

Николайчук Ольга Алексеевна, д.э.н,

профессор Департамента экономической теории

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

ЯПОНСКАЯ СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Аннотация: В статье исследована японская система подготовки управленческих кадров и через эту призму освещены современные российские проблемы в области подготовки управленцев.

Ключевые слова: программы и курсы повышения квалификации, система подготовки персонала, молодой специалист, ротация персонала.

Abstract: in this article we investigated the Japanese system of management training and through this Prism illuminated by contemporary Russian problems in training managers.

Keywords: programmes and refresher courses, training of staff, a young specialist, rotation of staff.

Развитой сетью государственных программ и курсов повышения общеобразовательного и профессионального уровня для различных категорий работников в Японии руководят соответствующие государственные организации или специально созданные государственные компании. Начиная с конца 70-х годов в рамках этих программ ежегодно проходят подготовку более 200 тыс. человек. Особое внимание монополии Японии уделяют подготовке и повышению квалификации управленческих кадров. Так, по оценке Японской ассоциации управления, в стране функционирует около 200

правительственных и частных организаций, которые проводят в жизнь различного рода программы и курсы по подготовке управляющих всех уровней. Кроме того, действует около 40 научно-методических центров подготовки руководящих кадров при наиболее крупных банках, торговых и промышленных компаниях. В рамках только этих учебных и консультативных центров ежегодно проводится более 5 тыс. различного вида программ по повышению квалификации руководителей.

Следует отметить, что наряду с более или менее активным участием в программах, проводимых специализированными организациями и университетами, большинство крупных компаний активно пользуются их услугами для организации специализированных курсов и семинаров для своих сотрудников и работников, связанных с ними фирм, число которых также насчитывает примерно 5 тыс. Для организации таких курсов фирмы, как правило, широко используют консультативную помощь и научно-методические материалы, поставляемые наиболее известными центрами подготовки управляющих, обычно, на коммерческой основе.

Самые известные организации, которые проводят наиболее квалифицированную и широкомасштабную подготовку управленческих кадров различного уровня в рамках разных государственных и полугосударственных программ — Японская ассоциация управления (ЯАУ) и Японский центр производительности (ЯЦП).

ЯАУ была основана в 1942 г. и является независимой неприбыльной организацией, которая ведет активную деятельность по управленческому консультированию и подготовке управленческих кадров, как в Японии, так и за рубежом. ЯАУ — один из крупнейших центров по подготовке и повышению квалификации управленческих кадров в Азии. В его рамках ежегодно повышают квалификацию около 200 тыс. человек.

ЯЦП был основан в 1955 г. В задачи этой неправительственной (вместе с тем, получающей от правительства регулярные финансовые вливания) организации входит проведение широкого круга мероприятий по повышению

производительности труда и качества продукции в японской промышленности [3]. Важная задача центра — распространение современных знаний и опыта в области управления, проведение разнообразных мероприятий по повышению квалификации управляющих в самых различных отраслях промышленности.

Наиболее активно в сфере подготовки и переподготовки управленческих кадров действует Японская ассоциация управления, которая за 40 лет своего существования накопила в этой области значительный опыт. Ее постоянными членами являются более 800 крупнейших японских компаний и банков, несколько сот наиболее известных ученых и около 1500 ассоциированных членов, куда входят промышленные фирмы, университеты, правительственные и общественные организации.

Процесс переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров осуществляется с помощью различных форм и методов [8]. Среди них:

- регулярно действующие семинары и специализированные курсы, предназначенные для управляющих как среднего, так и высшего уровня, продолжительностью от двух до пяти недель (только в 1980 г. в ходе 400 семинаров и курсов прошли подготовку около 20 тыс. человек);

- конференции и симпозиумы, организуемые по самой широкой проблематике при участии ведущих специалистов (70-80 конференций ежегодно);

- организация работы примерно 200 целевых рабочих групп с ограниченным числом заинтересованных участников, собирающихся для решения конкретных проблем;

- организация учебных курсов непосредственно в компаниях — членах ЯАУ (ежегодно осуществляется около 700 программ такого рода);

- организация более чем 30 заочных курсов повышения квалификации управляющих, в работе которых в последние 3 года приняло участие около 70 тыс. человек;

- организация ознакомительных поездок и стажировок в другие страны;

- производство и распространение различных средств наглядного

обучения — презентаций, видеофильмов и т.п., посвященных наиболее передовым формам и методам управления.

ЯАУ имеет обширный информационный фонд и занимается распространением различных материалов по организации управления среди заинтересованных организаций. Для этого используется самая современная вычислительная и копировально-множительная техника. Начиная с конца 20 столетия, осуществление всех учебных программ ЯАУ было объединено с целью координации в рамках специально созданной Академии управления. На этот центр в настоящее время возложены функции планирования, развития и организации проведения всего набора форм и методов обучения по подготовке и переподготовке кадров, действующих в ЯАУ.

