

Содержание:

image not found or type unknown



Особенности регламентации управления персоналом в России

Персонал - это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Та часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется *кадрами*.

Обычно персонал формируется целенаправленно. Это позволяет установить его оптимальную профессиональную и квалификационную структуру, обеспечить рациональное распределение и загрузку работников.

Численность персонала (на конкретную дату или в среднем за период) определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее *нормативную (плановую)* величину, которую на практике почти никогда не удается обеспечить.

Более объективно персонал характеризуется *списочной (фактической)* численностью, т.е. количеством сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент (в том числе и временно отсутствуют). В их составе выделяют три категории: постоянные, временные и сезонные работники. В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной. Поскольку не все работники ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его *явочная численность*.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Процесс его движения называется *оборотом*. Различают оборот по приему и оборот по выбытию.

Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по организованному набору, в порядке перевода из других организаций, по направлению органов трудоустройства, по приглашению ее самой и проч.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним (текучесть).

Необходимый оборот по выбытию имеет под собой объективные причины: состояние здоровья работников, семейные обстоятельства, требования законодательства (например, о воинской службе), естественные (возраст), а поэтому неизбежен. Его можно спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (призыв в армию или уход на пенсию).

Текучесть обусловлена субъективными и причинами и в большей мере характерна для молодых сотрудников. Она бывает активной (уход по собственному желанию) и пассивной (увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Обычно после трех лет работы текучесть существенно снижается. Считается, что нормальная величина составляет до 5 процентов в год.

Степень интенсивности выбытия обусловлена следующими факторами:

- 1) настоятельностью смены работы вследствие, например, неудовлетворенности заработной платой, условиями труда и др.;
- 2) возможностью существенно улучшить свое положение на новом месте;
- 3) произведенными вложениями и потенциальными потерями (наличие своего дома, хозяйства, большие затраты времени и средств на получение профессии);
- 4) легкостью адаптации в новых условиях (она обычно прямо пропорциональна квалификации и опыту и обратно пропорциональна возрасту);
- 5) обладанием достоверной информацией о вакансиях (если люди хорошо осведомлены о потребности в кадрах в другом месте и уверены в том, что эти сведения точны, им легче покинуть свою должность).

По своим последствиям процесс движения персонала далеко, не однозначен.

Уходящие лица приобретают более перспективную или оплачиваемую работу, но теряют прежнюю квалификацию; заработок, непрерывный стаж и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места.

Для остающихся работников появляются дополнительные возможности продвижения, роста заработков, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные партнеры, может ухудшиться социально-психологический климат.

Организация избавляется от неподходящих работников (хотя часто бывает и наоборот), проводит омоложение кадров, привлекает людей с новыми взглядами. В тоже время возникают дополнительные расходы, связанные с их поиском и набором, обучением, нарушением привычных взаимосвязей в коллективе, падением дисциплины и производительности, ростом брака и проч.

Структура персонала

Состав персонала любой организации, как правило, неоднороден, и это понятно, поскольку даже в самой маленькой нужно выполнять множество видов деятельности, а для этого требуются люди, обладающие разнообразными профессиями, опытом, квалификацией, занимающие различные должности.

Группировку персонала в соответствии с видами деятельности, выполняемыми и функциями и категориями должностей отражает его *статистическая структура*. В ее разрезе выделяется:

- 1) персонал *основных видов деятельности* (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов);
- 2) персонал *неосновных видов деятельности* (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы).

По *характеру трудовых функций* персонал подразделяется на рабочих и служащих.

Рабочие создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать *основных* и *вспомогательных* рабочих. Первые заняты в технологических процессах, направленных на создание «профильного» для данной организации продукта. Вторые работают во

вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Выделяют рабочих *механизированного и ручного труда*, в том числе, например, работающих при помощи автоматов; выполняющих работу при помощи машин, механизмов, приборов, установок; выполняющих работы вручную; выполняющих работы по ремонту и наладке машин и механизмов и т.д.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

К рабочим относится и *младший обслуживающий персонал*, занятый оказанием услуг, не связанных с основной деятельностью. Это дворники, курьеры, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие виды работ.

