

4 Агробизнес : учебно-методическое пособие / Э. А. Петрович, Л. П. Лазарев, Е. Л. Демитриченко. – Горки : БГСХА, 2013 – 234 с.

5 Забродская, Ю.В., Данильчик, О.В. Развитие малого агробизнеса как одно из направлений аграрной политики Республики Беларусь / Ю.В. Забродская, О.В. Данильчик // [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rep.bsatu.by/bitstream/doc/2817/1/Zabrodskaya-YU-V-Razvitie-malogo-agrobiznesa-kak-odno-iz-napravlenij-agrarnoj-politiki-Respubliki-Belarus.pdf>. – Дата доступа: 08.07.2019.

6 Жудро, М.К. Формирование экономической среды для эффективного развития агробизнеса: монография / М.К. Жудро. – Горки: БГСХА, 2001. – 364 с.

УДК 331.108.47

И.Н. Фурсевич

*Белорусский национальный технический университет
Республика Беларусь, Минск
Fursina13@yandex.ru*

ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Fursevich I. Belarusian National Technical University, Republic of Belarus, Minsk.

PERSPECTIVE FOREIGN EXPERIENCE OF APPLICATION OF ROTATION OF PERSONNEL AT THE ENTERPRISE. The relevance of the topic on the application of foreign perspective experience in the field of staff rotation is determined by the dynamically growing requirements for the qualification of managers and specialists in modern conditions. Thanks to innovations, advanced enterprises retain their leadership by supplying high-tech goods and services to the market. The main criterion of economic growth, competitiveness and innovative attractiveness of the enterprise is intellectual capital, that is, knowledge, skills, experience of the company's employees. Speaking as a key resource for the development of an enterprise, intellectual capital becomes the basis of the personnel policy of an enterprise. Among the main components that ensure the output of the enterprise to the planned frontiers in the shortest possible time and with minimal costs is the development of its own personnel potential with continuous improvement of its qualifications.

KEYWORDS: reputation system, young specialists, staff rotation in Japan, the phenomenon of the Japanese economy.

Актуальность темы, посвященной применению зарубежного перспективного опыта в области ротации персонала, обусловлена динамично растущими требованиями, предъявляемыми к квалификации руководителей и специалистов в современных условиях. Благодаря инновациям передовые предприятия удерживают свое лидерство, поставляя на рынок высокотехнологичные товары и услуги. Главным критерием экономического роста, конкурентоспособности и инновационной привлекательности предприятия выступает интеллектуальный капитал, то есть знания, навыки, опыт сотрудников предприятия. Выступая ключевым ресурсом развития предприятия, интеллектуальный капитал становится основой кадровой политики предприятия. Среди главных составляющих, обеспечивающих выход предприятие на намеченные рубежи в наиболее короткие сроки и с минимальными затратами – является развитие собственного кадрового потенциала при непрерывном повышении его квалификации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система репутаций; молодые специалисты; ротация персонала в Японии; феномен японской экономики.

Благодаря активному привлечению и использованию инноваций, технологически отсталые страны (Южная Корея, Япония) в конце прошлого века смогли сформировать индустриальную экономику высокого технологического уровня. Для решения задач индустриализации, привлекались иностранные высокие технологии и специалисты, были подготовлены и активно продвигались по служебной лестнице работники. Положительный опыт ротации персонала рассматривается среди предприятий Японии. Новшество японской экономики получило наибольшую знаменитость и вызывает интерес и в современных условиях.

Эффективности ротации персонала на предприятиях Японии действуют 5 японских систем, которые были установлены в тесной связи с национальными традициями и философией: пожизненного найма, системы репутаций, ротации кадров, обучения непосредственно на рабочем месте, системы оплаты труда, ориентированные на подготовку профессионалов широкого профиля и максимальное использование физических, интеллектуальных и творческих способностей. Эти системы являются основой устойчивого повышения производительности труда, экономического роста, высокого жизненного уровня населения.

Основываясь на «Систему пожизненного найма» работник в зависимости от образовательного уровня начинает свой карьерный

путь с низшей должности на предприятия с периодом пребывания 2-3 года, с продолжением трудовой деятельности до выхода на пенсию. В современных условиях система пожизненного найма широко используется среди крупных предприятий и охватывает в среднем 25-30 % сотрудников [1, 2].

Японские работодатели уверены, что наибольшую эффективность можно получить путем ротации собственных работников на вакантные должности. Идея пожизненного найма заключается в том, чтобы закрепить сотрудников предприятия с выбранным (действующим) предприятием. При этом стимулирующими мероприятиями выступают: система оплаты труда, премия, доплата за выслугу лет, социальные льготы, оказание опеки над семьей сотрудника предприятия. Система пожизненного найма не осуществляется по принуждению. Закон Японии дает возможность своему сотруднику право выбора, в том числе увольнения «по собственному желанию».

