

## ИЗМЕНЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЕ НАЙМА: ОПЛАТА ТРУДА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

**Мицухару Миямото,**

*доктор экономики, профессор Университета Сенсю (г.Токио),*

**В.А. Симхович,**

*кандидат филологических наук, докторант Белорусского государственного университета*

Недавно многие японские корпорации перешли к оплате труда по его результатам (ОПР). Внедрение такого принципа материального вознаграждения было вызвано необходимостью усиления мотивации работников в процессе выполнения производственных заданий. Однако в настоящее время средства массовой информации часто сообщают о том, что с внедрением ОПР возникли непредвиденные проблемы, поэтому японские компании вынуждены пересматривать данную практику.

Проанализируем причины внедрения ОПР и ее первые последствия в свете проблем, которые японские корпорации испытывают в связи с существующей системой внутрифирменной оплаты труда. Бесспорно, природа ОПР по своей сути отличается от традиционной, так называемой системы оплаты по старшинству. Кардинальным образом могут измениться система расчетов по заработной плате и практика управления персоналом, а также система оценки деятельности работников при решении вопросов продвижения по службе, организация рабочего места, отношения между работниками компании и т.д.

Изучение последствий введения ОПР представляет несомненный интерес, так как в последние годы в Японии доминируют движения за радикальные реформы в экономике, внедрение которых может вызвать коренные изменения в существующей системе найма. Однако радикальные реформы могут оказаться нецелесообразными, если они будут приводить к нарушениям психологического контракта, характерного для японских компаний [1].

Анализ сущности ОПР показывает, что она не только отличается от существующей системы оплаты в японских фирмах, но и противоречит ей. Почему же была внедрена дан-

ная система оплаты, столь несвойственная традиционному найму в Японии? Тот факт, что целью ОПР является усиление мотивации работников к труду, означает, что их мотивация действительно снижается. Известно, что ранее японские фирмы добивались высокой мотивации работников благодаря особенностям практики управления персоналом. В то же время оплата по старшинству могла вызывать снижение мотивации работников. Если это так, то нам необходимо выяснить, почему прежние критерии оплаты перестали функционировать должным образом и действительно ли введение ОПР поможет преодолеть недостатки прежней системы оплаты.

Кратко поясним принципы системы оплаты, существующей в японских корпорациях с 70-х годов XX ст. В ее основу положен принцип оплаты по старшинству, или в зависимости от непрерывного стажа работы. Это всегда вызывало дискуссии по поводу японского стиля управления. Удивительно, что японские компании достигали относительно высоких показателей деятельности, поскольку данный принцип по своей сути не может стимулировать работников работать больше для того, чтобы заработать больше. Тем не менее принцип оплаты труда по старшинству оказался для них релевантным. В настоящее время ситуация изменилась, так как японская экономика испытывает тяжелый спад. В этих условиях замена прежних принципов оплаты на ОПР с целью преодоления недостатков функционирования существующей системы материального вознаграждения может показаться целесообразной.

Однако данное предположение не может раскрыть сущность существующих проблем оплаты в японских компаниях. В течение дли-

тельного времени размер заработной платы японских работников находился в прямой зависимости от продолжительности их непрерывного стажа работы и возраста. Система повозрастной оплаты отвечала социальным потребностям индивида, так как по мере прохождения определенных этапов жизни его расходы растут. Увеличение заработной платы в соответствии с возрастом в Японии всегда рассматривалось положительно, что отличало ее от развитых западных стран, где размер зарплаты определяется навыками и должностью работника, поэтому к старости, когда человек не может трудиться в полную силу, его доходы остаются на одном уровне или даже падают.

С конца 50-х годов в Японии были попытки изменить систему повозрастной оплаты труда, но введение «ставки за служебные обязанности» («shokumu-ku») не одобрило большинство профсоюзов. После нефтяного кризиса 70-х годов на крупных фирмах была внедрена «функциональная система оплаты труда», или «shokuno-ki», представляющая собой синтезированную систему, определяющую размер заработной платы по четырем показателям: возрасту, стажу, профессиональному разряду (рангу) и результативности труда.