В области подготовки и переподготовки управляющих активно действует и Японский центр производительности, который организует ряд специализированных курсов для управленческого персонала высшего и среднего уровней. Основным учебным центром при ЯЦП является Академия развития управления, организованная в 1965 г. Учебными программами академии предусматривается ознакомление с последними достижениями управленческой науки и практики. В настоящее время в этом учебном центре проводится большое число одногодичных учебных курсов, на которых слушатели обучаются как с отрывом, так и без отрыва от производства. Обучение осуществляется с максимальной интенсивностью и с привлечением наиболее известных в Японии и за рубежом теоретиков и практиков управления. Консультанты центра активно помогают внешним организациям в проведении программ по повышению квалификации кадров. При этом практикуются различные формы заочного обучения. В рамках центра значительное внимание уделяется подготовке и переподготовке консультантов в области управления. Для этого создан специальный факультет, на котором ежегодно подготавливается 60 консультантов-управленцев высшей квалификации.

Государственная система подготовки управленческих кадров в Японии

характеризуется, во-первых, наличием широкой сети центров подготовки и переподготовки управляющих, функционирование которых позволяет обеспечить массовость этого процесса; во-вторых, обеспечением довольно тесной связи между государственными и полугосударственными программами и программами повышения квалификации, действующими в частных фирмах, посредством предоставления консультативных услуг и обмена специалистами и, в-третьих, сочетанием различных форм дневного и заочного обучения, широким использованием интенсивных программ подготовки с применением самой современной техники.

Системы подготовки персонала

Одними из самых популярных лозунгов, которые можно встретить в крупных японских компаниях, являются такие лозунги, как «персонал — основное богатство компании», «кадры решают все», успешно заимствованные в свое время Советским Союзом. Постоянное акцентирование внимания на том, что успехи компании, прежде всего, зависят от людей, в ней работающих, в полной мере соответствует одному из основных постулатов японской школы менеджмента, а именно о необходимости максимального использования «человеческого капитала» в управлении [11]. Не удивительно поэтому, что деятельность, связанная с подготовкой кадров, рассматривается руководством крупных японских компаний в качестве одного из важнейших условий, обеспечивающих ее процветание в будущем. Важной особенностью этого процесса в Японии является то, что, несмотря на существование разветвленной сети подготовки и переподготовки персонала в рамках государственных и полугосударственных организаций, основную работу в этом плане проводят компании.

На основе проанализированных данных можно констатировать, что расходы на подготовку всех категорий работников: от собственно рабочих до менеджеров берут на себя крупные японские компании. Зная специфику своих фирм, компаниям проще заниматься такими программами подготовки своих нынешних и будущих специалистов. Так, в конце 70-х годов практически все

японские компании (95,1%) с численностью персонала более 1 тыс. человек проводили различного рода программы по повышению квалификации кадров, причем более 60% этих компаний имели специализированные, действующие на постоянной основе курсы по подготовке и переподготовке менеджеров.

Центральную роль в формировании технической и управленческой прослойки японских компаний играют программы внутрифирменной подготовки, направленные на воспитание квалифицированных, а главное преданных фирме высококлассных специалистов, готовых, быть преданными работниками своей «семье-компания», способных ставить интересы процветания компании своим личным интересам. Не стоит скрывать, что многие советские предприятия стремились именно к таким целям, и как ни странно их достигали.

Одной из характерных черт подхода японских компаний к управлению трудом выступает то, что их руководство рассматривает всех работников, и особенно управляющих, как важнейшую составляющую часть капитала компании, от которой в значительной мере зависит эффективность работы организации в целом не только в настоящее время, но и в перспективе. Вследствие этого компании вкладывают крупные суммы в профессиональную подготовку и систематическое повышение квалификации своих работников. Такой подход в сочетании с тщательно разработанной системой внутрифирменной подготовки дает в большинстве случаев весьма высокий экономический эффект.

Хорошо отлаженная, постоянная система развития кадрового потенциала японских компаний приводит к постоянному, не эпизодическому, устойчивому повышению квалификации всех работников фирмы, включая управляющих различных уровней, а вопросы подготовки кадров и управления персоналом становятся важнейшей функцией аппарата управления компанией или фирмой.

Важной особенностью современных систем внутрифирменной подготовки персонала, используемых японскими компаниями, является интеграция всех мероприятий по подготовке как административного, так и

производственного персонала в рамках единых комплексных программ подготовки и повышения квалификации работников. При этом она увязывается с перспективными планами развития, включая планы по переходу на выпуск новой продукции, модернизации производства и т.д. Характерная особенность процессов внутрифирменного обучения, которое осуществляют японские компании, — их ориентация на персональный подход, долгосрочная ориентация, высокая степень интенсивности, заинтересованность работника в повышении уровня своей профессиональной подготовки.

