

УДК 331.1

Применение передовых способов улучшения производительности труда в России и за рубежом

Доцент **Приходько Р.В.** rprihodjko@gmail.com

Сорокина Т.С. sorokina.ts@mail.ru

Университет ИТМО

197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

Введение: в данной статье рассматривается сравнительный анализ применения передовых способов улучшения производительности труда в нашей стране и в Японии, в связи с тем, что Япония является образцовой страной с точки зрения роли человека в жизни организации. Рассмотрены основные инновационные инструменты увеличения показателей производительности труда с момента обучения будущих специалистов до достижения ими пенсионного возраста. Данные и методы: сегодня наша страна по многим показателям активно развивается и даже имеет преимущества в некоторых аспектах данного вопроса, однако, в целом, российский кадровый менеджмент, к сожалению, существенно уступает японскому по целому ряду причин. Основной недостаток заключается в системе образования и подготовки специалистов. Если в Японии образовательные программы составляются совместно с передовыми компаниями, привлекается современное оборудование, в период обучения изучаются современные технологии, решаются реальные производственные проблемы, то в нашей стране образовательные программы в большинстве случаев серьезно устарели и не помогают решать реальные сегодняшние проблемы производства. При устройстве на работу в японских организациях испытательный срок имеет серьезное значение и дает возможность специалисту основательно изучить все аспекты производства. В российских организациях испытательный срок зачастую служит способом для работодателей платить меньшую заработную плату в период испытательного срока, а с производственной точки зрения носит формальный характер. Кроме того, в Японии гораздо более продуктивно используются специалисты, достигшие пенсионного возраста. Они работают в качестве консультантов и передают накопленный опыт молодым специалистам, приходящим на их места в структуре фирмы, в то время как в нашей стране специалисты пенсионного возраста до последнего держатся за свои позиции в фирме из за маленьких пенсий, занимая рабочие места молодых специалистов. Анализ результатов: в нашей стране есть показатели, в которых Россия имеет серьезное превосходство перед японцами, например в области разработки эффективных программ повышения квалификации специалистов. Кроме того, в нашей стране сегодня повышение в должности зачастую не зависит от возраста, руководителями становятся молодые и эффективные менеджеры, в то время как в Японии должность зависит от возраста, что является устаревшим подходом. В целом, инновационный кадровый менеджмент нашей страны уступает японскому, что говорит о необходимости реформ во многих системах, связанных с кадровым потенциалом нашей страны.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, инновации, скаутинг, повышение квалификации, эффективность.

DOI: 10.17586/2310-1172-2019-12-2-171-176

Application of advanced methods to improve labor productivity in Russia and abroad

Prihodko R.V. rprihodjko@gmail.com

Sorokina T.S. sorokina.ts@mail.ru

ITMO University

197101, Russia, St. Petersburg, Kronverksky prospect, 49

Introduction: *This article discusses a comparative analysis of the application of advanced methods to improve productivity in our country and in Japan, due to the fact that Japan is an exemplary country in terms of the role of man in the life of the organization. The main innovative tools to increase labor productivity indicators from the moment of training of future specialists until they reach retirement age are considered. Data and methods:* Today, our country is actively developing in many respects and even has advantages in some aspects of this issue, however, in General, Russian personnel management, unfortunately, is significantly inferior to the Japanese for a number of reasons. The main drawback is the system of education and training. If in Japan educational programs are made together with the advanced companies, the modern equipment is attracted, during training modern technologies are studied, real production problems are solved, in our country educational programs in most cases are seriously outdated and do not help to solve real today's problems of production. When applying for a job in Japanese organizations, the probation period is of serious importance and allows the specialist to thoroughly study all aspects of production. In Russian organizations, probation is often a way for employers to pay lower wages during the probation period, and from a production point of view is formal. In addition, in Japan, specialists who have reached retirement age are used much more productively. They work as consultants and pass on the accumulated experience to young professionals who come to their places in the structure of the company, while in our country, specialists of retirement age to the last hold their positions in the company because of small pensions, taking jobs of young professionals. **Analys of results:** In our country, there are indicators in which Russia has a serious superiority over the Japanese, for example, in the development of effective training programs for specialists. In addition, in our country today, promotion often does not depend on age, leaders are young and effective managers, while in Japan the position depends on age, which is an outdated approach. In General, the innovative personnel management of our country is inferior to the Japanese, which indicates the need for reforms in many systems related to the personnel potential of our country. **Keywords:** personnel management, innovations, scouting, professional development, efficiency.

