

УДК:005.95/96

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

*Николай Васильевич Абросимов, д. э. н., проф., засл. деятель науки РФ,*

*Кавалер Золотой медали С. Ю. Витте «За помыслы и деяния»*

*Советник аппарата руководителя*

*Администрация Президента Российской Федерации*

*Тел.: 8-916-904-97-84, e-mail: karutyun@yandex.ru*

*<http://viperson.ru/wind.php?ID=647493>*

*В статье анализируется накопленный опыт японских компаний по управлению персоналом, раскрываются основные факторы, определяющие престиж любой производственной организации, исследуются основные принципы инновационного развития кадрового потенциала японских организаций, для которых характерен учет общественно-политических и структурно-функциональных аспектов, а также совершенствование управленческой деятельности.*

*Ключевые слова: инновации, кадровый потенциал, модель инновационного развития.*

Опыт управления персоналом, накопленный в ведущих зарубежных организациях, весьма актуален для современной российской экономики, с точки зрения, построения модели инновационного развития кадрового потенциала. Изучение этого опыта позволяет определить, что в этой деятельности применимо в российских организациях и способно дать реальный экономический эффект, а что является только прерогативой зарубежного менеджмента.



**Н. В. Абросимов**

Общепризнанно, что самый лучший мировой опыт инновационного развития кадрового потенциала накоплен в японских организациях. Результатом этого явилась одна из наиболее высоких в мире производительность труда, высочайшее качество инновационных продуктов, мировое лидерство в производстве продукции высоких технологий, третий в мире по объему валовой внутренней продукт страны [1]. Успехи японских организаций не ограничиваются рамками национальной экономики. Передовой японский опыт инновационного развития кадрового потенциала организаций перенимают прежде всего страны, в которых расположены дочерние компании крупнейших японских организаций по производству электронной техники и автогигантов. Это в первую очередь страны Юго-Восточной Азии – Малайзия, Таиланд, Сингапур, Тайвань. Дочерняя фирма по производству автомобилей «Ниссан», расположенная в Англии, стала первой на Британских островах применять передовые японские правила инновационного развития кадрового потенциала организации [2]. Экономическое чудо Китая, происшедшее в последние годы, также во многом стало возможным благодаря внедрению в практику японского опыта.

Для современной России такой опыт тоже весьма интересен, даже хотя бы потому, что Япония является нашим территориальным соседом и экономическим партнером, причем находящимся в худших, чем Россия, условиях (островное государство, недостаток собственных полезных ископаемых, высочайшая плотность населения, отсутствие свободных территорий и т.д.).

Отправным моментом в оценке возможностей построения модели инновационного развития кадрового потенциала в японских организациях является то, что японская организация – это не только хозяйственная единица, но и в значительной мере социальная организация. Каждая организация имеет собственную корпоративную философию, упор в которой делается на такие понятия, как искренность, гармония, сотрудничество, вклад в

улучшение жизни общества [3]. В основе подхода к инновационному развитию кадрового потенциала в японских организациях лежит, прежде всего, возведенное в абсолют понимание того, что это область человеческой деятельности, в рамках которой реализуются все намеченные цели создания материальных и духовных ценностей.

К основным факторам [4], определяющим престиж любой производственной организации в Японии, относятся ее правовой статус, контролируемая доля рынка, членство на бирже и корпоративная философия. Они являются более существенными, чем цена акций или уровень прибыльности, так как престиж организации обуславливает ее доступ к внешним финансовым источникам, возможности привлечения человеческих ресурсов с высоким потенциалом.

Следовательно, во главу инновационного развития кадрового потенциала ставится не сиюминутная выгода и даже не высокие экономические конечные результаты, а именно положительный имидж организации, который будет позже работать на высокие результаты деятельности. Такой положительный имидж, престиж организации, в свою очередь, позволит привлекать все новые и новые высококлассные людские ресурсы [5]. По нашему мнению, именно такая расстановка приоритетов должна быть актуальной для российского бизнеса. Не секрет, что многие отечественные предпринимательские структуры все еще продолжают ставить на первый план в своей деятельности только получение чисто экономической выгоды, по сути, не заботясь о завтрашнем дне своего бизнеса.