Служащие относятся к профессиональной группе *лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом*. Они объединяются в несколько подгрупп.

Прежде всего это *руководители*, осуществляющие функции управления. К руководителям относят также и заместителей главных специалистов (например, главного инженера, главного бухгалтера), государственных инспекторов.

В совокупности они образуют *администрацию*, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, например сотрудников кадровых служб, юрисконсульты.

Другой (наиболее многочисленной) подгруппой служащих являются *специалисты* - экономисты, социологи, психологи, инженерно-технические работники. Они заняты созданием и внедрением в производство новых знаний (в форме теоретических и прикладных разработок), а также подготовкой вариантов решения отдельных технических, хозяйственных и управленческих проблем, выбор и принятие которых входят в компетенцию руководителей.

Различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами; вторые являются исполнителями работ.

Специалисты по должности могут быть главными, ведущими, старшими или иметь категорию, характеризующую номером.

Третью подгруппу образуют *другие работники, относящиеся к служащим*. Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание. Это, например, кассиры, делопроизводители, коменданты.

Основной отнесения людей к одной из перечисленных групп (категории) персонала является занимаемая ими должность.

Оптимальная статистическая структура персонала предполагает соответствие численности работников различных должностных групп существующим объемам работ.

Структура персонала с точки зрения профессии, образования, стажа работы получила названия *аналитической*. Она может быть общей и частной, отражающей соотношение отдельных категорий работников в ее рамках.

Под *профессией* следует понимать комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области. Например, можно говорить о профессии инженера, юриста, экономиста, врача.

В пределах каждой профессии выделяются *специальности*, связанные с выполнением более узкого круга функций. Так, специальностью в рамках профессии юриста будет гражданское право, уголовное право, государственное право и проч.

Опыт, навыки, знания формируют *квалификацию*, т. е. степень профессиональной подготовки, необходимой для выполнения данных трудовых функций.

Различаются *квалификация работы* и *квалификация работника*. Первая представлена совокупностью требований к тому, кто ее должен исполнять, вторая - совокупностью профессиональных качеств человека.

Мера квалификации работника называется *профессиональной компетентностью*. Она определяет способность на необходимом уровне выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

В основе профессиональной компетентности лежит *профессиональная пригодность*, т. е. совокупность психических и психофизиологических особенностей, которыми человек обладает для осуществления эффективной деятельности.

Профессиональная пригодность бывает потенциальной, имеющей вид задатков, и реальной, складывающейся на их основе в результате освоения новых знаний и навыков.

Выделяют следующие элементы профессиональной пригодности: физические данные и состояние здоровья; квалификация; опыт; личные качества (энергичность, самообладание, адаптивность); активность; психические особенности; направленность личности; характер трудового поведения; соответствие требованиям, предъявляемым законодательством, и т.д.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности.

Структура персонала *по стажу* может рассматриваться двояко - в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С *общим стажем* напрямую связан уровень производительности труда, а *стаж работ организации* характеризует закрепляемость кадров.

Структура персонала *по уровню образования* (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее, незаконченное высшее (более полсрока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное образование.

Понятие и цели деловой карьеры

Под деловой *карьерой* понимаются:

- продвижение работника по ступенькам служебной иерархии;
- последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни и ее внутреннее восприятие человеком;

- совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности.

Поскольку такие решения принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки себя и обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной нестабильности, они далеко не всегда последовательными, рациональными и оправданными.

Карьера может быть *динамичной*, связанной со сменой должностей, и *статичной*, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста.

Она бывает *вертикальной*, предполагающей продвижение по ступеням служебной лестницы, и *горизонтальной*, проходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой рода занятий, должности, а подчас и профессии.

Выделяется еще *центростремительная* карьера, суть которой состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в приближении к «ядру» организации, включении в круг «избранных».