Обычно каждый работник крупной японской компании после зачисления его в «элиту» постоянного персонала охватывается так называемой программой развития карьеры, рассчитанной на долгосрочную перспективу. Такого рода программы включают, как правило, не только различные формы подготовки, но и периодическую оценку уровня их квалификации, эффективности работы и т.д. Цель подобных оценок — выявить причины, мешающие работнику наиболее полно использовать имеющиеся профессиональные навыки и знания, а также пробелы в общей и специальной подготовке с их последующим устранением. Каждый из работников японской компании обычно участвует в одном или нескольких специальных курсах по развитию общих или профессиональных знаний. Следует отметить, что интенсивность обучения на подобных курсах весьма велика. Так, например, по имеющимся оценкам, инженерно-технические работники японских компаний тратят на повышение своей профессиональной подготовки (включая самостоятельные занятия) в среднем от 5 до 7-15 часов в неделю.

Внутрифирменные системы подготовки кадров обычно являются органической составной частью (одной из подсистем) общей структуры управления компанией и функционируют в тесной связи с другими подсистемами аппарата управления организацией. Постоянную переподготовку проходит не только управленческий персонал, но и все группы технических специалистов и производственных рабочих. Подготовка различных категорий

работников осуществляется взаимосвязано, работники низших уровней постепенно готовятся к занятию более высоких должностей и переходу по мере накопления опыта и специальных знаний на следующую должностную ступеньку. Такая тесная связь различных этапов подготовки объясняется тем, что руководство японских компаний ориентируется главным образом на постепенное повышение квалификации и продвижение работников, нанятых в начале карьеры, а не на поиски уже готовых специалистов на стороне.

Указанная система в крупной японской компании выступает, как правило, в качестве органической составной части общей системы управления трудовыми ресурсами и функционирует в тесной взаимосвязи с системой должностных и квалификационных разрядов, механизмом должностного продвижения и размещения персонала, системой заработной платы и т.д. Таким образом, система внутрифирменной подготовки в японской компании действует не только как обособленный набор мероприятий по повышению квалификации кадров, но в большей степени и как специализированный, весьма сложный организационно-экономический механизм комплексного и постоянного развития трудовых ресурсов в рамках данной компании.

Такое построение подготовки и переподготовки персонала дает возможность руководству японских фирм постоянно следить за уровнем квалификации каждого работника, обеспечивая устойчивый баланс между этим уровнем, с одной стороны, и реальными потребностями производственно-сбытовой деятельности — с другой. Кроме того, механизм внутрифирменной подготовки и повышения квалификации создает необходимые предпосылки для того, чтобы каждый работник, особенно на низших уровнях иерархии, весьма четко осознал не только свое место и роль в рамках всей организации, но и собственные пути и возможности дальнейшего продвижения, так как оно в большинстве случаев тесно связано с его успехами в области повышения квалификации. В рамках этой системы создаются также условия для повышенной заинтересованности работников и увеличения уровня их ответственности за выполнение своих служебных обязанностей.

Анализируя причины высокого уровня участия и активности работников японских компаний в процессе повышения квалификации, нельзя не отметить традиционную склонность японцев к групповым методам организации труда, которая формируется и поддерживается существующей системой управления трудовыми ресурсами. Именно через организационно-экономический механизм такого типа производится весьма интенсивная морально-психологическая обработка персонала компании, причем каждому работнику прививается чувство сопричастности и заинтересованности в достижении целей компании, к которой он принадлежит. Кроме того, целенаправленный процесс повышения профессионального уровня обеспечивает постоянное развитие трудового капитала компаний, создает соответствующую базу для роста производительности труда.

Несмотря на то, что в японских компаниях действует интегрированная система подготовки персонала, существует ряд особенностей, которые характеризуют процесс подготовки управленческих кадров. Важной и, пожалуй, уникальной особенностью этого процесса является то, что японские компании предпочитают готовить управляющих непосредственно через систему внутрифирменной подготовки. Так, в 40% компаний подавляющее большинство кандидатов на управленческие должности набираются из числа выпускников самых различных высших учебных заведений. Обычно специальность кандидата не имеет большого значения и рассматривается только как показатель интеллектуального развития [10]. Уже в компании кандидат в управляющие подвергается интенсивной обработке и, пройдя через ряд специализированных программ подготовки и повышения квалификации, проработав на разных вспомогательных должностях около 10 лет, считается подготовленным для работы в той или иной управленческой должности среднего уровня.

Следует отметить, что, по имеющимся прогнозам, интенсивность подготовки и конкуренция при назначении на управленческие должности будут возрастать [7]. Так, только 30% выпускников университета смогут рассчитывать

на должности управляющих различных рангов, остальные должны будут выйти на пенсию в должности старших клерков. Сегодня наши выпускники вузов по социологическим опросам не согласны работать на низших должностях.

Конкретные формы обучения руководящих кадров на фирмах, которые в своей совокупности образуют систему подготовки и повышения квалификации в японских компаниях, характеризуются следующими чертами: наличием большого числа дневных и вечерних курсов, на которых осуществляются обязательная подготовка и переподготовка управляющих различной ориентации; обязательным осуществлением перемещения с должности на должность на одном управленческом уровне (иначе, система ротации персонала); системой обязательной начальной подготовки новых работников, которая включает шефство над молодыми менеджерами, сдачу испытательных экзаменов, длительный испытательный срок.