Инновационное развитие кадрового потенциала организации всегда оставалось и остается одной из самых важных проблем построения хозяйственной деятельности любой организации. Поэтому правильное, логичное и четкое решение проблем инновационного развития кадрового потенциала требует профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Корпоративная философия находит отражение в иерархической структуре организации, системе постановки труда, производства и управления. В отличие от традиционных принципов, направленных на обеспечение прибыльности хозяйственной единицы (формализация, специализация и разделение труда), при построении систем постановки трудовой деятельности в японских организациях ориентируются в первую очередь на не формальность, гибкость и кооперацию [6].

Для инновационного развития кадрового потенциала японских организаций характерен учет общественно-политических и структурно-функциональных аспектов, а также совершенствование управленческой деятельности. При этом общественно-политические аспекты инновационного развития кадрового потенциала раскрывают социальную природу и обусловленность государственного управления обществом и его интересами во внутренних и международных отношениях. Структурно-функциональные аспекты инновационного развития кадрового потенциала японских организаций, в свою очередь, определяют состав системы управления в конкретном хозяйственном звене, ее целевое предназначение и порядок функционирования в процессе реальной деятельности. Совершенствование управленческой деятельности руководителя детерминирует сам характер этой деятельности и построение в рамках установленной в организации системы управления.

Комплексный подход к учету опыта японских организаций в обеспечении инновационного развития кадрового потенциала и роли руководителя в этом процессе также представляется весьма актуальным для российского практического менеджмента. Надо отметить, что отечественные организации зачастую игнорируют системный характер подхода к управленческой деятельности, используя лишь отдельные его принципы, что не приводит к требуемым результатам в области долгосрочного развития кадрового потенциала и повышения уровня конкурентоспособности организации.

Здесь следует особо подчеркнуть, что при командно-административной системе управления экономикой в России широкое распространение получил авторитарный стиль руководства трудовыми коллективами. Но переход к рыночной экономике, процессы демократизации всей общественной жизни в стране, расширение сфер бизнеса, возникновение

и развитие различных форм хозяйствования, включая негосударственные, настоятельно потребовали коренного изменения стиля руководства при обеспечении инновационного развития кадрового потенциала организации. Работа руководителей хозяйствующих субъектов стала строиться на принципах демократии. В то же время авторитаризм в руководстве трудовыми коллективами настолько крепко пустил корни, что в одночасье освободиться от его пагубного влияния практически невозможно. В этой ситуации необходимым для России становится обучение и воспитание руководителей нового поколения, способных работать в условиях демократии.

Японский стиль инновационного развития кадрового потенциала организации базируется на убеждении, а не на принуждении работников. Управленческая деятельность руководителя состоит в реализации им аналитико-конструктивных, деятельно-регулятивных, коммуникативных и оценочно-корректировочных функций, обеспечивающих эффективное воздействие на подчиненных и коллективы для гарантированного выполнения стоящих перед ними производственных задач. Сущность этой деятельности заключается в создании в коллективах мотивированных отношений в целях наиболее успешного решения всех видов таких задач. Мотивированные отношения выражаются в гармонии взаимодействия всех членов трудовых коллективов. При этом руководитель не выделяет себя из массы подчиненных, его задача – не руководить работой, которую выполняют другие, а способствовать взаимодействию сотрудников, оказывать им необходимую поддержку и помощь, формировать гармоничные отношения между работниками организации.

Японского работника оценивают не по индивидуальной выработке, а по вкладу в работу коллектива и в совокупную производительность труда всей организации. Важными критериями оценки здесь считаются отношение к труду, аккуратность и пунктуальность, взаимодействие с коллегами, умение работать в команде единомышленников, нацеленность на выполнение производственных программ.

При этом особенно интересен японский опыт инновационного развития кадрового потенциала организации, касающийся мобилизации и использования человеческого фактора, признаваемого в этой стране одним из важнейших ресурсов и факторов эффективного производства.

К числу основных специфических особенностей инновационного развития кадрового потенциала организации в Японии, оказывающих непосредственное влияние на максимальную мобилизацию человеческого ресурса, можно отнести пожизненный наем, оплату труда в соответствии с выслугой лет. Профсоюзы, внутрифирменный рынок рабочей силы, внутрифирменное производственное обучение, ротацию системы коллективного подряда и коллективного принятия решений, внутрифирменное социальное обеспечение, системы совместных консультаций рабочих и предпринимателей, кружки контроля качества.

