УДК 331.1

М. А. Лебедева (vip.mari.lebedeva@mail.ru),
студентка

Е. Н. Лебедева (lebedevayelena@mail.ru),
канд. экон. наук, доцент

Витебский государственный технологический университет
г. Витебск, Республика Беларусь

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ЯПОНСКОГО ОПЫТА РОТАЦИИ КАДРОВ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ БЕЛОРУССКОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье исследуется японский опыт управления предприятиями, в частности, такой его важнейший элемент, как ротация кадров. Использование опыта японского менеджмента в этой области позволит снизить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в результатах своего труда, своевременно выявлять и обучать управленческие кадры, повысить общую компетенцию и знания работников. В статье анализируются виды ротации, которые существуют в Республике Беларусь, делаются выводы и приводятся конкретные предложения по совершенствованию системы управления белорусскими предприятиями.

The article investigates the Japanese experience in business management, in particular its most important element – the rotation of personnel. Using the experience of Japanese management in this area will reducestaff turnover, increase the interest of workers in the results of their work, timely identify and train the administrative staff, improve the overall competence and knowledge of workers. The article investigates the types of rotation, which exist in the Republic of Belarus, draws conclusions and provides specific proposals for improving the Belarusian enterprise management system.

Ключевые слова: японская система менеджмента; система пожизненного найма; кадровая ротация; система «репутации»; система подготовки на рабочем месте; виртуальная ротация.

Key words: Japanese system of management; the system of lifelong hiring; personnel rotation; the system of “reputation”; the system of training in the workplace; virtual rotation.

Рост международной конкуренции, а также кризисные явления, которые переживает современная белорусская промышленность, требуют внимательного изучения и конструктивного анализа опыта управления предприятиями с целью повышения эффективности отечественного производства и роста конкурентоспособности белорусских производителей на внутреннем и внешних рынках.

В процессе обследования белорусских предприятий представителями Международного валютного фонда, проведенного в октябре 2015 г. по просьбе белорусского правительства, были выявлены положительные и отрицательные черты белорусской экономики: в качестве плюсов были названы наличие высокотехнологичного оборудования и высокий уровень развития человеческого потенциала; в качестве основного минуса – плохая организация производства.

В связи с этим особое значение приобретает анализ положительного опыта управления промышленными предприятиями в других странах и исследование возможностей его использования в условиях рыночной экономики Республики Беларусь. В частности, это касается одной из самых эффективных систем управления – японского менеджмента. Анализ различных источников экономической литературы позволяет выявить две основные группы факторов, определяющих эффективность управления предприятиями в Японии. Прежде всего, это система продуктивного взаимодействия с людьми, а также наличие специфической японской социокультуры. В силу влияния ментальных особенностей на характер менеджмента невозможно автоматически перенести всю японскую систему управления предприятием в организации Республики Беларусь. Однако, как показывает анализ результатов внедрения опыта иностранных компаний в работу белорусских производителей, японские системы управления и организации производства нашим предприятиям воспринять все же проще чем, например, американские, в связи со схожестью многих этнокультурных характеристик населения Беларуси и Японии.

Японская система менеджмента эффективна благодаря синергетическому действию ряда составляющих: системы пожизненного найма, системы кадровой ротации, системы «репутации», системы подготовки на рабочем месте и системы оплаты туда. Особую роль здесь играет система кадровой ротации, которая позволяет руководству предприятия создавать условия для долгосрочной заинтересованной занятости сотрудников. Отсутствие продвижения работника по карьерной лестнице годами в конечном итоге приводит к снижению производительности его труда, уставанию и отсутствию интереса к работе, а то и вовсе к увольнению по собственному желанию. В Японии считается, что длительное пребывание работника в одной должности при-

водит к потере его интереса к работе и снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе. Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность и др.) и может колебаться от 4 до 7 лет. В результате каждый служащий приобретает до пяти специальностей и становится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости кадров [1].

По частоте (скорости) перемещений можно выделить годовую, помесячную, ежедневную, ежечасную ротации и т. д. Так, на японских автомобильных предприятиях перестановки рабочих с одной операции на другую в пределах участка осуществляются не только с интервалом, исчисляемым в годах или месяцах, но и ежедневно, а в некоторых случаях даже ежечасно [2].

В зависимости от траектории движения в практике японских предприятий используют различные виды ротаций: кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность; безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность; рокировку, при которой два работника одного уровня меняются местами. Такой тип ротациии активно применяют в корпорациях «Сони» и «Хонда». Здесь считается нормальным явлением, если руководитель отдела сбыта меняется должностью с коллегой по снабжению.