При рассмотрении специфических особенностей внутрифирменной подготовки управленческих кадров в японских компаниях обращает на себя внимание то, что с самого первого дня будущий менеджер является объектом самого пристального внимания со стороны руководства компании. Причем в большинстве случаев ему ясно дают это понять. В то же время он отчетливо осознает себя не столько отдельной личностью, сколько членом определенной группы своих коллег, которые начали карьеру одновременно с ним. Как представляется, вся система подготовки управляющих внутри фирмы направлена не только на развитие чисто профессиональных навыков, которые могут понадобиться при исполнении служебных обязанностей, но и других, специальных качеств, таких, как «преданность компании», умение вписаться в общность работников, готовность подчинять свои интересы и отождествлять их с целями компании и т. д. Более того, каждый японский менеджер должен не только сам обладать этими качествами, но и уметь воспитывать их у своих подчиненных [6].

Подобные качества и навыки, которые, по японским стандартам, должен иметь каждый перспективный руководитель, вырабатываются с помощью

широкого набора соответствующих методов, включающих не только различные моральные и материальные стимулы, но и целую систему мер по прямому и завуалированному принуждению. За счет этого для каждого менеджера в японской компании действует настолько широкий набор стимулирующих факторов, что, однажды ступив на движущуюся лестницу карьеры, он уже не может остановиться и вынужден работать с максимально возможной интенсивностью. В случае остановки он рискует потерять все, чего ему удалось добиться годами упорного труда.

С целью выработки необходимых профессиональных качеств и для подавления всяких проявлений индивидуальности в рамках программ подготовки руководителей японского бизнеса довольно активно используются такие методы, как регулярные ежедневные повторения целей компании, выступления перед своими коллегами с доказательством их жизненности. Используются и другие конкретные методы воздействия, от которых отдает чисто восточной экзотикой [4]. Обычно в японских школах бизнеса царит практически армейская обстановка, железная дисциплина, полное повиновение преподавателям и т. д. Занятия отличаются высоким уровнем интенсивности и продолжаются 10 – 12 часов в сутки. Особое место уделяется развитию навыков беспрекословного повиновения руководству, агрессивности, готовности нарушить любые общепринятые нормы поведения для выполнения заданий руководства.

Например, прохожие на улицах крупных городов часто бывают в немалой степени удивлены весьма странной картиной. Группы приличных с виду молодых людей стоят посреди улицы и, стараясь перекрыть шум, во весь голос поют различные песни, причем многие из этих людей явно не имеют ни голоса, ни слуха, рассказывают свою биографию и т. д. Мало кто из непосвященных может догадаться, что это необычное представление является не чем иным, как практическим занятием групп молодых управляющих той или иной крупной японской фирмы, вырабатывающих способность преодолевать стеснение в ходе выполнения различных поручений руководства.

Кроме того, большое внимание уделяется выработке у японских управляющих чувства элитарности. С самого начала им прививается уверенность, что они принадлежат к некоей элите; это уже само по себе должно служить, стимулом, обеспечивающим повышенную отдачу. Считается, что молодого человека, который прошел специальную подготовку и имеет шанс в будущем стать менеджером, должна буквально распирает гордость от сознания своих успехов, и он, естественно, должен своей работой оправдывать высокое доверие, которое оказывает ему руководство фирмы. Этой цели служат пышно обставленные процедуры приема новых сотрудников компании, закрепление за ними опытных работников в качестве неформальных «опекунов», регулярные встречи с руководством компании и т. д.

Специальное внимание в программах подготовки управляющих уделяется выработке у них чувства агрессивности, осознания японской исключительности и превосходства. Для этой цели в программу обучения включаются зазубривание различных исторических произведений и изучение работ японских философов древности, например, «Книга пяти колец», и других произведений средневековых авторов. В данной книге образцом для подражания служит «идеальный самурай», который в любых самых тяжелых условиях побеждает своих врагов.

Автор этой известной в Японии книги, которая считается неким концентрированным воплощением «самурайского духа» и кодекса поведения, Миямото Мусаси жил в XVI в. В возрасте 30 лет он уже был победителем в 60 дуэлях преимущественно со смертельным исходом. М. Мусаси считается основателем так называемого учения «Путь меча», или стратегии побеждать в любых самых неблагоприятных обстоятельствах (Musachi M. The Book of Five Rings. N.Y., 1982)

Следует отметить, однако, что, несмотря на явно выраженную специфику, японская система подготовки управленческих кадров является весьма рационалистичной [5]. Более того, каждый элемент этой системы преследует цель воспитывать у молодого менеджера ряд конкретных навыков, которые он

должен использовать в своей повседневной деятельности.