Любая карьера делается ради чего-то и, таким образом, имеет свои *движущие мотивы*, которые с годами меняются. К ним относятся:

- *независимость*, позволяющая делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться;
- *профессиональный рост*, который облегчает занятие ряда должностей (в том числе руководящих);
- *безопасность и стабильность*, гарантируемые обладанием высокими постами и близостью к руководству;
- *власть, лидерство, успех*, ассоциируемые с руководящей должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, привилегиями;
- *возможность проявлять предприимчивость, деловую инициативу*, содействовать успеху фирмы, росту прибыльности, что обеспечивает должность в высшем руководстве;
- *потребность в первенстве*, в том, чтобы «обойти» своих коллег;

- *стиль жизни*, интегрирующий интересы личности и семьи. Это обеспечивает, с одной стороны, высокооплачиваемая, с другой - дающая свободу передвижения своим временем и т. п. должность. Такая должность называется синекурой;
- *материальное благосостояние*, доставляемое должностью, связанной с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения;
- *работа в здоровых условиях*, которые могут специально создаваться для лиц, занимающих высокие посты (специальное питание, комфортабельные служебные помещения и проч.).

Этапы карьеры и ее планирование

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов.

Первый - *подготовительный* (18-22 года) - связан с получением высшего или среднего профессионального образования, в этих рамках закладываются основы будущего специалиста и руководителя. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет, ибо она начинается с момента зачисления выпускника в штат организаций.

Второй - *адаптационный этап* (23-30 лет) - приходится на вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создает все необходимые предпосылки.

Третий - *стабилизационный этап* (30-40 лет) - означает окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных. Для первых открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице; вторые, достигнув своего «потолка», навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов. Но все к этому времени становятся профессионалами.

Четвертый - *этап консолидации* (40-50 лет). Лица, которые хотят и могут продолжать карьеру руководителя, с интервалом в несколько лет продвигаются по служебной лестнице. Тот, кто обладает более решительным характером, продолжает карьеру линейных руководителей, а с менее решительным, но

вдумчивым - штабных.

Пятый - *этап зрелости* (50-60 лет) - предполагает, что люди сосредоточиваются на передаче своих знаний, опыта молодежи.

Шестой - *завершающий этап* (после 80 лет) - означает подготовку к уходу на пенсию.

Большинство сотрудников, как показывают исследования, обычно относятся к своей карьере пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались их руководители. Поэтому сегодня деловая карьера является объектом управления.

Оно сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами (и консалтинговыми фирмами) позволяющих работникам раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом.

Составной частью такого управления является *планирование деловой карьеры* (во многих фирмах оно обязательно), предполагающее учет и увязку потребностей целей организации и сотрудников, изучение и оценку потенциала их служебного роста; ознакомление людей с реальными перспективами и условиями продвижения; определение критериев и путей перемещения, позволяющих избежать карьерных тупиков.

Служебное продвижение в организации может осуществляться в соответствии с такими принципами, как результативность работы, компетентность и потенциальные возможности, усердие, умение организовать формальную сторону дела, угодить руководству, старшинство, общие способности.

Особенности управления персоналом в США и Японии

Кадровая политика в американских фирмах обычно строится на более или менее одинаковых принципах. Подбор кадров. Общими критериями по подбору кадров являются образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. Особое внимание уделяется обеспечению фирмы квалифицированными рабочими кадрами таких профессий, как наладчики, инструментальщики, ремонтный персонал. Существует нехватка

квалифицированного персонала в нижнем звене: старших мастеров и мастеров. Это обусловлено высокими требованиями и ответственностью, недостаточным моральным и материальным стимулированием, нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мастера, повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора.

Условия труда. Внедрение автоматизации в производстве внесло существенные изменения условий труда персонала:

- замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, приемлемыми и удобными для работников;
- уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение административного аппарата;
- переход на гибкие формы оплаты труда;
- объединение инженеров, ученых и производственников в сквозных (от конструирования до изготовления изделий) коллективы – проектно-целевые группы.

Большое значение в разработке кадровой политики имеют принципы и требования, предъявляемые к работникам, принимаемые на работу.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Фирмы ориентируются на узкую специализацию менеджеров, инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний, и поэтому, продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, к примеру, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

При приеме на работу все кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями по инструкциям, соответствующим его узкой специализации, деятельностью фирмы в целом и ее организационной структуры.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка каждого работника проводится один два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются ими. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а также, в случае необходимости, предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание в должности зависит от улучшения работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственно начальника. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

В большинстве фирм в современных условиях преобладает тенденция к сокращению числа работников функциональных служб в процессе реорганизации фирмы в целом. Например, компании "Ford" и "Chrysler" сократили примерно 40% работников функциональных служб. Наряду с сокращением численности административного персонала была перестроена система информационных потоков и процедур принятия решений.

