

Обобщающий критерий результативности функционирования кластера рассчитывается для каждого участника процесса институциональных преобразований при помощи показателя рентабельности по формуле (4):

$$\mathcal{E}fi = \frac{\Pi i}{Zi} * 100 \% \quad (4)$$

где $\mathcal{E}fi$ – уровень рентабельности продукции конкретного участника кластера;

Πi – прибыль от реализованной продукции, полученная данным участником;

Zi – затраты на производство продукции у данного субъекта хозяйствования.

По мнению многих экономистов, регионы, на территории которых создаются кластеры, становятся лидерами экономического развития. На современном этапе агропромышленного производства возникла объективная потребность в переходе на новый уровень организационно-экономического взаимодействия субъектов хозяйствования, которая нашла отражение в идее создания кластерных структур и стала одной из приоритетных задач аграрной политики государства.

Кластерная модель организации АПК соответствует принципам, предполагающим достижение его устойчивого инновационного развития. При этом для обоснования целесообразности формирования кластеров необходимо получение оценки результативности их деятельности с учетом обеспечения предприятиям взаимовыгодных, паритетных отношений.

Список использованной литературы

1. Руководство по созданию и организации деятельности кластеров в Республике Беларусь / Д. М. Крупский, А. Э. Омарова, Т. В. Хвалько; Совет по развитию предпринимательства в Республике Беларусь. – Минск: [б. и.], 2015. – 161 с.

УДК 331.1

РОТАЦИЯ КАДРОВ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ И ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОПЫТА В УСЛОВИЯХ БЕЛОРУССКОЙ ЭКОНОМИКИ

Лебедева Е.Н. к.э.н, доцент

УО Витебский государственный технологический университет, г. Витебск

Ключевые слова: ротация кадров, годовая ротация, помесечная ротация, ежедневная ротация, кольцевая ротация, безвозвратная, рокировка.

Key words: rotation of staff, annual rotation, monthly rotation, daily rotation, ring rotation, irretrievable, castling.

Аннотация: 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.

Summary: 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 reduce staff 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.

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 МВФ проведенного в октябре 2015 года по просьбе белорусского правительства, были выявлены следующие 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 пред-

приятными 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 труда. 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 приводит 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 [2].

По частоте (скорости) перемещений можно выделить годовую, помесечную, 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, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность; 2) безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою "стартовую" должность; 3) рокировку, при которой два работника одного уровня меняются местами. Такой тип ротации 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; 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 большом числе 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 НТП. 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) [5]. *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 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 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) [5]. Кроме того, ротация позволит 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, 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 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.

В настоящее время успех компании во многом зависит от её 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 [6].

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, также обеспечивать профессиональный и человеческий рост работников.

Список использованной литературы

1. Ишикава Каору. Японские методы управления качеством [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pqm-online.com/assets/files/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 кадров как элемент системы управления деловой карьерой [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://wvv'w.unitcon.ru/articles/view_int_article.php?id=74. — Дата доступа: 23.12.2016.
4. Японская концепция мотивации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ww-w.pragmatist.ru/motivaciya-truda/yaponskaya-koncepciya-motivacii.html>. — Дата доступа: 15.12.2016.

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

6. Японская система мотивации работников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://\y\~vv'.hrmaximum.ru/articles/motivation/46/>. – Дата доступа: 11.01.2017.

7. 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: 08.01.2017.

УДК 658.3

СОВРЕМЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЖЕНЩИН В СОСТАВЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ: ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Лещиловская М.П., к.э.н., доцент

УО «Белорусский государственный экономический университет», г. Минск
Хаткевич Г.В.

УО «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск

Ключевые слова: потенциал женщин, рабочая сила, уровень занятости, гендерная диверсификация, эффективность.

Key words: women's potential, workforce, employment rate, gender diversity, efficiency.

Аннотация: В статье рассматривается роль занятости женщин в экономике разных стран, влияние гендерной диверсификации совета директоров на эффективность западноевропейских компаний.

Summary: This article studies the role of women's employment in the economies of different countries and influence of CEOs' gender diversity on european companies' performance.

Вовлечение большего числа женщин в состав рабочей силы Европы благоприятно влияет на экономику по двум важным направлениям: увеличивается предложение рабочей силы; повышаются финансовые показатели компаний, и, следовательно, увеличиваются корпоративные инвестиции и производительность. По данным МВФ рабочая сила может увеличиться на целых 15 процентов в случае занятости женщин в той же степени, что и мужчин [1].