Одним из характерных примеров организации внутрифирменного обучения в Японии является подготовка управляющих младших рангов на «факультетах практического менеджмента» в учебных центрах компаний. Здесь обучаются молодые работники компании, зарекомендовавшие себя в практической деятельности и имеющие полное среднее образование. За два года (с отрывом от производства) они проходят интенсивный четырехлетний курс вуза по соответствующей специальности. По сравнению с вузами структура курса отличается меньшим объемом теоретических дисциплин и значительно большим количеством прикладных дисциплин и практических занятий. Учебные центры компании зачастую обладают лучшим, чем в государственных вузах, оборудованием, используют производственную базу компаний для практических занятий и обеспечивают более квалифицированную подготовку применительно к потребностям производства. Создание подобных центров требует существенных затрат и под силу только крупным концернам. Компании, не имеющие подобных возможностей, практикуют посылку своих работников на двухгодичные (или годовые) факультеты практического менеджмента в государственных или частных университетах и других учебных заведениях. При этом компании оплачивают расходы на образование с сохранением работнику средней заработной платы.

Абсолютное большинство фирм организуют обучение в соответствии с рангом (как правило, от одной недели до двух месяцев) для генеральных управляющих, управляющих, начальников отделов, кандидатов на руководящую работу. Эта форма обучения предусматривает:

а) прохождение специального курса подготовки руководителей, достигших того или иного ранга. Курс этот проводится для лиц, вновь назначенных на должности определенного уровня;

б) участие в регулярных семинарах, проводимых для руководителей соответствующих рангов с целью информации о перспективах деятельности компании, изменениях на внутреннем и международном рынке, научно-тех-

нических достижениях в сфере деятельности фирмы.

В программы семинаров могут включаться вопросы теории и практики управления, некоторые экономические проблемы общетеоретического характера и т. п.

В японских фирмах существует также система целевого обучения, применяющаяся для подготовки работников к выполнению каких-либо конкретных заданий, внедрения нововведений и т. п. Например, торговая фирма «Мицубиси сёдзи» организует специальные семинары для подготовки работников, командируемых на длительный срок в заграничные филиалы, семинар для участников инвестиционных проектов за рубежом, семинар по подготовке менеджеров для работы в других странах, работников провинциальных филиалов и отделений и т. д.

В японских фирмах широко распространена практика стажировок управляющих за рубежом. Такие стажировки бывают либо краткосрочными (на один-два месяца посылаются 20—25 человек управляющих различных рангов с целью изучения тех или иных проблем или методов управления), либо долгосрочными (индивидуальные стажировки в зарубежных центрах подготовки управляющих, чаще всего в Гарвардском университете и Массачусеттском технологическом институте в США, сроком на один год и более).

Так называемая система ротации персонала - существенный элемент повышения квалификации управляющих в японских фирмах. Суть ее состоит в регулярной (один раз в несколько лет) смене рядовыми и руководящими работниками своего места работы внутри компании (при этом надо учесть, что меняется не просто должность в подразделении, но и собственно подразделение, в котором человек трудиться). Это и форма повышения квалификации, по сути, нацелена на планирование карьеры управляющего [13], По мнению японских специалистов, длительное нахождение работника на одной и той же должности способствует потере интереса к работе, снижению уровня ответственности и исполнительности работника, поэтому такое большое

внимание уделяется ротации кадров. Это не как не коррелирует с современными «задергиваниями» российских управленцев, не успевших овладеть определенными навыками, как их уже или переводят в другие подразделения, или на другую должность. Но не стоит забывать, что наши управленцы не учатся агрессии и выживанию, начиная со школьной скамьи. Стрессоустойчивость, как важная составляющая характеристики качества современного управляющего не всегда реальное качество, которыми такие специалисты обладают. Становится понятной японская профилактика сердечно-сосудистых и онкологических заболеваний, ранняя диагностика таких заболеваний, основными факторами которых и является нахождение в постоянном стрессе.

Существуют разные формы ротации. Например, в «Мицубиси сёдзи» все менеджеры и сотрудники аппарата управления обязаны за первые 14 лет работы сменить место работы не менее 3 раз. В дальнейшем перемещения происходят по мере надобности, но обычно один раз в несколько лет. При планировании перемещений учитывается мнение сотрудника. Каждые два года управляющие должны представлять в письменном виде отчеты о проделанной работе и свои предложения по поводу их предполагаемой карьеры в будущем. С учетом мнения соответствующих руководителей эти соображения используются кадровой службой в ходе планирования ротации.

Характер и широта диапазона перемещений управляющих зависят от специализации компании, ее размеров, географического расположения производственных и сбытовых филиалов. Можно выделить два типа ротации управляющих в зависимости от целей, с которыми она проводится. Во-первых, для подготовки управляющих универсального типа проводится ротация в различных областях управленческой деятельности (производство, сбыт, финансирование и т. д.). Проработав в каждой из этих областей, управляющий получает возможность представлять деятельность всей организации, принимать решения в соответствии с интересами корпорации в целом, а не отдельных ее функциональных или отраслевых подсистем. Таких менеджеров используют на

межфункциональной работе, в подразделениях, определяющих политику всей корпорации, например, в службе планирования, финансирования, штабных органах при руководстве и т.д. Во-вторых, с целью подготовки управляющих для отдельных функциональных подразделений фирмы организуют ротацию на разных уровнях, но в одной области деятельности (например, управление производством на предприятии, в центральном аппарате компании, в зарубежных и провинциальных отделениях или представительствах. Обладая компетенциями во всех вопросах, связанных с работой компании в соответствующей сфере деятельности, такие менеджеры используются для руководства отраслевыми и функциональными подразделениями. Этот тип ротации распространен в меньшей степени.