Размер основной части заработной платы зависит от способности работника выполнять работу, которая оценивается определенным образом<sup>1</sup>. Для этого была создана система, увязывающая уровень компетенции, или квалификации, работника и его ранга на фирме, и в соответствии с рангом определен размер заработной платы. Таким образом, компетенция работников оценивается и ранжируется по системе «квалификация-ранг», на основании чего выплачивается соответствующая зарплата [2].

Данная система означает, что при оценке деятельности работников компании используются такие критерии, как индивидуальные

способности и умения в соответствии с общим рангом и показатели работы. При аттестации также учитывается оценка умения работника творчески участвовать в работе группы и внести долю своего труда в деятельность фирмы. Уникальность японской системы занятости состоит в том, что зарплата не связана с конкретным видом выполняемой работы, и ее размер устанавливается не столько в соответствии с должностью, сколько в соответствии с рангом «shokuno». Следовательно, чем выше ранг, тем выше заработная плата. При создании внутрифирменной системы оплаты труда «shokuno-ku» была сделана попытка использовать различные критерии, для того чтобы объективно оценить вклад каждого работника. Таким образом японские компании создали систему оплаты, базирующуюся на квалификации. Как показывает табл. 1, данная система оплаты принята не только в крупных, но и в средних компаниях [3].

Таблица 1

Использование системы оплаты труда «квалификация-ранг» в японских компаниях

Размер фирмы, чел.	30~99	100~299	300~999	1000~4999	~5000
% использования системы	22,1	46,0	72,7	86,5	93,4

Повышение оплаты труда происходит двумя способами: через получение более высокого ранга на основе оценки профессиональных способностей и умений; через ежегодную прибавку к той же заработной плате. Оба способа рассматриваются как вознаграждение за совершенствование трудовых навыков. Зарплата в соответствии с рангом составляет 60% от общей суммы выплат, тогда как часть зарплаты, размер которой зависит от возраста или стажа непрерывной работы на одном месте, – 30%. Эта часть зарплаты является компенсацией за стоимость жизни, что было наследием послевоенной экономической мысли в Японии. Третья часть, связанная с результатами труда, имеет наименьший удельный вес – 10%.

Совершенно справедливо, что описанная выше система оплаты увязывается со стажем работы. Постепенно растет не только заработная плата в зависимости от уровня квалификации и ранга, растет также зарплата, размер

<sup>1</sup> Способность работника выполнять работу обозначается термином «shokuno». Как способность, «shokuno» ранжируется, но не в зависимости от конкретного вида работы или деятельности рабочей группы, а, скорее, в рамках деятельности всей компании или организации. Иными словами, «shokuno» представляет собой своего рода организационную компетенцию.

которой определяется возрастом работника. Способность выполнять работу улучшается благодаря опыту, который приобретается на рабочем месте, и связям с другими работниками, особенно если речь идет о форме обучения без отрыва от производства. Японцы считают, что чем дольше работник работает на своем месте, тем совершеннее его навыки, тем успешней и продуктивнее он выполняет свою работу. Следовательно, способность к выполнению работы логически увязывается со стажем работы. Стаж работы оценивается и оплачивается в форме ежегодной прибавки. Кроме того, прибавка по возрасту связана со стажем. В результате, поскольку размер основной части заработной платы работников японских компаний определяется их компетенцией и зависит от оценки их деятельности, в целом оплату можно рассматривать как оплату в зависимости от стажа работы или просто по старшинству.