Эффективность инновационного развития кадрового потенциала организации тесно связана с умением руководителей рационально организовать, регулировать и контролировать всю деятельность конкретного коллектива.

Можно выделить следующие критерии, характеризующие процессы инновационного развития кадрового потенциала, необходимые для построения соответствующей модели [2]:

- качество планирования,
- качество работы руководителей по подбору, расстановке и обучению кадров,
- качество организации управленческой деятельности руководителей,
- качество контроля,
- качество учета и отчетности.

В японской теории инновационного развития кадрового потенциала организации выделяют восемь основных групп качеств специалиста, определяющих его значимость для организации:

- умение общаться на формальной и неформальной основах и эффективно взаимодействовать с коллегами, равными по должности,
- умение ориентироваться в конфликтных ситуациях и правильно их решать,

- умение получать и обрабатывать нужную информацию, оценивать, сравнивать и усваивать ее,
- умение принимать решения в неопределенных ситуациях,
- умение распоряжаться своим временем, распределять работу между подчиненными, давать им необходимые полномочия, оперативно принимать организационные решения,
- умение проявлять деловые качества предпринимателя: ставить перспективные цели, использовать благоприятные возможности, вовремя изменять организационную структуру предприятия,
- умение практически оценивать вероятные последствия своих решений, учиться на своих ошибках.

Здесь следует отметить, что в настоящее время в японских организациях обычно существует два уровня формирования и реализации модели инновационного развития кадрового потенциала – уровень организации и индивидуальный уровень.

Проведенная организационно-экономическая оценка возможностей инновационного развития кадрового потенциала российских организаций позволяет констатировать тот факт, что сегодня программы и стратегии инновационного развития формируются с акцентом на человека-работника без учета его личностной составляющей и при его использовании в основном в рамках экономической, а не социальной системы. Практическое функционирование многих организаций свидетельствует о жесткой зависимости между управленческими решениями по стратегической деятельности организации и процессами инновационного развития кадрового потенциала, которые в новых условиях хозяйствования, сохраняя известные классические задачи администрирования кадров, как части целого, должны способствовать достижению основных целей организации.

Таким образом, анализ зарубежного опыта позволяет сделать вывод, что рациональное использование кадровых ресурсов и инновационное развитие кадрового потенциала жестко увязаны с необходимостью формирования подходов к управлению персоналом, разработкой новых технологий и методов его совершенствования.

#### **Литература**

1. *Вотьякова И.В.* Инновационное развитие кадрового потенциала организации в условиях реструктуризации // Экономика строительства. – 2011. – № 2 (8).
2. *Амстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. – М.: ИНФРА-М. – 2002.
3. *Шеркунов С.А.* Зарубежный опыт государственного регулирования инновационной деятельности и развития кадрового потенциала в сфере науки, техники и высоких технологий // Современные исследования социальных проблем. – 2010. – № 2.
4. *Арсентьева Н.М.* Использование кадрового потенциала в инновационном и традиционном сегментах экономики региона // Регион: экономика и социология. – 2009. – № 3.
5. *Ковалев С.В.* Оценка эффективности управления инновациями на основе развития кадрового потенциала // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2011. – № 1.
6. *Петрова С.* Выбор оптимальной стратегии профессионального развития кадрового потенциала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 4.

### **FOREIGN EXPERIENCE OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF PERSONNEL CAPACITY OF THE ORGANIZATION**

*In article stored experiment of the Japanese companies on human resource management is analyzed, the major factors defining prestige of any production organization reveal, the basic principles of innovative development of personnel capacity of the Japanese organizations for which are investigated the accounting of political and structurally functional aspects, and also improvement of administrative activity is characteristic*

*Keywords: innovations, personnel potential, model of innovative development.*

*Nikolay Vasilyevich Abrosimov, doctor of Economics, professor, Honored worker of a science of the Russian Federation Adviser of the device of the Head of Presidential Administration of the Russian Federation The gentleman of the Gold medal S.Yu. Vitte «For thoughts and acts»*