Специфически японской формой совершенствования компетенции управляющих является система «шефства», т.е. опеки молодых управляющих со стороны их старших коллег. Для этого каждому молодому управляющему назначается опекун (по выражению американских специалистов, «крестный отец»), что отражает патерналистскую форму шефства, принятую в японских компаниях. «Крестный отец» выбирается из числа авторитетных руководителей среднего уровня; он обязательно должен быть выпускником того же вуза, что и его подопечный. Вместе с тем «крестным отцом» никогда не назначается непосредственный начальник или другой руководитель из подразделений, где работает молодой управляющий. Делается это для того, чтобы система опеки не повлияла на объективность оценки каждой кандидатуры.

Система такой опеки не формальна: «крестный отец» помогает адаптироваться к системе управления в компании, налаживать личные связи в кругу менеджеров, между ним и подчиненным поддерживаются личные отношения. Как правило, «крестный отец» бывает в курсе производственных и семейных дел опекаемых им управляющих, которых у него несколько. К опекуну обращаются за советом по производственным и личным вопросам; он выступает посредником при ликвидации конфликтов на производстве. Существование подобной системы позволяет наладить лучшую передачу

управленческого опыта молодым управляющим, способствует их квалификационному и должностному росту.

В качестве довольно типичной системы внутрифирменной подготовки персонала можно привести пример системы, действующей в компании «Сони». В этой компании, включая зарубежные филиалы, в настоящее время работает около 60 тыс. человек. Она является одним из лидеров по выпуску электронной и электротехнической продукции и пользуется репутацией компании-пионера в разработке и выпуске новых образцов электронной техники. Основная задача используемых этой компанией методов подготовки и переподготовки персонала — воспитать не только высококвалифицированных, но и максимально преданных компании работников. С этой целью все данные, характеризующие работника, накапливаются в специальном информационном досье.

Компания «Сони» использует два базовых принципа для организации системы внутрифирменной подготовки персонала. Первый принцип — подготовка и переподготовка работников в ходе непосредственного выполнения производственных обязанностей. Второй — подготовка специалистов универсального характера путем перемещения работников с должности на должность по горизонтали.

Первый принцип реализуется, например, через повышение интенсивности труда каждого работника независимо от его профессиональной ориентации, через постоянное обновление стоящих перед ним задач и целей, которые должны быть достигнуты за конкретный временной период. Важная роль в осуществлении подготовки такого рода отводится руководителям среднего уровня (начальникам цехов, участков и т. п.), для которых проводятся специальные программы ориентации.

Второй принцип лежит в основе «так называемой» системы саморазвития и повышения профессионального уровня. В рамках этой системы каждый работник не только обязан заниматься самостоятельно по специальным программам, но и поработать на различных должностях, не вполне соответствующих его базовой профессиональной подготовке. Например,

инженерно-технические работники на некоторое время направляются в отдел сбыта, работники сбыта и исследовательский персонал — в производственные подразделения и т.д. В результате ежегодно около 5% специалистов перемещается в пределах своего статуса. Цель такого перемещения — обеспечить универсальность и взаимозаменяемость работников различных профессиональных групп, а также содействовать расширению их кругозора и творческого потенциала.

Наряду с системой подготовки в ходе производственной деятельности в компании «Сони» осуществляется и специальная в рамках большого количества программ и курсов подготовка всех категорий персонала. При этом курсы подготовки (например, для управляющих) включают в себя помимо специальных дисциплин большой объем занятий по психологии, человеческим отношениям, выработке умения общаться с подчиненными, организовывать групповые действия и т.д. Основное внимание уделяется не столько на освоение техники управления, сколько на воспитание навыков организатора, умения направить деятельность руководимой группы работников на достижение целей, стоящих перед компанией. Такое внимание к подготовке руководителей именно среднего уровня обусловлено тем, что в японских компаниях управляющий этой группы руководителей является той центральной фигурой в производственных подразделениях, от которой зависит эффективность их работы.

Большое внимание в компании «Сони» уделяется и специальной подготовке инженерно-технических работников. Так, каждый третий специалист в обязательном порядке каждые 2—3 года проходит подготовку в рамках одного из 200 специальных семинаров, деятельность которых координируется Центром технической подготовки.

Таким образом, как считают руководители компании, удастся не только осуществлять постоянную подготовку высококвалифицированных кадров, но и обеспечивать постоянный профессиональный рост специалистов компании. Следует подчеркнуть, что в условиях «долгосрочной занятости» каждый работник, особенно входящий в состав постоянного персонала, вынужден в

обязательном порядке повышать свою квалификацию, иначе он может попасть под действие хотя и скрытых, но весьма эффективных форм дискриминации — лишиться ряда надбавок, подвергнуться моральному осуждению со стороны группы, быть переведенным на менее престижную работу и т. п.