Следует отметить, что в рамках такой системы оплата может расти даже тогда, когда выполняемая работа не меняется. Зарплата увеличивается в соответствии с ростом квалификации для выполнения заданий даже на одном и том же рабочем месте или в рамках одной и той же должности. Иными словами, зарплата отделена от должности, благодаря чему должностные обязанности определяются широко и гибко в соответствии с изменяющимися условиями. Однако такая организация работы может существовать там, где стимулируется преданность работников по отношению к своему месту работы, т.е. компании. С этой точки зрения, сущность данной системы оплаты в японских компаниях, возможно, заключалась в поощрении организационной преданности работников. Проблема внедрения ОПР заключается в том, что она может привести к нежеланию работников демонстрировать организационную преданность и должным образом выполнять функциональные обязанности.

Почему возникла необходимость изменить существующую систему оплаты? Известно, что японские корпорации страдают от увеличения издержек на рабочую силу в связи с возрастом работников, так как количество работников более старшего возраста, получающих более высокую оплату, постоянно растет. В последние годы компании переживают также экономический спад, многие из них

имеют огромный дефицит, и все осознают снижение производительности труда своих работников. Полагают, что в этих условиях система оплаты по старшинству не может стимулировать работников на повышение производительности труда и, следовательно, на получение более высокой заработной платы. Высказываются предложения отменить оплату по старшинству или уменьшить ее размер за счет внедрения ОПР. Иными словами, внедрение ОПР рассматривается как способ решения двух проблем: растущих затрат на рабочую силу и снижения производительности труда.

Существует несколько способов внедрения ОПР. Например, некоторые компании либо полностью отказываются от той части заработной платы, которая зависит от возраста работника, либо уменьшают ее размер. Другие компании отказываются как от повозрастной заработной платы, так и от ежегодных прибавок, сохраняя принцип квалификации. В таких случаях заработная плата носит смешанный характер: ее размер определяется как квалификацией работника, так и его результатами, иными словами, вторая составляющая – ОПР. Первая часть заработной платы постоянна для определенного уровня квалификации, тогда как ОПР – переменная величина, которая зависит от оценки деятельности индивида в данный период времени. В целом, такая схема внедряется для оплаты труда менеджеров высших эшелонов управления, хотя некоторые фирмы используют ее для оплаты труда рабочих и менеджеров низших эшелонов.

Опубликованная Центром производительности труда Японии в 2002 г. табл. 2 показывает соотношение фирм, принявших определенную форму оплаты: только зарплата на основе компетенции с ежегодной прибавкой и повозрастной зарплатой или без них; зарплата на основе компетенции плюс ОПР; только ОПР. Общее количество фирм – 339, численность персонала у 30% из них – менее 500 чел., у 20% – от 500 до 999, у остальных – свыше 1000 чел. Что касается управленческих должностей высшего эшелона (руководителей филиалов компании, топ-менеджеров), то число фирм, внедривших ОПР, быстро растет, например, с 43,8% в 2000 г. до 62,6% в 2001 г. Несомненно, сочетание зарплаты на основе квалификации и ОПР является наиболее распространенным случаем, тогда как одна чет-

верть фирм внедрила только ОНР<sup>2</sup>. И наоборот, что касается неуправленческих и управленческих должностей более низкого уровня (руководителей отделов), более половины фирм сохранили зарплату на основе квалификации в сочетании с повозрастной и ежегодной прибавкой, хотя ежегодная прибавка не гарантирована. Как правило, ОНР почти всегда введена для расчетов по оплате труда топ-менеджеров, частично для менеджеров низших эшелонов и редко для работников компании, не занимающих управленческие должности.

Комбинация «зарплата на основе квалификации и ОНР» похожа на тип заработной платы, выплачиваемой в американских фирмах. Если в японских компаниях базовая зарплата определяется квалификацией и рангом, то в американских – должностью и рангом. Некоторые японские фирмы, которые настаивают на радикальных реформах, должны отменить зарплату на основе квалификации и расчеты по оплате производить исходя исключительно из результатов деятельности работника. Как показывает табл. 2, такие фирмы по-прежнему планируют принять ОНР главным образом для топ-менеджеров, а не для всех категорий работников. Если данная тенденция сохранится, это будет означать не только изменение в структуре заработной платы, но и переход от организации труда, где в основу положена компетенция, к такой ее форме, где упор делается на должности, т.е. оценива-

ется должность и расчет производится в соответствии с функциональными обязанностями. В таком случае заработная плата, по крайней мере менеджеров японских компаний будет следовать заработной плате, выплачиваемой в американских компаниях.