В зависимости от того, кто является инициатором, ротации могут осуществляться по инициативе администрации организации; по инициативе работника или по инициативе отдела по управлению персоналом. В белорусских бюджетных организациях руководители высшего и среднего звеньев в подавляющем большинстве случаев перемещаются по первому типу. По своей инициативе, при неудовлетворенности их работой, в большинстве случаев перемещаются специалисты (рабочие). Как свидетельствует анализ деятельности организаций республики, в государственных и муниципальных учреждениях отделы кадров практически лишены возможностей принятия каких-либо важных карьерных решений. На коммерческих предприятиях ситуация немного лучше, однако систематизированных отделом кадров перемещений не производится и там.

В зависимости от специфики карьерного пространства в практике японских предприятий используют ротацию реальную и виртуальную. Первая возможна в обычной, реально существующей организации. Вторая является новым видом ротации и возникла вследствие развития научно-технического прогресса. Она может быть осуществлена в сетевых организациях, основанных на применении ЭВМ. Компании, применяющие сетевые организационные структуры, базируются на знаниях и информации, а их оргструктуры формируются на основе сокращения иерархических уровней, децентрализации и повышении роли информационных компьютерных технологий. Виртуальная ротация – это ротация, которая делается в виртуальной организации реальным образом, но без физического присутствия человека в компании.

Кроме того, существуют также вертикальная и горизонтальная ротации. *Вертикальное развитие карьеры* – продвижение по карьерной лестнице (целенаправленное повышение квалификации, увеличение объемов работ, постепенное делегирование полномочий, повышение ответственности, наставничество, передача опыта стажерам, выдвижение в резерв и возможности роста по иерархической лестнице в структуре) [3]. *Горизонтальное развитие карьеры* – перемещение в другое подразделение с возможностью переподготовки (переквалификации) сотрудника (освоение сотрудником новых дисциплин, новой специальности, предоставление перспектив расширения ответственности, получение дополнительных объемов работ), ротация персонала из подразделения в подразделение.

В организациях Республики Беларусь наиболее широко представлена вертикальная ротация, поскольку она сопряжена с наименьшим количеством бумажной волокиты, кадровых перестановок, и в целом, более привычна. На наш взгляд, при текущем состоянии ротации в организациях Республики Беларусь именно горизонтальный вид ротации имеет наибольший шанс быть внедренным в управленческий аппарат. Горизонтальная ротация имеет ряд черт, благодаря которым она и получила столь широкое применение на предприятиях Японии. Среди них самыми значительными являются возможность перспективного обучения как внутри компании (внутренняя школа), так и внешнего обучения, что может рассматриваться в качестве одного из мотивирующих факторов для деятельности сотрудников (как правило, если учитываются и их пожелания по собственному развитию); выделение самостоятельных проектов и наделение сотрудников большими полномочиями в рамках проекта (увеличение ответственности, возможности привлечения к сотрудничеству других сотрудников) [4]. Кроме того, ротация позволит снизить текучести кадров; увеличить число рационализаторских предложений со стороны ра-

ботников; снизить уровень стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы; повысить взаимозаменяемость работников и уровень их квалификации и т. д. То есть налицо синергетическое, системное влияние ротации кадров на организацию и результаты современного промышленного производства, что позволит часто без значительных затрат финансовых, материальных и трудовых ресурсов добиться ощутимого экономического эффекта.

Для бизнес-практики японских предприятий характерна не только ротация внутри фирмы, но и обмен кадрами между компаниями, группами либо даже объединениями. Таким образом, проявляется еще одна базовая ценность японской корпоративной модели – групповая солидарность. Данная практика позволяет не только укрепить партнерские и деловые отношения между сотрудничающими компаниями, но и дать возможность работникам получить более полные знания, перенять опыт и повысить собственную квалификацию.

В настоящее время успех компании во многом зависит от ее способностей в сфере менеджмента. Именно поэтому так важна эффективность работы системы подготовки резерва, которая включает в себя скорейшее выявление, определение и развитие потенциала работника, продвижение его по служебной лестнице. На японских предприятиях существует практика формирования резерва руководителей. Как правило, это группа сотрудников, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей, сформированная в результате формально «селекционного» процесса. При подготовке сотрудника в руководящий резерв основное внимание уделяется его профессиональной компетенции. Успешность работы руководителя зависит не только от качества выполнения должностных функций, но и от стиля ролевого поведения при выполнении этих обязанностей, психологической готовности к деятельности [5].