Итак, подводя итог исследованию системы подготовки персонала на японских предприятиях, отметим, что внутрифирменные системы подготовки управленческих кадров характеризуются следующими особенностями:

— системой подготовки, действующей на большинстве японских фирм, ориентирующей не только на подготовку, но и на последующее обязательное закрепление высококвалифицированных кадров на данной фирме, что в долгосрочной перспективе обеспечивает значительный экономический эффект и повышает заинтересованность в эффективной работе;

— преимущественной ориентацией на подготовку управляющих универсального типа, которые с одинаковым успехом могут трудиться на нескольких управленческих должностях одного уровня; подобная универсальность обеспечивается за счет использования системы постоянного перемещения с должности на должность (ротация кадров);

— система подготовки управленческих кадров в фирме тесно связана с системой должностного продвижения, присвоения квалификационных разрядов, организации труда и его оплаты и т. д., т. е. действует как сложный организационно-экономический механизм комплексного развития трудовых ресурсов в рамках фирмы;

— обеспечивая тесную увязку системы подготовки кадров с перспективами продвижения по службе, японские компании создают условия для повышения квалификации, эта система особенно эффективно действует в условиях долгосрочного («пожизненного») найма.

Если данный анализ спроецировать на отечественный опыт управления персоналом, с использованием национальной идеи [1], и особенно молодыми специалистами, то можно на основе обобщения значительного числа исследований выделить ряд факторов, негативно влияющих на

профессиональное становление молодых специалистов.

1. Низкий уровень профессиональной подготовленности (недостаточная квалификация) молодых специалистов. Это обусловлено, прежде всего: отсутствием опыта работы; слабой подготовкой в учебных заведениях к реальным условиям работы [2]. В частности, использование повсеместно тестирования в системе образования и практического обучения ориентирует будущего специалиста на остаточные знания, а на практическое решение поставленных задач. Надо отдать должное многим управленцам в образовании, которые долго ратовали за отмену тестирования. Например, в Финансовом университете, такая система практически изжила себя за ненадобностью и вредностью:

- недостатком практики во время обучения, приводящей к тому, что молодые специалисты не умеют применять полученные в высшей школе знания и профессионально решать поставленные перед ними задачи. И опять же, если приводить в пример Финансовый университет, то в качестве меры, направленной на устранения этого пробела стали практико-ориентированные задания на семестровых и государственных экзаменах для студентов всех специальностей;

- страх брать на себя ответственность за принятие решений. Все чаще мы сталкиваемся с проблемой простого долгого взросления именно из-за невозможности, страха, боязни за принятие решения не только в профессиональной, но и личной жизни.

2. Идеалистические представления о жизни и работе (неподготовленность к реалиям профессиональной деятельности).

- выпускники вузов имеют склонность к проявлению излишней самоуверенности, упрямства и максимализма. Многие молодые специалисты полагают, что все передовые знания могут быть получены только в вузе, и не хотят перенимать опыт решения конкретных задач у более опытных сотрудников. Как ни странно, но именно из-за этого возникают непонимания и конфликты между новичками и опытными управленцами;

- проявляют завышенные требования к условиям труда и первоначальному размеру заработной платы. В настоящее время в обществе произошла переоценка ценностей: молодые специалисты имеют выраженную ориентацию на получение материальных благ, жаждут быстрого карьерного роста и имеют низкие стимулы к накоплению трудового опыта. Неудовлетворенность молодых специалистов размером денежного содержания приводит к нежеланию эффективно трудиться, а работа на госслужбе оценивается только с позиций приобретения полезных контактов и привлекательной записи в трудовой книжке. Здесь, правда, нужно отдать должное молодым, способным стать участниками институциональных изменений в экономике [9];

- у молодых специалистов отсутствуют навыки планирования карьеры. Приступив к работе на госслужбе, они не имеют представления о перспективах профессионального развития, их не информируют о возможностях карьерного роста, получения дополнительного профессионального образования, льготах и субсидиях. Таким образом, наличие перспектив развития, карьерного роста, имеющиеся на госслужбе субсидии и льготы не выполняют свою стимулирующую (мотивирующую) функцию;

- отсутствие или недостаточный объем информации о государственном органе, структурном подразделении и их целях и задачах, незнание особенностей госслужбы.

В результате молодой специалист, изначально не имеющий общего представления о государственном органе (далее - госорган), усваивает из нормативных документов лишь отдельные фрагменты и положения, что приводит к незнанию, непониманию законодательной базы, регламентирующей деятельность госоргана. Отсутствие четкого понимания деятельности госоргана, роли структурного подразделения в госоргане приводит к отсутствию чувства приверженности к госоргану и гордости за участие в его будущей работе;

- отсутствие у молодых специалистов четкого понимания особенностей

госслужбы (в первую очередь - практики соблюдения ее основных принципов) приводит к частым ошибкам при исполнении должностных обязанностей и некомпетентной работе;

- отсутствие в государственных структурах системного применения технологии наставничества.