Как ранее отмечалось, внедрение ОНР имеет две цели: усиление мотивации работников и снижение затрат на рабочую силу, причем вопросы мотивации играют первостепенное значение. ОНР превращается в средство достижения данных целей за счет резкого увеличения зарплаты для работников с высокой производительностью труда и снижения зарплаты для тех, кто имеет низкую производительность. По сравнению с зарплатой, базирующейся на квалификации и/или стаже работы, шкала зарплаты ОНР шире, а дифференциалы оплаты рассматриваются как средство мотивации персонала. Хотя снижение затрат на рабочую силу не является основной целью внедрения ОНР, растущее бремя издержек может быть причиной внедрения ОНР в качестве средства снижения общей суммы затрат за счет снижения зарплаты работникам с низкой производительностью труда. Как показывает практика, ОНР вводится главным образом для менеджеров высшего эшелона управления, имеющих большой стаж работы и, соответственно, получающих высокую зарплату.

В настоящее время насущной стала проблема оплаты труда менеджеров среднего звена. Система зарплаты на основе квалификации содержит две институциональные характеристики: первая – независимость размера зарплаты от должности; вторая – разделение

<sup>2</sup> Случай «только ОНР» обычно принимает форму ежегодной зарплаты, и она также состоит из постоянной и переменной величин.

Таблица 2

**Японские компании, классифицируемые по типу заработной платы, %**

Должность	Зарплата на основе компетенции		Зарплата на основе компетенции +ОНР		ОНР		Другие типы (включают оплату по должности)	
	2000 г.	2001 г.	2000 г.	2001 г.	2000 г.	2001 г.	2000 г.	2001 г.
Менеджеры высшего эшелона	43,8	29,8	36,5	36,2	7,3	26,4	12,6	7,6
Менеджеры низших эшелонов и рабочие	63,1	-	21,9	-	3,0	-	12,0	-
Менеджеры низших эшелонов	-	54,7	-	21,4	-	13,6	-	10,3
Рабочие	-	66,8	-	11,1	-	5,4	-	16,7

квалификационного и должностного рангов. Как ранее упоминалось, должностные обязанности определяются достаточно гибко и широко в силу первого типа разделения. Что же касается второго типа разделения, то квалификационные и должностные ранги коррелируют между собой, однако получение более высокого квалификационного ранга не обязательно предполагает продвижение работника до соответствующего должностного ранга, например до руководителя подразделения или топ-менеджера. Другими словами, работников, которым не предложили занять эти должности, могут по-прежнему продвигать до соответствующих квалификационных рангов и они будут получать соответствующую прибавку к зарплате и тоже относиться к категории менеджеров высшего эшелона.

Очевидно, что чем больше работников данной категории, тем выше затраты на рабочую силу. В табл. 3, содержащей данные Министерства труда Японии за 2000 г., категория работников «другие», т.е. получивших управленческие ранги, но не имеющих соответствующих управленческих должностей, таких как главный менеджер, глава подразделения и начальник отдела, имеет наибольший удельный вес. Они считаются работниками с низкой производительностью труда, в чьи должностные обязанности не входит принятие решения, однако их работа не обязательно связана с основными сферами деятельности компании. Работники среднего возраста, имеющие управленческие ранги, являются основной причиной растущих затрат на рабочую силу и снижения производительности труда. Таким образом, повышение производительности труда персонала среднего возраста становится целью внедрения ОПР. Проблема заключается в том, удастся ли эту цель успешно реализовать.