Введение

В настоящее время инновации играют большую роль в мировой экономике. Это обусловлено стремлением организаций выдержать серьезную конкуренцию, увеличить производительность труда и получить максимальную прибыль. В связи с тем, что в сегодня кадры являются важнейшим элементом в жизнедеятельности практически любой организации, руководители стремятся максимально улучшить работу кадрового менеджмента, в том числе за счет внедрения инноваций [1].

На сегодняшний день передовой страной по применению кадровых инноваций является Япония. Именно в этой высокотехнологичной стране инновациям, в том числе и кадровым, уделена огромная роль. В связи с высоким уровнем экономики страны, для повышения конкурентоспособности японским фирмам не достаточно применения только традиционных способов управления персоналом. В крупных компаниях зачастую присутствуют специализированные отделы, занимающиеся разработкой и подсчетами эффективности различных инноваций в непрерывном режиме.

Данные и методы

В нашей стране инновации тоже постепенно приходят на производство. Однако, к сожалению, темпы внедрения инновационных технологий очень слабые как в технологическом плане, так и в кадровом менеджменте.

Для оценки эффективности применения инновационных инструментов в России и Японии были выделены наиболее прогрессивные кадровые решения на всех этапах работы сотрудников от обучения до выхода на пенсию и проведен сравнительный анализ функционирования этих инструментов в Японии и в нашей стране.

1. Обучение. На этапе обучения большинством японских фирм используется система "скаутинга", когда специально обученные люди проводят работу по наблюдению за студентами в учебных заведениях, соответствующих направлений подготовки. Наблюдение происходит непрерывно, студенты проверяются на уровень соответствия требованиям компании, лучшие по окончании обучения приглашаются на работу. Студенты при этом заинтересованы в максимально эффективном обучении. В нашей стране подобная практика не имеет широкого применения. Наиболее прогрессивные российские компании периодически прибегают к наблюдению за студентами для приглашения лучших на практику или на работу, однако это носит исключительный характер и в масштабах страны не используется. Устройство студентов на работу зачастую зависит от того, как и где они проходили производственную практику.

Кроме того организации в Японии принимают участие в процессе обучения и формирования программ обучения. Компании постоянно находятся в контакте с университетами и другими образовательными учреждениями. В случае разработки и применения инноваций в какой-либо отрасли эти данные поступают в профильные учреждения, и в соответствии с тенденциями на производстве корректируется программа обучения. Делается это практически ежегодно и непрерывно. Составители учебных программ постоянно консультируются с ведущими организациями в своих отраслях для наиболее удачного подбора предметов на сегодняшний момент по той или иной специальности. Этим же занимаются и педагоги университетов, которые составляют программу обучения по своей дисциплине исходя из современных тенденций. В соответствии с этим, студенты обучаются по наиболее современным и актуальным программам. Постоянно используются современные технологии, которыми университеты снабжают сами организации. В России данный вопрос находится на очень низком уровне. Большинство программ составлены еще в советское время, лекции читаются по учебникам до 2000-х годов. Оборудование для практик и лабораторных исследований в большинстве случаев устаревшее, как и оргтехника, а российские фирмы в большинстве своем отказываются поставлять университетам современное оборудование, как и оказывать материальную помощь в целом. Существуют отдельные передовые учебные заведения, где применяются новейшие технологии, в которые вкладывают деньги ведущие российские компании. Но их единицы. По стране в целом учебные заведения к инновационным методам не стремятся по различным причинам, в том числе и из-за финансирования.