Американские предприниматели тяготеют в основном к индивидуальному подходу, в то время как японские отдают предпочтение концепции команды.

Подходы к управлению персоналом.

- Подход "человеческий капитал". Малые вложения в обучение. Сотрудника легче "купить" Обучение конкретным навыкам. Формализованная оценка.
- Подход "рынок трудовых ресурсов". На первом месте внешние факторы. Краткосрочный наем. Специализированная лестница продвижения
- Подход "преданность организации". Прямые контракты по найму. Внешние стимулы. Индивидуальные рабочие задания. Жесткая модель служебной карьеры; американская модель управления организацией приспосабливается к внешним обстоятельствам, изменения которых ведет к изменению деятельности организации в целом.

Американские ученые - социологи, экономисты - отмечают, что в ходе современного этапа НТР происходит резкое расширение возможностей работников

влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности. Объясняется это не только тем, что сегодня работник приводит в движение огромную массу овеществленного труда. Характер современной технологии производства и управления во многих случаях исключает жесткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте и одновременно ограничивает возможности надзора за действиями оператора. Американский социолог Д. Янкелович считает расширение индивидуальных полномочий современного работника по сравнению с частичным рабочим эпохи промышленного переворота одним из определяющих признаков "второй промышленной революции". Отмеченные изменения в содержании труда, бесспорно, имеют место и оказывают влияние на перестройку подхода к управлению персоналом.

Эти изменения просматриваются не только на производственном, но и на всех уровнях управления. Компьютеризация управления позволяет сегодня устранить ряд промежуточных звеньев в его среднем эшелоне, особенно те должности, на которых управляющие заняты преимущественно агрегированием информации. Это повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации "самоуправляемых рабочих групп". При этом на многих заводах, например новом комплексе "Saturn" фирмы "General Motors", фигура мастера вообще исчезает из штатного расписания и предпринимается попытка передать его функции рабочей группе. Напротив, обязанности старших мастеров, курирующих несколько автономных рабочих групп, значительно усложняется, и от руководителей требуют иных методов работы, использования навыков лидерства и убеждения, усиления внимания к обучению персонала и управлению морально-психологическим климатом в бригадах, не говоря уже о знании новой техники и компьютерной грамотности.

Изменения в характере необходимых профессиональных навыков, должностных требований, уровне ответственности определяют обязательность специальной подготовки и повышения квалификации работников. Так, на заводах "Saturn" подготовка рабочих перед началом работы в составе "самоуправляемых рабочих групп" занимает от 3 до 6 месяцев и проводится по специальным программам.

Обучение персонала рассматривается в рамках "подхода человеческих ресурсов" как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи. Считается, что в

результате обучения разрыв в значениях "ценности" работников для фирмы (по отношению к лучшим) может быть в 2-3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены.

Подход к рабочей силе как к ресурсу означает также осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями. Частнокапиталистическая система хозяйствования усиливает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства и общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников. НТР требует увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и переподготовку. Погоня многих корпораций за наиболее квалифицированной рабочей силой, обладающей практическим опытом, решает их частные проблемы, но усиливает общие диспропорции на рынке труда. Отражением этого обстоятельства является конкуренция за рабочую силу высокого качества. Переход к активным методам вербовки требует, однако, значительного увеличения бюджета кадровых служб. Расчеты по одной компании показали, что вербовка специалиста в колледже в среднем обходится фирме в 3 раза дороже по сравнению с обычными методами отбора из числа обратившихся на фирму. В корпорациях, которые идут на такие затраты, рабочая сила перестает быть "даровым" ресурсом. Поскольку в него инвестирован капитал, фирма становится заинтересованной в достаточно продолжительном и комплексном использовании этого специфического "ресурса".

