- на основе усиления стимулирующей роли механизма образования и распределения фондов оплаты труда по подразделениям предприятия [3].

Работа по совершенствованию оплаты труда при первом варианте состоит в том, чтобы, используя более высокие тарифные ставки (оклады), существенно поднять уровень нормирования труда, отменить искусственные системы премирования и доплаты, подкрепить возросший уровень нормирования труда мерами по повышению уровня организации труда, производства, управлении дисциплины труда.

Второй вариант возможно использовать в том случае, если тарифные условия оплаты в силу каких-либо причин пересмотреть невозможно. Этот вариант характерен для производств с невысоким уровнем организации производства и неравномерной загрузкой работников в течение месяца. В данном случае основной формой вознаграждения возросших результатов работы являются надтарифные выплаты.

Третий вариант совершенствования организации зарплаты предпочтительнее, если он направлен на стимулирование заданных конечных результатов. Наибольший эффект он может дать тогда, когда труд характеризуется широкой взаимозаменяемостью, коллективной ответственностью и достаточно свободным и подвижным разделением труда [2, 4].

В целях модернизации системы оплаты труда работников предприятия необходимо разработать конкретные мероприятия по совершенствованию организации труда и обеспечению роста производительности труда и определить резерв повышения среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки работников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Б. Ивашкевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 448 с.
2. Бабаев, Ю.А. Петров А.М. Бухгалтерский учет в торговле и общественном питании: Учебное пособие / Ю.А.Бабаев, А.М. Петров. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
3. Гейц, И.В. Охрана труда. Новые требования [Электронный ресурс] / И.В Гейц // Заработная плтата. Расчеты. Учет. Налоги — 2013г. - № 5. Режим доступа: www.consultant.ru (дата обращения 15.02.17)
4. Халезова, К.А. Налоговый комплаенс как способ обеспечения налоговой безопасности предприятия / К.А. Халезова // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2016., № 2. - С.28-33.

УДК 331.1

Особенности кадровой ротации в системе японского менеджмента и возможности использования её положительного опыта в текстильной промышленности Республики Беларусь

М.А. ЛЕБЕДЕВА, Е.Н. ЛЕБЕДЕВА
(Витебский государственный технологический университет, Беларусь)

В настоящее время в связи с наблюдающимся ростом международной конкуренции, а также обострившимися кризисными явлениями, переживаемыми современной белорусской промышленностью, особую актуальность приобретают вопросы внимательного изучения и конструктивного анализа опыта управления

предприятиями с целью повышения эффективности отечественного производства и роста конкурентоспособности белорусских предприятий на внутреннем и внешних рынках.

В процессе обследования белорусских предприятий представителями МВФ проведенного в октябре 2015 года по просьбе белорусского правительства, был выявлен ряд положительных и отрицательных черт, присущих белорусской экономике: 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.

Мировым сообщество признается, что японская система менеджмента особенно эффективна благодаря синергетическому действию ряда составляющих: системы пожизненного найма, системы подготовки на рабочем месте, системы оплаты туда, системы кадровой ротации и системы «репутации». Особую роль здесь играет система кадровой ротации, которая позволяет руководству предприятия создавать все необходимые условия для долгосрочной заинтересованной занятости сотрудников. Очевиден факт того, что 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 настоящее время, на взгляд авторов, на белорусских предприятиях легкой промышленности не только не используют налаженной и обоснованной системы ротации, но и вовсе не придают ей существенного значения. Однако, это в корне не верно. Данные проведенного авторами социологического опроса подтверждают значимость для респондентов творческой мотивации в работе и перспектив карьерного роста. Большая часть респондентов в качестве основной цели своей карьеры выбрали успешное продвижение в какой-либо сфере деятельности (62,71 %) и возможность самовыражения (15,25 %) (рис.1).

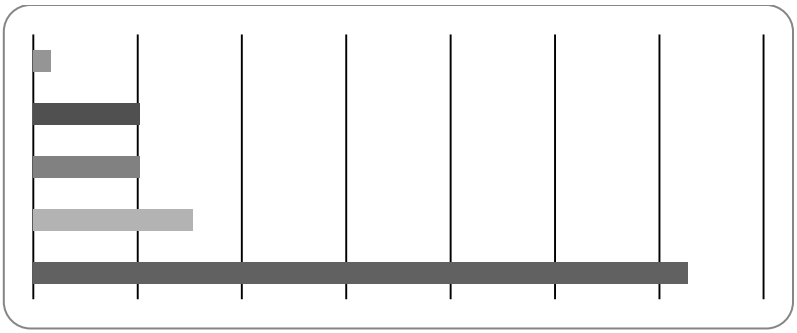


Рисунок 1 – Структура карьерных целей, в %.
Источник: авторская разработка

Ротация кадров играет особую роль в развитии человеческого потенциала и повышении привлекательности труда. В Японии считается, что длительное пребывание работника в одной должности приводит к потере его интереса к работе и снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация не только является нормой и внедрена на предприятиях страны, но и часто совмещается с продвижением по службе, регламентированным и закрепленным в политике компании, а также абсолютно прозрачным для сотрудников. Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность и др.) и в среднем колеблется 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 [2].

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: 1) кольцевую; 2) безвозвратную; 3) рокировку. Такой тип ротации активно применяют в корпорациях "Сони" и "Хонда". Например, руководитель отдела сбыта меняется должностью с коллегой по снабжению. 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. 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. В организациях РБ 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 РБ именно горизонтальный вид ротации имеет наибольший шанс быть внедренным в управленческий аппарат. Горизонтальная ротация имеет ряд черт, благодаря которым она и получила особенно 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 данного проекта (увеличение ответственности, возможности привлечения к сотрудничеству других сотрудников) [3]. Кроме того ротация позволяет снизить текучесть кадров; увеличить число рационализаторских предложений со стороны работников; снизить уровень стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы; повысить взаимозаменяемость работников и уровень их квалификации и т.д. То есть налицо синергетическое 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 ещё 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.

Таким образом, можно выделить следующие наиболее перспективные и возможные для внедрения направления совершенствования менеджмента предприятий РБ 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 а также обеспечивать профессиональный и человеческий рост работников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Исикава Каору. Японские методы управления качеством [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://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://7nauk.ru/22-tradicionnaya-yaponskaya-model-upravleniya-trudom.html. - Дата доступа: 03.12.2016.
3. Ротация персонала: понятие и основные правила (Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://dis.ru/library/detail.php?ID=24759. - Дата доступа: 03.01.2017.