Еще одним важнейшим инновационным инструментом при формировании кадрового потенциала страны на этапе подготовки специалистов является участие работников компаний в обучении студентов. В Японии практически в каждой организации практикуется приход специалистов в университеты и проведение семинаров на темы, касающихся конкретных специальностей и направлений подготовки. Такие лекции и семинары помогают ученикам ближе познакомиться с их будущей работой. Обсуждаются реальные производственные и жизненные ситуации и вопросы. После таких занятий, если направленный с этой целью сотрудник расскажет все грамотно и интересно, некоторые студенты захотят работать в данной фирме. В таком случае выгоду получают все. Студентам предоставляется интересное занятие и возможность пообщаться с опытными специалистами. Также есть возможность воспользоваться современным оборудованием, с которым работает организация, если пришедший сотрудник приносит это оборудование на занятие.

В России этот вопрос находится на довольно-таки высоком уровне, но немного в другом формате. Сами университеты организуют различные форумы, конгрессы и прочие мероприятия, на которых сами студенты представляют свои идеи, результаты научно-исследовательской работы и прочих исследований. На подобные мероприятия могут быть приглашены специалисты различных фирм из соответствующих областей, которые могут заметить молодые таланты и начать диалог с ними о дальнейшем сотрудничестве. Помимо этого, крупные российские фирмы организуют всевозможные конференции, на которых также принимают участие и студенты, таланты которых могут заметить сотрудники различных фирм и пригласить на прохождение производственной практике в организации, что в дальнейшем может перерасти в устройство на работу [2].

2. Устройство на работу. При устройстве на работу в японских фирмах испытательный срок, как правило, составляет год. В этот период времени вновь прибывший сотрудник проходит профессиональную подготовку к работе. Его тестируют на знание своей специальности, сравнивают результаты исследований на протяжении года и выявляют, способен ли человек работать на этом месте или нет. При этом постоянно внедряются различные современные программы обучения и контроля, что способствует максимально эффективному определению соответствия сотрудника занимаемой должности. В России испытательный срок составляет как правило 1–3 месяца, в ходе которых сотрудник выполняет формальный и зачастую неактуальный список работ. Применение инновационных систем тестирования наблюдается только в компаниях уровня «Газпрома», «Роснефти» и прочих крупных компаний [3].

3. Работа на производстве. В Японии ярко выражена направленность на возможность сотрудников совмещать профессии, способность не только выполнять свои функции, но и решать реальные проблемы производства. Умение работы в коллективе и совмещение интересов работника и организации - вот цель японского кадрового менеджмента. Для этого на всех этапах работы японцы постоянно образуются, проходят переподготовку и повышение квалификации. Постоянно применяются современные инструменты и программы, позволяющие увеличить кадровый потенциал организации. В России же руководство зачастую довольствуется достижением результата любой ценой и внедрение современных технологий в кадровый менеджмент происходит крайне редко и не всегда эффективно [4]. Практически нет заинтересованности в реальном повышении квалификации работников.

С точки зрения совмещения должностей и возможностей вносить вклад в развитие организации необходимо обратить внимание на систему переподготовки и повышения квалификации, а также на обучение сотрудников на их рабочих местах [5]. В данном случае стоит обратить внимание на то, что в России достаточно много организаций, занимающихся обучением и переподготовкой специалистов. Стоимость услуг таких фирм довольно-таки высока, в зависимости от специальностей, однако стоит отметить, что качество предлагаемых программ повышения квалификации и профессионального обучения находится на очень высоком уровне. В этом

аспекте наша страна вполне может конкурировать с японскими учебными центрами. Программы повышения квалификации пишутся очень емко, грамотно и интересно и специалисты, приходящие на такие курсы получают реальные ответы на сложные производственные вопросы [6].

В университетах где используются устаревшие методики подготовки и нет возможности поработать с современным оборудованием. Подавляющее большинство выпускников, попадая на работу, особенно в престижную инновационную организацию, по сути учатся заново. В образовательных учреждениях упор делается на теоретические знания, а практические навыки студенты получают только на производстве во время практик. При повышении квалификации на базе своей организации или в специализированных центрах специалисты работают с современным оборудованием, которое используется на производстве. Решаются реальные современные вопросы, используются приборы и инструменты идентичные тем, с чем сотрудник сталкивается на работе. Таким образом те, кто приходят обучаться и решать реальные вопросы, получают хорошие знания и ответы на интересующие вопросы [7].