В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе, как составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала; специальный учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных; переход к активным методам вербовки и отбора персонала вне фирмы; значительное расширение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала; использование ежегодной формализованной оценки результатов труда для обстоятельного выявления в интересах фирмы имеющегося потенциала каждого работника и т. д. В крупных корпорациях стали создаваться элементы внутрифирменной социальной инфраструктуры различного назначения - от кафетериев до врачебно-физкультурных диспансеров, появились программы по улучшению условий труда и более общие программы "повышения качества трудовой жизни".

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагает крупные усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию, новых форм организации управления. Так, 16 крупнейших корпораций совместно создали "Ассоциацию отслеживания внешней среды", которая по заданию финансирующих ее корпораций изучает влияние новой технологии, государственного регулирования и других внешних факторов на управление человеческими ресурсами.

Сегодня в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая - стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества, за счет этого добиться важных преимуществ в конкурентной борьбе. Отрасли, связанные с новыми направлениями научно-технического прогресса, предъявляют значительно более высокие требования к качеству используемого персонала. Эта стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие рабочей силы, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести, закреплении работников за фирмой. Отсюда тенденция к существенному расширению и перестройке работы с персоналом.

Концепция "человеческих ресурсов" прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда наниматель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низкоквалифицированным персоналом или соответствующей экономической конъюнктурой, эта концепция поворачивается иными гранями и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда.

Наличие многих примеров крупных долгосрочных вложений и больших организационных усилий корпораций в части подбора, подготовки и развития персонала, создания условий для повышения производительности труда лишь подтверждает общее правило, согласно которому кадровая политика корпораций определяется экономической оценкой эффективности произведенных затрат.

Выбор стратегии кадровой работы определяется реальными условиями функционирования корпораций. Они, в свою очередь, во многом обусловлены действующим механизмом государственно-монополистического регулирования.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: наем работников пожизненный или на длительный срок; повышение зарплаты с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются на фирме.

Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников, высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных социальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы.
- приоритет коллективного начала перед индивидуальным, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;
- поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, специалистов и инвесторов (акционеров);
- формирование партнерских связей между фирмами – деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

Таким образом, система управления персоналом в Японии предполагает гарантии занятости, подготовку новых работников, оплату труда в зависимости от стажа работы, гибкую систему зарплаты.

Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени системой пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55-60 лет. Эта система охватывает примерно 25-30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах. Однако в случае резкого ухудшения финансового положения японские фирмы все равно проходят увольнения; по поводу гарантий занятости официальных документов нет. Тем не менее, считается, что гарантированная занятость, предоставляемая японскими фирмами своим работникам, лежит в основе тех успехов, которых им удалось добиться в области повышения производительности труда и качества продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал.

Фирмы в качестве критерия применяют совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и чертить графики.

В большинстве фирм прием на работу предполагает знакомство работника с описанием предполагаемых рабочих функций, прав и ответственности. Если конкретная работа, под которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров для ее включения в существующую систему оплаты труда.

Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющиеся электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью с будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и, при необходимости, с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель. Девиз "Nissan" "Предприятие – это кадры" в сжатой форме отражает кадровую политику японских компаний.

В управлении персоналом можно выделить три взаимосвязанных подхода, вытекающих из экономических и организационных теорий.

Первый подход связан с формированием человеческого капитала. Он основан на стремлении организации развивать свой собственный трудовой потенциал, а не набирать людей со стороны. Этот подход является вариацией философии, "создать или купить": одни компании считаются более экономичным покупать, чем производить комплектующие компоненты для своего изделия, другие компании предпочитают купить готовый талант на стороне, чем вложить деньги в его подготовку и развитие.

Данная стратегия имеет свои положительный и отрицательный моменты. В условиях высоких конкурентных внешних рынков труда организации выгоднее (во избежание потери работника) устанавливать работнику высокую заработную плату за дополнительную квалификацию. В данном случае организация оплачивает работнику новые навыки, позволяющие приобретать и накапливать опыт. Таким образом, для работника – это подарок от организации за снижении текучести кадров, ибо издержки на опыт – это дополнительное обучение.