Таблица 3

**Доля работников японских компаний на управленческих должностях, %**

Должность	1980 г.	1999 г.
Топ-менеджер	2,5	3,6
Начальник подразделения	6,0	8,3
Другие должности	10,4	11,5
Начальник отдела	6,8	7,4

Результаты опроса работников фирм, еще не внедривших ОПР, т.е. там, где зарплата определяется уровнем квалификации и имеет повозрастную и ежегодную прибавку, показывают, что данная система оказывается привлекательной для менеджеров более старшего возраста и неэффективной для молодых работников, не занимающих управленческие должности. Первые удовлетворены соглашением с компанией, обладают высокими мотивациями к работе, в частности к выполнению функциональных обязанностей, тогда как вторые - нет, у них слабая мотивация к работе и выполнению функциональных обязанностей [4]. Эти выводы не являются неожиданностью, так как именно менеджеры среднего возраста пользуются преимуществами практики старшинства в системе оплаты труда. Также закономерна неудовлетворенность данной системой именно молодых работников: чем больше сотрудников получает управленческий ранг, тем меньше возможностей для молодых работников быть продвинутыми по служебной лестнице.

До недавнего времени японские компании неохотно оценивали реальные результаты деятельности работников в терминах их производительности труда, тогда как квалификация работников оценивалась тщательным образом, так как она формировала систему оплаты в соответствии с квалификацией. Поэтому внедрение ОПР показалось целесообразным для усиления мотивации работников и достижения более высоких показателей. Вопрос в том, примут ли молодые работники схему ОПР как способ оценки их конкретных результатов. Действительно ли они предпочтут краткосрочную оценку их деятельности долгосрочной оценке компетенции или стажа работы? <sup>3</sup>

Второй момент касается справедливости по отношению к размеру заработной платы. В частности, как следует рассматривать ежегодную и повозрастную прибавку? Отменяют ли

<sup>3</sup> Японские менеджеры используют два вида оценки: квалификации работника и его производственных результатов. Если первая основывается на долгосрочной перспективе, то вторая - на краткосрочной [1]. В действительности они противоречат друг другу. Работники, которые предполагают приобрести необходимую организационную компетенцию, могут быть обескуражены краткосрочной оценкой своих результатов и потому сознательно ставить менее сложные задачи. Если это так, то японские компании могут получить непредсказуемые результаты.

эти прибавки или их размер уменьшится из-за введения ОПР? Откажется ли персонал компаний от понимания зарплаты как компенсации за стоимость жизни после введения ОПР? Вопрос справедливости касается также дифференциалов зарплаты и продвижения по службе. Известно, что в японских фирмах различия в зарплате относительно малы, что, возможно, явилось следствием постепенного повышения оплаты на лестнице квалификационных рангов. Цель внедрения ОПР совершенно иная: увеличение разницы в зарплате за счет резкого ее повышения для работников с высокими показателями труда и ее снижения для работников с низкими. Какое влияние это окажет на понимание японцами справедливости [5]? Добавим, что ОПР увеличит различия в сроках и темпах продвижения по службе, так как работники, показывающие высокие результаты, будут выдвигаться на управленческие должности в более раннем возрасте. Существует вероятность возникновения ситуации, что работник не захочет делиться полезной информацией с членами бригады, так как те добьются более высоких показателей, чем у него, что в результате может замедлить его продвижение по служебной лестнице. Иными словами, в трудовом коллективе могут возникнуть зависть и/или соперничество [6].

Чтобы получить ответы на вопросы о том, какой тип зарплаты предпочитают работники и какую систему оплаты/продвижения по службе они считают справедливой, в 2001–2002 гг. одним из авторов был проведен опрос среди 359 сотрудников 7 японских компаний, которые недавно внедрили ОПР, хотя и в разных комбинациях. Это как мелкие, так и крупные компании из разных отраслей экономики, включая промышленность и сектор услуг.

