автор предлагает некоторые аспекты деятельности японских предприятий использовать на предприятиях легкой промышленности Российской Федерации.

Автор предлагает создать аналогичную методику опыта Японии по организации труда на предприятиях легкой промышленности РФ. Данную методику можно применить практически для любого предприятия. Она является универсальной.

Работа носит прикладную, практическую направленность. Отдельные направления работы могут быть рекомендованы к внедрению.

*Тюкавкин Н.М., д.э.н., зав. кафедрой экономики Самарского государственного университета*

## 10.1. PERSONNEL SELECTION, ORGANIZATION OF WORK AND LABOR RELATIONS IN LIGHT INDUSTRY OF RUSSIA WITH APPLICATION OF EXPERIENCE OF JAPAN

N.V. Bezlepkina, Assistant to Chair of Economy

*Samara State University*

In article problems of a current state of the Russian enterprises of light industry, characteristic features of the organization of work are considered, practice of Japan in the given sphere is reflected. The author carries out the analysis of labor activity at the enterprises of the industry of Japan, are suggested Japanese to use some approaches of activity the enterprises at the enterprises of light industry of the Russian Federation. The given technique is comprehensible to any enterprise as it is universal.

## Literature

1. H.A. Volgin. Japanese experience which should be studied and reasonably to borrow//the Person and work-2007 – №6. – P. 50.
2. Materials of Ministry of economic development and trade: «the Condition and prospects of development of light industry of Russia till 2012». Research is executed in Kursk the state polytechnical university.
3. V.V. Pshennikov. Management lessons: Regularity as a way of life of Japanese business //Japan-№11. – P. 14.
4. G.G. Sincova. Pret-and-port from «the May Day dawn» //The person and work-1996. – №3. – P. 65.
5. V.I. Filev. The organization, rationing and payment in the developed countries: Great Britain, Germany, Italy, the USA, Japan and others. M: «Legal certify as ill the businessman»: intel-Sintez – 1996 – P. 534.
6. V.N. Khlinkov. Japan: formation of new model of management by work // World economy and the International Relations – 1993. – №2. – P.102-110.

7. V.N. Khlinkov. Japanese «secrets» of human resource management // M: Institute of the Far East. – 1995. – The newsletter-№9. – P.24.
8. I.S. Celishev. Management in Japanese outside of Japan// World economy and the International Relations. – 1991 – №8 – P. 62.

**Keywords**

Personnel selection; light industry; the flexible form of the employment; the combined forms of a salary; strategy of the Japanese enterprises; the organization of sale of production; association of Japanese trade unions; lifelong hiring; professional managers; Japanese model.