Однако, несмотря на то, что в нашей стране хорошо развит такой сильный инновационный инструмент как повышение квалификации и профессиональная подготовка, большинство организаций и лично сотрудников относятся к этому крайне халатно. Лишь единицы проводят реальное обучение, тратят на это средства и время, в результате чего увеличивают уровень своих сотрудников, а вместе с тем и кадровый потенциал всей организации [8]. В большинстве же случаев руководители заинтересованы в получении сиюминутной прибыли и не готовы отрывать работников от производства. Для большинства российских руководителей отправка сотрудников на повышение квалификации является проблемой и обузой, которая отрывает специалиста от рабочего процесса, требует вложений средств и несет сиюминутные убытки. Такие руководители как правило ищут центры повышения квалификации, где сертификат можно просто купить, если это необходимо для допуска СРО, лицензий или других разрешающих документов. Если такой необходимости нет, то обучение просто не проводится [9].

Однако есть и другая ситуация, которая также не ведет к результату. Если даже руководитель заинтересован в обучении персонала, если он прогрессивен и нацелен не на сиюминутную прибыль, а на сильную конкурентоспособную организацию, не факт, что обучение пройдет успешно. Большинство сотрудников относится к повышению квалификации не как к способу получить новые знания и освоить новое оборудование, а как к дополнительным выходным дням. К обучению такие сотрудники относятся халатно и результатов от такого обучения практически нет. При этом большинство руководителей заняты своей работой, а проверить специалиста на качество пройденного обучения по его же специальности может только руководитель структурного подразделения или всей организации [10].

При этом в настоящее время в нашей стране переподготовке и повышению квалификации уделяется все больше времени, потому что руководители осознают важность такого обучения и стремятся подходить к вопросу более серьезно и основательно [11]. В результате качественного повышения квалификации работник становится более сильным и способен приносить фирме большую пользу. При этом сам работник чувствует себя нужным, что повышает его лояльность к фирме и руководству и мотивирует на более эффективное выполнение своих функциональных обязанностей, что ведет к общему повышению производительности труда и кадрового потенциала фирмы [12]. Кроме того, в случае качественной переподготовки сотрудник может успешно заменить заболевшего работника другой специальности, может совмещать должности и таким образом создавать гибкость, что также является инновационным инструментом в кадровой работе. В России этот инструмент только набирает мощь, хотя и не находится на низком уровне. В Японии гибкая система с взаимозаменяемостью кадров и с совмещением должностей используется очень давно и является основополагающей в формировании кадрового потенциала предприятия.

4. Повышение и работа в должности руководителя среднего звена. Следующим серьезным отличием является отношение в японских фирмах к руководителям среднего звена. Если в России это, как правило, человек, который хорошо развит только в своей сфере и имеет управленческие навыки, то в Японии считается, что руководитель обязан разбираться во всех этапах технологического цикла и способен заменить любого сотрудника на его рабочем месте.

Однако в японской системе повышения по карьерной лестнице есть одна особенность, которая является устаревшей и совершенно выбивается из общей картины прогрессивного японского кадрового менеджмента. Этим недостатком является система назначения на руководящие должности. Японская система управления персоналом предполагает повышение в должности по старшинству. То есть повышение получает не тот специалист, кто лучше выполняет свои обязанности, а тот, кто дольше работает в организации и имеет больший опыт. Этот подход является антиинновационным и не дает реализовывать свои амбиции молодым специалистам. Довольно часто можно столкнуться с тем, что один сотрудник работает дольше и имеет большую выслугу лет, но при этом рвение в производстве не демонстрировал, выполнял свои функциональные обязанности, но не более того [13]. А другой специалист заинтересован в успехе компании, много работает, не требуя дополнительных оплат, мотивирован и лучше подготовлен. При этом повышение в Японии получит тот, кто дольше работает потому, что это соответствует традициям страны, где личностные навыки и умения уступают возрасту и опыту.

