



# Пожизненный найм как элемент японского "чуда"

■ Система пожизненного найма стала одним из наиболее широко рекламируемых элементов японской системы управления трудовыми ресурсами. Она считается основой, обеспечивающей преданность работников своим предприятиям, их стремление работать с максимальной отдачей. На деле она означает гарантированную долгосрочную занятость, которая используется главным образом в крупных компаниях и государственных учреждениях. Системой, по различным оценкам, охватывается от 25 до 35% работников.

В самых общих чертах механизм пожизненного найма действует следующим образом. Ежегодно предприятие или государственное учреждение нанимает определенное число выпускников высших или средних учебных заведений, которые принимаются на испытательный срок. Они проходят в течение года полный курс подготовки к определенной должности в том или ином подразделении компании под руководством специально выделенного сотрудника. По истечении года кандидаты, зарекомендовавшие себя положительно, включаются в постоянный штат компании, а через 5 или более лет могут быть назначены на различные руководящие должности на среднем уровне иерархической лестницы в системе управления фирмой. По достижении 55–60-летнего возраста все работники, кроме управляющих высшего уровня, должны выйти на пенсию, а на освободившиеся места назначаются более молодые. Кроме того, система пожизненного найма предполагает довольно большое количество различных привилегий. Например, теоретически работник не может быть уволен из фирмы ни при каких обстоятельствах, кроме, например, ее банкротства. Когда прибыли компании падают, она может принимать самые разные меры по снижению издержек вплоть до сокращения дивидендов,

но до последней возможности не будет увольнять работников. Американская компания, например, поступит иначе — сохранит уровень дивидендов и объявит локаут.

Система пожизненного найма не означает, однако, что численность работающих не может быть сокращена. Есть много способов отреагировать на падение спроса на труд. Во-первых, сократить рабочий день. Во-вторых, перевести рабочих из подразделений с малой занятостью в те, где есть больше возможностей занять рабочие руки. Прекращение нового набора, более ранний выход на пенсию с повышением выходного пособия (гибкая система увольнений на пенсию), временное возвращение в "деревенский домик" с оплатой — все эти методы находят частое применение. Поощряется добровольное увольнение пожилых работников. Последнее средство — принудительное увольнение. В этом случае в первую очередь просят уйти пожилых.

Следует отметить, что система, при которой работник трудится в одной и той же компании в течение длительного периода времени, практически до выхода на пенсию, имеет свои и положительные, и отрицательные стороны. К положительным аспектам следует отнести стабильность занятости, сокращение текучести

кадров и повышение производительности труда, достаточно высокую долю выплат на социальные цели и т.д. К негативным сторонам относятся чрезмерные перегрузки в результате сверхурочных работ, жесткие условия найма и продвижения.

Каким же образом ведущие японские фирмы стараются преодолевать недостатки системы?

Если обратить внимание на динамику доли постоянных и временных рабочих, то станет очевидным опережающий рост удельного веса последних. Что же означает такое явление? Особенность найма временных рабочих состоит в том, что компании могут увольнять их без всяких осложнений. В условиях пожизненного найма и при наличии профсоюзов уволить служащих и постоянных рабочих под предлогом неблагоприятной конъюнктуры — практически невозможно. Существование института временных рабочих позволяет преодолевать недостатки системы пожизненного найма, лишаяющей управление необходимой гибкости, и успешно приспосабливаться к конъюнктурным колебаниям. Сохраняя эту систему, ведущие японские фирмы в то же время стараются привлекать все в больших масштабах временных рабочих, экономить на расходах на персонал. Если эти меры не приносят желаемого результата, возможно введение долгосрочных принудительных отпусков и сокращение продолжительности рабочей недели. Разумеется, администрация имеет формальное право и на полное увольнение части постоянных рабочих, однако подобные случаи, хотя они и имеют место, все же остаются для японских фирм нетипичными. Фирма, прибегая к таким действиям, теряет "лицо", лишает себя возможности привлечь в дальнейшем сколько-нибудь ценных и способных работников. Если указанные меры не способствуют стабилизации ситуации, то японские компании вынуждены обращаться за помощью к государству.

Так, первый специальный закон о мероприятиях в области



занятости был принят в Японии еще в 1966г. Он возлагал на государственные органы обязанность регулярно разрабатывать и проводить в жизнь комплексные мероприятия, конечной целью которых являлось, как было сказано в законе, "достижение полной занятости". На основе этого закона в дальнейшем через каждые 5-7 лет утверждались базисные планы мероприятий в области занятости.