В настоящее время широко применяемая практика наставничества должным образом нормативным правовым актом не закреплена. В результате отсутствия четкого закрепления опытного коллеги за новым сотрудником вновь принятый специалист оказывается предоставленным самому себе. Новому сотруднику приходится самостоятельно вливаться в трудовой процесс. Но каким бы умным и находчивым ни был новый сотрудник, в любой работе возникают определенные неясности, сложности, с которыми может помочь справиться только опытный работник.

Молодые специалисты часто сталкиваются с тем, что круг задач для них определен, но приступить к решению этих задач они не имеют возможности. Это происходит из-за того, что более опытный сотрудник, временно взявший на себя исполнение данных задач, продолжает выполнять их самостоятельно из-за отсутствия времени объяснить молодому сотруднику цель и пути их решения;

- отсутствие навыков работы в коллективе и отсутствие навыков подчинения, социально-экономические условия, социальное окружение и активность самого молодого специалиста.

В результате наличия перечисленных выше факторов в коллективе изначально формируется скептическое и недоверчивое отношение к молодым специалистам, поэтому им, как правило, долгое время поручают мелкую работу, не входящую в круг непосредственных обязанностей. Зачастую эта деятельность носит вспомогательный характер, является рутинной и не интересной. Поэтому у молодого специалиста возникает ощущение ненужности, нереализованности, и он начинает задумываться о смене места работы [12].

Вместе с тем молодые специалисты, более чувствительные к негативному

скептическому или недоверчивому отношению со стороны коллег и руководства, начинают сомневаться в своей компетентности - снижается их самооценка. Как следствие это приводит к частым ошибкам в работе, низкой производительности, исполнительности и эффективности труда. В дальнейшем неуверенность в собственной состоятельности может приводить к эмоциональным расстройствам и профессиональной дезадаптации молодого специалиста.

Первые дни, месяцы трудовой деятельности сильно влияют на профессиональное развитие молодых специалистов, их дальнейшее отношение к работе и к госслужбе в целом.

Комплексная программа целенаправленной адаптации помогла бы «вчерашним выпускникам» не только приспособиться к новым условиям деятельности и коллективу, но также дала бы возможность быстрее проявить себя в качестве компетентных сотрудников, создала бы дополнительные мотивационные предпосылки к эффективной работе и к положительному отношению к госслужбе в целом.

Библиографический список:

1. Близнюк Т. С. Национальная идея как инструмент управления трудовыми ресурсами современной России //Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. 2015. № 1 (7). С. 12-14.

2. Бобрович Е. А., Шишко В. И. Теоретические аспекты стимулирования персонала в контексте развития внебюджетной деятельности сферы высшего образования Республики Беларусь //Веснік Гродзенскага дзяржаўнага ўніверсітэта імя Янкі Купалы. Серыя 5: Эканоміка. Сацыялогія. Біялогія. 2016. Т. 6. № -1. С. 20-29.

3. Васильев Н. Н. О возможности повышения качества продукции на основе использования LEAN - технологии // В сборнике: Современные хозяйственные отношения: в поисках новой модели вторая международная

научная конференция. Министерство образования и науки РФ; Челябинский государственный университет; Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования. 2016. С. 88-91.

4. Вернигорова Н. А., Устименко Д. Л. Влияние национально - исторических идей на методы управления персоналом (на примере Англии, Японии, России) //Труды Северо-Кавказского филиала Московского технического университета связи и информатики. 2016. Т. 1. № 9. С. 415-417.

5. Кагальникова А. В. Культурные особенности Японского общества, обуславливающие результативное функционирование логистической концепции ЛТ //Научное мнение. 2015. № 9-1. С. 123-128.

6. Кафян К., Мухорьянова О. А. Особенности организации менеджмента в Японии //Экономика и социум. 2016. № 3 (22). С. 1835-1841.

7. Кононова В. Модернизация производственных систем как фактор повышения конкурентоспособности предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 11. С. 8-18.

8. Кочорадзе О. Г., Гамкрелидзе Г. Г., Ерадзе Г. Г., Кикнадзе Д. В., Шаманадзе Н. Б., Шеразадишвили К. Д. Философия Японского менеджмента // Научный журнал Власть и общество (История, Теория, Практика). 2010. № 16. С. 18-34.

9. Люшнина Н. О., Николайчук О. А. Внешний долг России. Москва, 2015. (Переиздано в 2016 году).

10. Махаматова С. Т. Особенности интеллектуального капитала в условиях глобализации. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2012.

11. Николайчук О. А., Николайчук А. А. Экономическая реализация прав собственности на лесные ресурсы в современной России. Москва, 2014. Сер. Научная мысль.

12. Профессиональная адаптация и синдром «эмоционального сгорания молодого специалиста»/ Князева О. Н., Обухова Л. А., 2008.

13. Скорнякова Е. А. Японский опыт стратегического управления кадров //В сборнике: Поколение будущего: Взгляд молодых ученых - 2015 сборник научных статей 4-й Международной молодежной научной конференции в 4-х томах. Ответственный редактор: Горохов А. А.. 2015. С. 318-321.