Э. Рудык указывает ротацию персонала, как вторую особенность японской системы управления персоналом после системы пожизненного найма [3]. Система ротации кадров заключается в движении работников по вертикали (горизонтали) по истечению 2-3 лет. В компаниях Японии соблюдают правило смены структурного подразделения раз в два года. Ротация персонала осуществляется без их разрешения, с целью расширения кругозора, развития более широкого взгляда на предприятие; выявления резервов роста и повышения качества продукции.

Штат японских предприятий формируется в большинстве случаев молодыми специалистами, по окончании ими учебных заведений различного профиля. На протяжении 8-10 лет проводится планомерная ротация специалиста по отделам (должностям), которая может сопровождаться стажировками и заграничными командировками. Функционирует система ответственных поручений, усложняющаяся с течением времени. Система ротации персонала обеспечивает гибкость трудового потенциала, повышая их компетентность и уровень квалификации. Период пребывания (2-3 года) на одном рабочем месте является наиболее предпочтительным и положительно провоцирует сотрудника предприятия к саморазвитию. По истечению 2-3-х горизонтальных ротаций осуществляется вертикальная ротация персонала. Следовательно, работника повышают в должностном уровне, которое сопровождается увеличением его заработной платы. К 36 годам работника, решается его профес-

сиональная карьера: карьера руководителя или специалиста [4]. Должность младшего менеджера можно получить к 32-34 годам. Подобная практика применяется и в немецких компаниях.

В Японии ротация кадров используется на автомобильных компаниях («Toyota», «Honda», «Mitsubishi», «Nissan»), а также в «Sony», «Matsushita», «Canon», банках (Банк долгосрочного кредита). С целью обеспечения профессиональной гибкости кадров в организациях разрабатывается годовой план (программа) профессиональной подготовки, направленный на изучение работниками всех рабочих мест. В «Toyota» перемещение сотрудников проводится каждые три года, в компании «Honda» осуществляется программа ротации персонала на первые 10 лет трудовой деятельности, при этом каждый линейный руководитель сам подбирает себе направление трудовой деятельности, где продолжает работать более недели. В «Canon» руководителей структурных подразделений выбирают из числа работников, отработавших не менее чем в 3-х разных отделах. В «Mitsubishi», «Sony» существует правило ротации не менее 3-х раз за период 14 лет, используются нормы численности перемещаемых работников (5% в год). В «Matsushita» 1/3 ротлируемых работников составляют соответственно руководители, контролеры, рабочие. Высококвалифицированные работники (инженеры, бухгалтеры, торговые агенты) начинают свою деятельность с изучения хозяйственной деятельности компании. На протяжении полугода осуществляют оптовую продажу на сборочном конвейере или в торговой точке [1, 5].

Система репутаций подразумевает: на каждом рабочем месте (должности) работник должен достигнуть всеобщего мнения (репутации) как энергичного, трудолюбивого, самостоятельного, доброжелательного и порядочного сотрудника [6]. Приобрести профессиональные и личностные качества можно посредством высокой самоотверженности и примерным поведением. На каждого работника составляется письменная характеристика, включающая его достижения и упущения в работе. Характеристика оказывает влияние на очередную ротацию персонала и сопровождает работника на протяжении всей трудовой деятельности.

Система подготовки на рабочем месте. Предприятия Японии не обходят школы или высшие учебные заведения специального обучения будущих работников, поскольку сами проводят подготовку молодого специалиста до требуемого уровня. При найме на работу руководство предприятия уделяет большое значение спо-

способностям молодых специалистов к обучению и адаптации, а не только наличие умений и навыков. Основными формами обучения и подготовки кадров внутри предприятия являются: обучение в течение рабочего дня, подготовка на рабочем месте и саморазвитие и образование.

Для продвижения сотрудника предприятия по служебной лестнице (вертикальная ротация персонала), необходимо чтобы работник сам стремился к достижению соответствующей квалификации. Замещение нижестоящими сотрудниками вакантных мест более высокого должностного уровня является стимулом, движущим работников к труду с большей отдачей, саморазвитием.

Целями подготовки кадров выступают: подготовка высококвалифицированных, творческих и инициативных специалистов, работников, обладающих многими специальностями. Первоначальным этапом является обучение молодых сотрудников рабочим навыкам, после чего подготавливают специалистов-универсалов «широкого» профиля. Значительный период времени отводится на развитие таких умений, как выявление и принятие участия в решении производственных проблем. От каждого сотрудника предприятия требуется исполнительность, способность к самостоятельному выявлению ошибок и внесение предложений по их устранению. Допускается отказываться от традиционных методов принятия решений и работать самостоятельно. Круг профессиональных обязанностей распределяется с учетом способностей каждого работника.

Система оплаты труда в Японии взаимосвязана с системой пожизненного найма, ротацией персонала, системой репутаций и подготовки на рабочем месте. Все они в совокупности являются мощным критерием экономического роста страны.