Один из наиболее удивительных результатов опроса заключается в том, что чаще всего персонал высказывается за введение ОПР. В табл. 4 показано, что большинство работников действительно считает, что размер вознаграждения должен определяться интенсивностью труда. Данное мнение разделяет персонал компаний, уже внедривших ОПР<sup>4</sup>. Хотя японцы отдадут предпочтение ОПР, многие участ-

ники опроса предлагают учитывать и другие факторы, в частности навыки. Принцип «старшинства» теряет популярность по сравнению с принципом ОПР, однако возраст по-прежнему считается одним из важных факторов в определении размера зарплаты.

Что касается неравенства по зарплате, то табл. 4 показывает, что многие работники высказываются за увеличение различий. Это согласуется с мнением о том, что размер зарплаты должен определяться конкретными результатами труда каждого. Более того, многие участники опроса не возражают против снижения зарплаты в случае неудовлетворительных показателей их деятельности. Результат удивительный, если принять во внимание тот факт, что большинство из них не считает, что их зарплата увеличилась после введения ОПР. Добавим, что они по-прежнему хотят получить помощь коллег по работе.

Как согласуются данные результаты с мнением по отношению к ОПР работников разного возраста? Часто говорят, что работники крупных японских фирм имплицитно вкладывают свои деньги в компании. Когда они молоды, их зарплаты могут быть меньше их производительности труда; когда они становятся пожилыми, их зарплаты могут быть больше их производительности. Однако такое соглашение может быть нарушено, если фирмы откажутся от принципа оплаты по старшинству и введут ОПР. Следовательно, если пожилые рабочие считают, что их вклад в фирму был выше их оплаты, когда они были молоды, то они будут менее довольны внедрением ОПР, так как их «имплицитный депозит» в компанию может к ним не вернуться.

Табл. 5 содержит данные об отношении к ОПР работников разных групп, объединяемых в зависимости от возраста, стажа, должности, образования и т.д. Одним из наиболее важных результатов опроса можно считать повышение мотивации у работников, занимающих более высокие должности, и у пожилых работников после внедрения ОПР. Это поразительный результат, так как часто отмечают, что пожилые работники предпочитают оплату по «старшинству», а не ОПР.

Были, однако, выявлены определенные различия между работниками молодого и пожилого возраста и работниками, занимающими более высокие и низкие должности. Пос-

<sup>4</sup> Не все работники в нашей выборке фирм применяют ОПР. Существует вероятность, что те, кто ответил «размер зарплаты измеряется интенсивностью труда конкретного работника», не используют ОПР.

Таблица 4

Отношение работников японских компаний к системе оплаты труда

№ ранга	Переменная	n = 359	Среднее значение	Стандартное отклонение
1	Оплата должна зависеть от конкретных результатов	352	4,09	0,68
2	Оплата должна зависеть от квалификации работника	352	3,83	0,85
3	Оплата должна зависеть от оценки труда	351	3,71	0,85
4	Оплата должна зависеть от возраста работника	350	3,03	0,95
5	Оплата действительно зависит от возраста	348	3,59	0,83
6	Оплата должна повышаться в соответствии с производительностью труда	352	3,92	0,81
7	Я согласен с увеличением различия в зарплате	347	3,96	0,72
8	ОПР вводится для снижения уровня оплаты	84	3,19	1,12
9	Я согласен со снижением зарплаты в связи с низкой производительностью	352	3,69	0,91
10	Моя зарплата увеличилась	333	2,87	0,92
11	Моя рабочая нагрузка увеличилась	333	3,52	0,84
12	Меня скоро повысят	349	2,83	1,04
13	Важнее обеспеченность работой	349	3,84	0,87
14	Мне обеспечено место работы в этой компании	349	3,26	0,73
15	Я предпочел работать в этой компании до пенсии	269	3,92	0,97

Примечание. Шкала оценки от 5 (абсолютно согласен) до 1 (совершенно не согласен).