В середине 70-х годов складывается целостная система государственных долгосрочных программ, законодательных актов и других инициатив, составляющих в своей совокупности политику государства в области занятости. В 1974 году был принят новый закон страхования от безработицы. Установленная им структура взносов в страховой фонд возлагала большее бремя на предпринимателей: 0,85% от ежемесячного фонда заработной платы со стороны администрации и 0,5% от облагаемого налогом заработка работника, в то время как раньше обе стороны вносили взнос в размере 0,65%. Треть расходов, связанных с выплатой пособий, а также все административные расходы брало на себя государство.

Существенно новым элементом было то, что страховой фонд отныне мог быть использован не только на выплату пособий лицам, уже потерявшим работу (а также на переобучение, расходы, связанные с поисками работы, переездом на новое место жительства и т.д.), но и на субсидии фирмам, не допускающим перехода своих работников в категорию безработных. Фирма, которая вместо того, чтобы уволить излишних работников, отправляет их в длительный оплачиваемый отпуск, теперь получила право на компенсацию в размере 1/2 (для крупных фирм) или 2/3 (для фирм с числом занятых до 300 человек) суммы, которую он выплатит таким работникам за время их нахождения в принудительном отпуске. При этом было оговорено, что размер компенсации не может превышать обычное пособие по безработице, а продолжительность ее

выплаты — 200 дней в год на одного работника. Разумеется, компенсация не должна служить для покрытия убытков в результате плохого ведения дел: для ее получения фирме необходимо доказать, что переживаемые ею трудности, вынуждающие отправлять работников в принудительный отпуск, являются следствием не зависящих от нее обстоятельств.

Следует заметить, что право на субсидирование распространяется и на фирмы, передающие своих избыточных работников "взаимы" другим фирмам. В этом случае компенсация предоставляется в размере 2/3 от той суммы, в какую обошлась бы фирме выплата этим работникам заработной платы с поддержанием ее на прежнем уровне, с той оговоркой, что размер компенсации на любого работника не должен превышать 50% заработной платы, выплачиваемой фирмой, на которую он переведен.

В стране действует "Чрезвычайный закон об особо пострадавших от депрессии отраслях экономики" и сопровождающий его закон о специальных мерах по улучшению положения работников таких отраслей. Любая входящая в одну из этих отраслей фирма, намеревающаяся провести сокращение персонала, должна после консультации со своими профсоюзами разработать и предоставить на местную биржу труда план, где подробно излагались бы меры трудоустройства высвобождающихся работников. Тем из них, кто не получит немедленно другой удовлетворяющей их работы, будут выданы специальные удостоверения, подтверждающие их право на получение консультативных услуг и особые льготы при найме. Любая фирма, принявшая их на постоянную работу или осуществляющая их переподготовку для последующего использования в качестве постоянных работников, приобретает право на компенсацию в размере 1/2 (в мелких фирмах — 2/3) их заработной платы в течение 6 месяцев. До поступления на новое место такие работники будут получать в течение не более 1 года после увольнения надбав-

ку к обычному пособию по безработице (или, точнее, суточные в размерах, превышающих обычное пособие) за посещение официально организованных курсов по переподготовке или просто за то, что они ждут, пока такие курсы начнут работу.

В Японии пожизненный найм и основанные на нем методы управления персоналом применяются почти исключительно на крупных предприятиях. Казалось бы, именно на мелких предприятиях (которых, кстати говоря, в японской промышленности больше, чем крупных) сама замкнутая обстановка производства и тесное переплетение производственных и личных взаимоотношений хозяина с работниками дают наиболее полный простор для культивации и проявления традиционного патернализма. Однако только крупные предприятия с большим числом занятых, где, естественно, гораздо труднее имитировать "семейные взаимоотношения", могут позволить себе дополнительные издержки для обеспечения постоянным работником относительно гарантированной занятости и некоторых дополнительных льгот.

Пожизненный найм (как форма патернализма японского типа) представляет собой прежде всего реальную систему функциональных связей, в которой определяющей является принадлежность занятых к данному предприятию. Персоналу упорно внушается, что принадлежность к семье-клану промышленного предприятия — большая честь, которая не только накладывает на него высокую ответственность, но и отличает, возвышает его над рабочими "чужих" предприятий.

Психологическая убежденность в гарантированной работе и доходах объясняет основной секрет японского "чуда": готовность работающих принимать постоянные изменения в технологии и рассматривать увеличивающуюся производительность как благо для каждого.

Наталья РОЩУПКИНА,

аспирантка Белорусского государственного экономического университета