Таким образом, можно выделить следующие наиболее перспективные и возможные для внедрения направления совершенствования менеджмента предприятий Республики Беларусь и, в частности, такого важнейшего его элемента, как ротация кадров:

- во-первых, внедрение и активное использование горизонтальной кадровой ротации, а именно осуществление перемещения кадров внутри предприятия; развитие обмена кадрами между предприятиями с целью сотрудничества и перенятия передового производственного и научного опыта;
- во-вторых, для совершенствования системы управления отечественных предприятий целесообразно использовать опыт японских фирм по формированию «резерва руководителей», что позволит своевременно выявлять способных менеджеров и осуществлять их подготовку применительно к условиям данного предприятия;
- в-третьих, целесообразным также является создание внутри белорусских предприятий системы самоподготовки кадров по индивидуальным программам, разработанным совместно с менеджерами подразделения по управлению человеческими ресурсами. В основу этих программ могут закладываться аттестационные характеристики, оценочные листы, которые наиболее достоверно несут информацию о действиях, поступках, стиле работы сотрудника, а также эмпирические данные, полученные в процессе самонаблюдения. Программы самообразования сотрудников должны увязываться с перспективными планами развития компании и коллектива в целом. В этом случае возникает определенная целевая направленность, которая позволяет корректировать культуру производственных условий, отношений и задач. Фиксированные сроки пребывания в качестве претендентов на руководящие должности будут оказывать стимулирующее действие на сотрудников, находящихся в резерве.

В целом японская практика разработки системы менеджмента, основанная на творческом, осознанном и целенаправленном соединении принципов американского менеджмента с приемами, обусловленными национальной ментальностью, может стать основой совершенствования менеджмента в Республике Беларусь. Современным белорусским предприятиям необходимо внедрять такую практику и одновременно создавать собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных потенциальных сотрудников, не имеющих узкоспециализированных знаний, также обеспечивать профессиональный и человеческий рост работников.

Список использованной литературы

1. **Исикава, К.** Японские методы управления качеством / К. Исикава [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.pqm-online.com/assets/iiles/lib/books/ishikawa2.pdf. – Дата доступа : 03.12.2016.

2. **Традиционная** японская модель управления трудом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.7nauk.ru/22-tradicionnaya-yaponskaya-model-upravleniya-trudom.html. – Дата доступа : 03.12.2016.

3. **Ротация** кадров как элемент системы управления деловой карьерой [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.unitcon.ru/articles/view_int_article.php?id=74. – Дата доступа : 23.12.2016.

4. **Ротация** персонала: понятие и основные правила [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.dis.ru/library/detail.php?ID=24759. – Дата доступа : 03.01.2017.

5. **Японская** концепция мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/yaponskaya-koncepciya-motivacii.html. – Дата доступа : 15.12.2016.

УДК 338.436.32

В. А. Мищенко (spezfak@mail.ru),
канд. экон. наук, доцент

В. А. Гурнович (vova_gurnovich@mail.ru),
магистрант

Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

Э. Н. Старченко (starchenko.elina@tut.by),
преподаватель

Гомельский торгово-экономический колледж Белкоопсоюза
г. Гомель, Республика Беларусь

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ КООПЕРАЦИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В СИСТЕМЕ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

В условиях современного рынка необходимы новые подходы в организации взаимодействия между сельскохозяйственным производством и отраслями потребительской кооперации, осуществляющими экономическую функцию по доведению сельскохозяйственной продукции от производителя до конечных потребителей. В статье рассматриваются проблемы и основные направления совершенствования взаимодействия заготовительной отрасли потребительской кооперации с сельскохозяйственной отраслью агропромышленного комплекса.

In today's market, new approaches to the organization of interaction between agricultural production and industries of consumer cooperatives engaged in an economic function by bringing agricultural products from producer to end-users. The article deals with the problems and the basic directions of perfection of interaction harvesting industry consumer cooperatives in agricultural sector of agriculture.

Ключевые слова: национальный агропромышленный комплекс; потребительская кооперация; эффективность взаимодействия отраслей АПК; совершенствование экономических связей; инновационное развитие.

Key words: the national agro-industrial complex; consumer cooperation; the efficiency of interaction between the agribusiness sectors; the improvement of economic ties; innovative development.

Потребительская кооперация представляет значительную часть экономического потенциала Республики Беларусь. При этом деятельность потребительской кооперации носит социальную направленность, которая выражается в торговом обслуживании жителей малых сельских населенных пунктов через стационарную торговую сеть и автомагазины, а также в организации закупок излишков сельскохозяйственной и дикорастущей продукции у населения.

Стоит отметить, что потребительская кооперация Республики Беларусь из всех кооперативных организаций бывшего СССР меньше всего утратила свои позиции на ранее занимаемом сегменте, сохранив при этом социальную направленность деятельности. Так, удельный вес потребительской кооперации Российской Федерации в розничном товарообороте торговли страны составляет менее 1%.

На долю потребительской кооперации Республики Беларусь приходится 9,8% розничного товарооборота торговых организаций республики; 15,7 – розничного товарооборота общественного питания; 22,6 – магазинов; 23,6 – торговых площадей магазинов; 20,9 – объектов общественного питания; 15,8 – посадочных мест объектов общественного питания; 0,5 – объемов производимых в республике пищевых продуктов; 21 – хлеба; 9,2 – мясных полуфабрикатов; 3,5 –