Таблица 5

Влияние сферы деятельности, образования, возраста, стажа работы и должности работников компании на их мотивацию и отношение к работе после внедрения ОПР

Независимые переменные		Зависимые переменные			
		Появилось четкое понимание конкретных задач	Снизилась мотивация сотрудничать с коллегами	Снизилась мотивация помогать молодым коллегам	Повысилась мотивация интенсивнее трудиться
Сфера деятельности (основа: отдел НИОКР)	Производство	-	-	-	-
	Учет	-0,32*	-	-	-0,37*
	Сбыт	-	-	-	-
	Проектно-конструкторские работы	-	0,298*	-	-
Образование (основа: школа высшей ступени)	Выпускник профессионального колледжа	-	-0,21**	-	-
	Магистр, доктор	-	0,42**	-	-
Возраст (основа: менее 30 лет)	30–40 лет	-	-	-	-
	40–50 лет	-	-	-	0,332*
	старше 50 лет	-	-	-0,34*	0,426*
Стаж (основа: менее 10 лет)	10–20 лет	-	-	-	0,543***
	20–30 лет	-	-	-0,28*	0,584***
	свыше 30 лет	-	-	-0,31*	0,770***
Должность (основа: конторский служащий)	Начальник отдела	-	-	-	0,622***
	Глава подразделения	-	-	-0,33***	0,576***
	Топ-менеджер	-	-	-0,42**	0,75***
	Профессионал	-	-	-	0,546***

Примечание. Шкала оценок от 5 (абсолютно согласен) до 1 (совершенно не согласен). Данные коэффициенты получались путем регрессии каждой зависимой переменной на каждую независимую переменную. В таблице указаны только значимые коэффициенты: \* – значимые на уровне 1%, \*\* – 5%, \*\*\* – 10%.

ле внедрения ОПР рабочие более старшего возраста и сотрудники компаний, занимающие более высокие должности, проявляют большую степень удовлетворенности трудом и мотивации интенсивно трудиться, а также большую степень преданности по отношению к компании. Они также более склонны помогать молодым коллегам приобретать трудовые навыки.

Итак, результаты опроса показали, что в целом большинство работников японских компаний согласно с принципом оплаты их труда в зависимости от полученных результатов, с увеличением различий в зарплате и с возможностью уменьшения размеров зарплаты в случае неудовлетворительной производительности их труда, причем степень влияния ОПР на персонал разного возраста практически одинакова. Большинство работников по-прежнему желает помогать своим коллегам. Однако получено мало фактов, подтверждающих усиление их желания интенсивно работать.

Возможно, одним из основных результатов опроса является выявление обязательных условий успешной реализации ОПР, а именно: возможность повышения квалификации и доверие к оценке их деятельности через обсуждение с руководством компании. Обеспеченность работой – третье обязательное условие внедрения ОПР фирмами и изменение соответствующих институтов найма.

Известно, что в японских корпорациях система оплаты «квалификация-ранг» функционировала как система повышения квалификации и ее оценки. Она базируется на высокоразвитом внутреннем рынке труда, где действуют практика внутрифирменного продвижения/повышения квалификации и практика обеспеченности работой. Поэтому одной из целей опроса было выяснение возможности замены традиционной системы оплаты труда на ОПР. В качестве альтернативного варианта высказывалась гипотеза о возможном сосуществовании данных систем. Результаты опроса менеджеров, работающих в отделе зарплаты, показывают, что многие японские компании пытаются ввести ОПР в качестве дополнения к традиционной системе. Иными словами, данное институциональное изменение способа определения размера заработной платы понимается как трансформация от способа, где сочетаются принципы оплаты в за-

висимости от квалификации, ранга и возраста, к способу, где сочетаются принципы оплаты в зависимости от квалификации и конечных результатов<sup>5</sup>.

В ходе опроса выяснилось, что хотя работники согласны с принципом ОПР, они не считают данный принцип основной мотивацией. В среднем, большинство персонала проявляет позитивное отношение к ОПР, принимая неравенство в оплате или соглашаясь со снижением зарплаты из-за ОПР, однако не всегда связывает это с усилением интенсивности труда. Одной из возможных причин следует считать влияние средств массовой информации, которые выступают за отмену системы оплаты по старшинству. Хотя работники разделяют доминирующее мнение, на практике они не всегда используют модели поведения, вызываемые ОПР. Таким образом, внешне персонал принимает ОПР, что не противоречит его желанию проявлять преданность по отношению к организации, которая стимулируется оплатой в зависимости от квалификации.