В нашей стране подобная ситуация была во время Советского Союза. В настоящее время такого подхода к повышению в России нет. В данном случае Россия имеет над Японией большое преимущество потому, что японские руководители среднего звена получают свои должности за свой опыт и знают, что они могут спокойно работать, делая то, что они умеют и, постепенно обучаясь для того, чтобы, как было сказано выше, быть разносторонне развитыми и уметь заменить на производстве любого человека [14]. В России же молодые руководители голодны до новых идей, результатов и стремятся увеличивать производительность труда для удовлетворения своих амбиций, что в данном случае является преимуществом, потому что от этого растёт производительность труда всей организации в целом. В данном случае не рассматривается вариант, когда молодой человек получает руководящую должность в связи со своими родственными связями и знакомствами. Речь идет о тех, кто добивается результата в молодые годы своими силами. В Японии это практически невозможно и в данном случае, Россия имеет большое преимущество, потому что сильные и молодые руководители - это прогрессивный и инновационный подход, направленный на повышение кадрового потенциала как самого специалиста, фирмы, в которой он работает, так и всей страны в целом [15].

5. Выход на пенсию. В связи тем, что в Японии постоянно происходит принудительная смена состава организации, но при этом богатый опыт людей, достигших пенсионного возраста, очень ценен и может быть в дальнейшем использован, вышедшим на пенсию сотрудникам предлагается занимать должность консультантов. Такая процедура очень полезна и является мощнейшим инновационным кадровым инструментом. Вышедшие на пенсию специалисты обладают огромным опытом и багажом знаний. Терять этот опыт, просто выводя работника на пенсию, является серьезной ошибкой и потерей. При этом полноценные функции по своей специальности человек выполнять не готов. Японские руководители организаций предоставляют таким сотрудникам право продолжить работу, но не выполнять производственные функции, а консультировать молодых и менее опытных работников, передавая им полученные знания. Этот процесс помогает оптимизировать работу и разрабатывать различные инновации, потому что с каждым новым поколением опыт прошлых лет осваивается все быстрее и для продвижения фирмы вверх на рынке уже необходимы свежие идеи, мыслить над которыми есть и время и возможности путем совмещения усилий молодых специалистов и консультантов пенсионного возраста.

В России подобная практика отсутствует. Из-за низких пенсий специалисты до самого конца держатся за свои рабочие места. Производительность их труда падает, как и в целом производительность труда организации. При этом из-за того, что эти сотрудники продолжают работать даже после выхода на пенсию, вакантных мест в данной организации нет потому, что по штату наблюдается полный набор. Такое развитие событий негативно сказывается на кадровом потенциале всей страны в целом, в связи с тем, что молодые специалисты, закончившие университет сидят без работы и в лучшем случае ждут появления вакансий, а в худшем - вообще меняют сферу деятельности, что делает бесполезным пройденный этап обучения и полученное образование. При этом в организациях работают люди пенсионного возраста, которые практически не восприимчивы к инновациям и современным технологиям. Из-за этого на таких предприятиях очень тяжело внедрять какие-либо инновации, как технические, так и кадровые, в связи с тем, что они не принесут положительного результата.

Анализ результатов

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в нашей стране кадровому менеджменту уделяется недостаточно большое внимание. Инновационные инструменты постепенно вводятся в работу кадровых служб различных организаций, постепенно обновляются программы повышения квалификации, ведущие отраслевые компании ищут таланты среди передовых студентов учебных заведений, однако это не несет массового характера. Для того, чтобы российский кадровый менеджмент вышел на высокий мировой уровень необходимо в корне изменить подход к системе образования. Специалистов необходимо готовить в соответствии с реальными сегодняшними проблемами производства, а не на основании программ, написанных еще советскими учеными.

Внедрение инноваций в кадровый менеджмент в России находится на низком уровне и требует более серьезного подхода и поддержки государства. Одним из основных показателей является пенсия граждан, которые вынуждены держаться за рабочие места по достижении пенсионного возраста, занимая места молодых и перспективных специалистов, в связи с невозможностью обеспечить себе нормальное проживание после выхода на пенсию.