Второй подход связан с использованием в управлении персоналом факторов, мотивирующих работодателя к поиску на внешнем рынке труда рабочей силы оптимального профессионального профиля. Нужно при этом учитывать, что привлечение рабочей силы внешнего рынка связано с определенными ограничениями. Так, необходимы определенные затраты на отбор кадров, существуют определенные препятствия в результате деятельности профсоюзных ассоциаций, конъюнктура рынка может снизить предложение квалифицированной рабочей силы, требующей для данной организации. В этих условиях использование внешнего трудового рынка увеличивает издержки, связанные с наймом работников.

В результате этого организации становится выгоднее развивать рабочую силу на основе создаваемых ею самой правил. Внимание уделяется удержанию квалифицированных и опытных работников при высоких требованиях к каждому рабочему месту. Текучесть кадров и их отсутствие на рабочих местах рассматриваются как дорогостоящие последствия использования внешнего рынка труда.

Третий подход опирается на концепцию преданности организации, что приводит к созданию поведенческой модели организации. В данном случае степень вовлечения сотрудников в ее деятельность такова, что они идентифицируются с организацией. Экономические отношения между работником и работодателем подкрепляются контрактами между сотрудниками и организацией, в которых определяется заработная плата, другие экономические параметры, устанавливающие ответственность и ограничивающие злоупотребление властью. Но при этом включаются психологические факторы, например, добросовестность работника, определенность задания и его зависимость от исполнения, личные ценности и ценности фирмы, индивидуальные и групповые отношения и т. д.

Такое сочетание экономических и психологических параметров имеет целью включить в обязанности работника ответственность за результаты исполнения в

обстановке высокого к нему доверия. Если управленческая философия организации заключается в "добросовестном ежедневном труде за определенную дневную плату", ее "психологический контракт" с работниками будет характеризоваться наличием большого количества "синих воротничков". Если ее философия заключается в обеспечении значимого и вознаграждаемого труда, она будет больше инвестировать в развитие рабочих. Система управления персоналом "сверху вниз" централизует решения по отбору, оценке, поощрению и развитию; система управления "снизу вверх" распределяет решения по всем уровням.

Система человеческих ресурсов, направленная на групповое исполнение, будет учитывать в процессе отбора социальную совместимость. Она также будет использовать сориентированную на группу систему оценки и предоставлять поощрения, приемлемые для группы как единого целого.

1. Подход "человеческий капитал".

Японская модель: Крупные вложения в обучение. Сотрудника нужно "растить" Общее обучение. Неформализованная оценка.

2. Подход "рынок трудовых ресурсов".

Японская модель: На первом месте внутренние факторы. Долгосрочный (пожизненный наем). Неспециализированная лестница продвижения.

3. Подход "преданность организации".

Японская модель: Внутренние стимулы. Групповая ориентация в работе. Сложная лестница продвижения ("змея")

В японской модели управления важнейшие механизмы изменений связаны с внутренними механизмами размещения рабочей силы.

Японской модели управления персоналом присущие такие черты:

- а) общеэтнические черты - трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, любовь к природе, приверженность к традициям, склонность к заимствованиям, этноцентризм, практицизм;
- б) черты группового поведения - дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга;
- в) обыденно-житейские черты - вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность.

Внедрение элементов семейных отношений в управление японскими фирмами создало благоприятные условия для укрепления дисциплины труда, совершенствования межличностных отношений по вертикали и горизонтали и, в конечном счете, для повышения эффективности производства.

Одну из составляющих концептуальной основы контроля над персоналом можно назвать "тотальной вовлеченностью". Это понятие охватывает целый ряд установлений, подтверждающих колоссальную престижность процесса труда в глазах работников.

"Тотальной вовлеченности" соответствует доминирование на японских предприятиях бригадных методов труда. Здесь наблюдается заимствование из идей и практики функционирования семей-кланов. Самоотверженная работа всем коллективом, в котором должен был без остатка раствориться каждый его член, неизменно считалась патриотическим долгом, наилучшим средством достижения производственных целей.