Следует отметить, что в нашей выборке может присутствовать тенденциозность отбора, так как большинство его участников – это главы подразделений и топ-менеджеры компаний, составляющие соответственно 58,5 и 11,2% от общего числа респондентов. Можно поспорить, что менеджеры высказываются в пользу ОПР в целях мотивации своих подчиненных.

В дополнение следует сослаться на тот факт, что различия в зарплате в действительности не обязательно велики. Табл. 6 содержит данные о составляющих заработной платы до и после внедрения ОПР, представленные отделами кадров компаний, участвовавших в опросе. Мы видим, что зарплата менеджеров определяется их квалификацией и ОПР, размеры этих частей приблизительно одинаковы. Если первая часть фиксирована, то ОПР варьируется, как правило, в пределах до 30% у работников, имеющих высокие и низкие показатели труда. В итоге работники с наивысшими показателями получают прибав-

<sup>5</sup> Когда в 70-х годах был внедрен способ оплаты в зависимости от квалификации, он сохранил прежний принцип оплаты в зависимости от возраста или стажа работы, поэтому новый способ оплаты ОПР сохраняет принципы квалификации и ранга. В этом случае в новом способе также сохраняются прежние институциональные элементы, если такое изменение будет успешным.



Составляющие заработной платы работников японских компаний до и после внедрения ОПР, %

Фирма	Работники фирм	До внедрения		После внедрения		
		Квалификация	Возраст	Квалификация	Возраст	ОПР
1	Менеджеры	40	60	40	—	60
	Рабочие	40	60	60	40	—
2	Менеджеры	40	60	50	—	50
	Рабочие	40	60	50	40	10
3	Менеджеры	40	60	40	—	60
	Рабочие	40	60	50	10	40
4	Менеджеры	40	60	50	—	50
	Рабочие	60	40	60	40	—

ку в 7,5% от общей суммы выплат. В то время как различие в зарплате у работников, имеющих высокие и низкие показатели, достигает 15% от общей суммы выплат, самые результативные работники получают только 7,5%. Это можно рассматривать как недостаток, влияющий на мотивацию персонала интенсивно трудиться с тем, чтобы получать более высокую зарплату. В то же время, однако, такое маленькое различие, возможно, и заставляет работников принимать ОПР и соглашаться с неравенством в оплате.

Пока ОПР находится в состоянии эксперимента. Она все еще состязается с системой оплаты, базирующейся на квалификации работника и его ранге. Наше эмпирическое исследование свидетельствует о том, что интенсивно, как предполагается в соответствии с целями внедрения ОПР, будут работать только те, кто верит в реализацию ожиданий о развитии навыков и обеспеченности работой, гарантированных системой оплаты в зависимости от квалификации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Morishima M.* A Break with Tradition: Negotiating New Psychological Contracts in Japan // Rousseau D.M., Schalk R. (ed.) Psychological Contracts in Employment. Sage Publications, Inc. 2000. P. 141–157.
2. *Marsden D.* A Theory of Employment System: Micro-Foundations of Societal Diversity. Oxford University Press, 1999.
3. Survey on Employment Management. Japan Ministry of Labour, 1999.
4. *Miyamoto M., Kubo R.* How Organizational Commitment Is Encouraged in the Internal Labour Market in Japan? An Analysis from the Viewpoint of Psychological Contract // 13 annual meeting of SASE University of Minnesota, 2001.
5. *Симхович В.А.* Феномен корпоративного человека в японском обществе. Мн.: ИСПИ, 2002.
6. *Marsden D., French S., Kubo K.* Does Performance Pay De-motivate, and Does It Matter? // Centre for Economic Performance, 2001. Discussion Paper 503.