Непрерывное обучение работников на рабочих местах с помощью ротации персонала является частью системы по урегулированию объемов выпуска продукции посредством корреляции и перераспределения рабочей силы «Toyota» [7].

Относительно количества приобретенных специальностей в Японии на одном предприятии, производится оплата труда работников по следующей схеме: из шести тарифных ставок наименьшие три рассчитаны для рабочих, имеющих лишь одну специальность; четвертая и пятая ставки предназначены для рабочих, освоивших две и три специальности соответственно; по шестой ставке начисляется заработок рабочим, освоившим пять и более специальностей [2].

Система оплаты труда, зависящая от возрастного ценза, стажа работы на предприятии, компетентности работников известна как «ненко». Стаж работы вознаграждается финансово. Например, рабочему, трудоустроившемуся на предприятие в возрасте 30–34 года начисляют 75 % от заработка рабочего соответствующего квалификационного уровня и возраста, занимающегося трудовой деятельностью на данном предприятии с момента окончания учебного заведения (при трудоустройстве в возрасте в возрасте 35 - 39 лет – 71% соответственно, а в возрасте 40 - 49 лет – 59%) [2].

В современных предприятиях Японии используются комбинированные системы оплаты труда, на основании которых общая заработная плата составляется из основной ставки и приработка. Основная часть заработка состоит из оплаты за выполнение производственных функций, за уровень образования, стаж, опыт работы, возраст, должность. Приработок состоит из разного рода надбавок, среди которых надбавки за достижения в работе, за профессиональное мастерство, пособие на жилье, семью, транспорт. Соотношение основной части заработной платы и приработка может составлять 40% на 60%. Оклад директора больше в среднем 10 раз заработной платы рабочего. В США это отличие составляет 100 раз в среднем [8].

Успех японских предприятий в значительной степени соотносят с характерной тенденцией работников к исполнению, к достижению поставленных целей, соблюдению всех жизненно важных установок трудовым ценностям.

Трудолюбие, непрерывное совершенствование навыков и знаний, превышение потребностей общества над личностными интересами, широкая специализация, система пожизненного найма, оплаты труда, репутаций – все эти показатели содействуют эффективной практике использования ротации персонала в Японии.

Литература:

1 Савина, С. Три модели стимулирования труда персонала / С. Савина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 12. – С. 67-68.

2 Куцивол, В.А. Японский опыт управления персоналом / В.А. Куцивол // Управление персоналом. – 2005. – № 7. – С. 46–47.

3 Рудык, Э. Управление трудом в Японии: уроки для России / Э. Рудык // Альтернативы. – 2002. – № 1. – С. 44–45.

4 Дидковская, Л.Г. Тенденции и особенности управления персоналом на зарубежных предприятиях / Л.Г. Дидковская, Н.В. Яшкина // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2009. – № 4. – С. 7–8.

5 Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1987. – С. 384–385.

6 Фурсевич, И.Н. Предотвращения профессионального выгорания инженерно-технических работников путем динамичной системы ротации кадров / Фурсевич И.Н. // Экономика глазами молодых: материалы Одиннадцатого междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 28-29 сент. 2018г. / Белорус. аграрн. техн. ун-т ; редкол.: А.А. Быков [и др.]. – Минск, 2018. – С. 352–353.

7 Фурсевич, И.Н. Ротация кадров как средство развития потенциалов руководителей и специалистов / И.Н. Фурсевич // Актуальные проблемы маркетинга XXI века: материалы междунар. науч. – практ. конференции, Минск, 21–22 марта 2019 г. / Институт бизнеса БГУ ; редкол. : Н. В. Черченко, Э. Н. Бондаренко (отв. ред.) [и др.]. – Минск : Ин-т бизнеса БГУ, 2019. – С. 65–66.

8 Губенко, М. К вопросу о модели управления персоналом в японских компаниях / М. Губенко // Человек и труд. – 2013. – № 1. – С.50-51.

УДК 330.15

А.В. Цедрик

*Государственное научное учреждение
«Институт экономики НАН Беларуси»*

*Республика Беларусь, Минск
aleksandr.cedrik.90@mail.ru*

**ПЕРСПЕКТИВЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ГОРЮЧИХ СЛАНЦЕВ
В ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ БАЛАНС РЕСПУБЛИКИ
БЕЛАРУСЬ С УЧЕТОМ МИРОВЫХ ТРЕНДОВ В ОБЛАСТИ
СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ**

Tsedrik A.V., Institute of Economy National Academy of Sciences, Republic of Belarus, Minsk.

THE PROSPECTS OF INVOLVEMENT OF COMBUSTIBLE SLATES IN FUEL AND ENERGY BALANCE OF REPUBLIC OF BELARUS TAKING INTO ACCOUNT WORLD TRENDS IN THE FIELD OF SOCIAL AND ENVIRONMENTAL POLICY. In this article the main features are displayed in development of fields of combustible slates taking into account an ecological, social and investment component. The question of the state regulation taking into account the pro-