Работник, пребывая в составе бригады, ощущает себя как в привычном "семейном лоне", сразу же мобилизуется на его охрану усердным трудом, более всего страшится подвести коллег некомпетентностью или недостаточным прилежанием. Кстати, эти опасения побуждают его, в частности, с энтузиазмом относиться к участию в системе ротации, то есть к овладению смежными профессиями и обеспечению тем самым взаимопомощи и взаимозаменяемости членов бригады.

Постоянная и глубокая забота каждого работника об интересах бригады формирует тот фон, на котором в японских компаниях разворачивается трудовое соревнование. Но надо подчеркнуть, что целью соревнования является не перевыполнение устанавливаемых заданий, а их скрупулезное выполнение.

Второй составляющей концептуальной основы контроля над персоналом допустимо считать "доверие". Данным понятием описывается твердая убежденность работников в том, что любой их вклад в успехи компании, любые жертвы, принесенные во имя ее процветания, рано или поздно, в той или иной форме получат воздаяние.

В Японии получили большое распространение системы "пожизненного найма" и оплаты по старшинству: главная мотивационная роль первой заключается в гарантии стабильной занятости, независимо от конъюнктурных колебаний и прочих факторов, а второй - в гарантии возрастающей платы за долголетнюю преданность фирме.

В рамки системы "пожизненного найма" попадают почти исключительно выпускники учебных заведений, не выходявшие ранее на рынок рабочей силы, не имеющие профессиональных навыков вообще и, что очень важно в Японии, профессиональных навыков, адекватно отвечающих требованиям нанимающей компании.

Поэтому новички, прежде всего, пропускаются через механизм производственной подготовки с ротацией по различным видам их профессионального профиля для выявления склонности, наилучшей совместимости с тем или иным из этих видов, и лишь по прохождении курса обучения следует направление на определенную работу.

Третья составляющая концептуальной основы контроля над персоналом - "эмоциональная близость". Этот термин достаточно точно отражает суть заявлений ряда теоретиков и практиков японского менеджмента относительно искоренения без остатка должностных и личностных перегородок внутри трудового коллектива с целью предохранить его от пагубных последствий стрессовых, конфликтных ситуаций. "эмоциональная близость" возникает в первую очередь на рабочих местах, в процессе производства. В какой-то степени это происходит на почве простого общения работающих бок о бок индивидов. Однако основную нагрузку несут на себе меры способствующие расширению участия трудящихся в фирменном управлении.

Заблаговременная и основательная подготовленность японских фирм к восприятию "участия в управлении" была обеспечена и воспроизводством клановых обычаев на предприятиях с их групповой ориентированностью, и системами "пожизненного найма" и оплаты по старшинству, создающими и оберегающими постоянство наиболее производительной части кадрового состава, и, что очень существенно с точки зрения максимизации "эмоциональной близости", традиционной системой принятия решений ("ринги").

Система эта основана на использовании проекта того или иного решения, которое может быть предложено руководству фирмы различными представителями управленческой прослойки снизу доверху по звеньям организационной структуры на предмет оценки. Главная цель запуска проекта в коммуникационные каналы заключается в достижении всеобщего согласия относительно рекомендуемого решения.

Некоторые зарубежные специалисты усматривают в системе "ринги" такие потенциальные недостатки, как медлительность и рассредоточение ответственности за исполнение. Судя по всему, и на сей раз они механически прилагают западные нормы.

Клановый характер функционирования японской фирмы превращает согласие персонала с принятым решением в необходимость, игнорировать которую никак невозможно. За тем, что постороннему глазу представляется медлительностью, скрывается тщательно проводимая ознакомительно-консультационная работа с охватом широкой массы сотрудников, включая, конечно, и представителей "низов", работа делающая решение "коллективным достоянием", а следовательно, и обязательным к выполнению.

Существуют различные подходы к решению проблемы удовлетворения потребности в персонале на предприятиях Японии и США.

Японская система образования предусматривает подготовку специалиста широкого профиля. Считается, что овладение конкретными навыками труда в какой-либо области - это прерогатива конкретной организации, а не учебного заведения. Поэтому покрытие потребности в персонале низших должностей на японских предприятиях осуществляется за счет внешних источников, а потребности в персонале более высоких должностей - за счет внутренних источников.

Заключение

Американские фирмы не делают различия по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность, как своим сотрудникам, так и внешним претендентам.