В целом, в стране наблюдается положительная тенденция в кадровом менеджменте, однако необходима очень серьезная работа в данном направлении как со стороны руководителей отдельных фирм, так и со стороны государства.

Литература

1. Карпов А.В. Технологии управления развитием персонала. Учебник // М.: Проспект, 2016. 416 с.
2. Аверин А.Н. Профессиональная подготовка кадров // М.: Альфа-пресс, 2017. 374 с.

3. *Кибанов А.Я.* Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. Учебно-практическое пособие // М.: Проспект, 2017. 113 с.
4. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом в России: история и современность. Монография. // М.: Инфра-М, 2013. 310 с.
5. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебно-практическое пособие // М.: Проспект, 2016. 372 с.
6. *Антонова Н.В.* Консультирование и коучинг персонала в организации. Учебник и практикум // М.: Юрайт, 2016. 372 с.
7. *Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г.* Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки. // М.: Вершина, 2009. 271 с
8. *Кязимов К.Г.* Внутрифирменное обучение и развитие персонала // М.:МИК, 2014. 240 с.
9. *Борисова Е.А.* Оценка и аттестация персонала. // СПб.: СПбГСЭУ, 2013.
10. *Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.А.* Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала // М.: Проспект, 2012. 72 с.
11. *Кибанов А.Я., Каштанова Е.В.* Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом. // М.: Проспект. 2014. 64 с.
12. *Шакирова И.Э.* Тренинги для персонала. Корпоративные стандарты обучения и оценки. // М.: Приор, 2012. 144 с.
13. *Зайцев Г.Г.* Управление деловой карьерой // М.: Академия, 2016. 256 с.
14. *Кляйнманн М.* Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала. // СПб.: СПбГСЭУ, 2013.
15. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. Пособие. // М.: КНОРУС. 2012. 307 с.

References

1. *Karpov A.V.* Technology of development management staff. Textbook // М.: Prospect, 2016. 416 с.
2. *Averin A.N.* Professional training // М.: Alfa-press, 2017. 374 с.
3. *Kibanov A. Ya.* Assessment and selection of personnel in the recruitment and certification, the release of personnel. Educational and practical guide // М.: Prospect, 2017. 113 с.
4. *Kibanov A.J.* personnel Management in Russia: history and modernity. Monograph. // М.: Infra-M, 2013. 310 PP.
5. *Kibanov A.Y.* personnel Management. Theory and practice. Motivation and stimulation of labor activity. Educational and practical guide // М.: Prospect, 2016. 372 с.
6. *Antonova N.In.* Consulting and coaching staff in the organization. Textbook and workshop // М.: yurayt, 2016. 372 с.
7. *Cooper D., Robertson I.T., Tinline G.* Recruitment and selection. Testing and evaluation technologies. // М.: Top, 2009. 271 sec
8. *Kazimov K.G.* corporate training and development personnel // Moscow:MIK, 2014. 240 PP.
9. *Borisova E.A.* personnel Assessment and certification. // SPb.: SpbgieU, 2013.
10. *Mitrofanova E.A., Svistunov V.M., Kashtanova E.A.* Organization of training and additional professional education of personnel // М.: Prospect, 2012. 72 PP.
11. *Kibanov A.Ya., Kashtanova E.V.* Management of business career, professional promotion and personnel reserve. // М: Prospect. 2014. 64 PP.
12. *Shakirova I.E.* Training for staff. Corporate training and assessment standards. // М.: Prior, 2012. 144 PP.
13. *Zaitsev G.G.* business career Management // М.: Academy, 2016. 256 с.
14. *Kleinmann M.* The Assessment Center. Modern technologies of personnel assessment. // SPb.: SpbgieU, 2013.
15. *Kibanov A.I., staff Management organization: actual technologies recruitment, adaptation and assessment: proc. Benefit.* // М.: KNORUS. 2012. 307 p.

Статья поступила в редакцию 29.04.2019 г.