

УДК 331.108.26

Харченко Наталья Петровна

## СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

*В статье дается определение управлению персоналом с точки зрения современного подхода, анализируются наиболее распространённые зарубежные модели управления персоналом, говорится о российской модели управления персоналом как о модели, заимствующей стили зарубежного управления, делается вывод об отсутствии универсальной модели управления персоналом.*

**Ключевые слова:** управление персоналом, стиль управления, модели управления персоналом на предприятии.

Natalya Kharchenko

### MODERN MODELS OF PERSONNEL MANAGEMENT: COMPARATIVE ANALYSIS OF RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE

*The definition of personnel management from the point of view of modern approach, the author analyzes the most popular foreign models of personnel management, said the Russian model of personnel management as a model that borrows the styles of foreign management, the conclusion about the absence of a universal model of personnel management.*

**Key words:** personnel management, management style, the model of personnel management at the enterprise.

Управление персоналом представляет собой различные способы управленческого воздействия на работников и условия их деятельности, на формирование навыков, которые обеспечат максимальное использование трудового потенциала работников в интересах предприятия [2].

В современном подходе к определению данного понятия делается акцент на вклад персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность. Это обусловлено пересмотром концепции «управления персоналом» в последнем десятилетии XX века. На смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества.

Каждая организация использует определенные методы и приемы для наиболее эффективного использования потенциала работников. Совокупность таких методов и приемов именуют моделью управления персоналом. Выделяют разные классификации моделей управления персоналом. Классически, наиболее популярной является классификация, которая базируется на исторически сложившихся национальных особенностях управления персоналом: англо-американская, немецкая, шведская, японская и российская и др. Все эти модели представляют собой комбинации методов и приемов, которые применяются для наиболее эффективного использования потенциала сотрудников предприятия. Нужно помнить, что в современном мире разделение моделей управления по национальному признаку довольно условно, потому что компании из разных стран перенимают друг у друга лучший опыт. Выработка той или иной модели управления персоналом организации – это многоступенчатый процесс, в котором не остаются без внимания ни глобальные цели организации,

ни специфика деятельности компании, ни особенности мотивации сотрудников. После того как сформулирована определенная стратегия управления персоналом организации разрабатываются и шаги, посредством которых будут решаться управленческие вопросы [2].

Разберем каждую из моделей управления персоналом в отдельности.

Англо-американская модель управления персоналом. Характерной чертой данной модели является непрерывное обучение на всех уровнях. Тем самым руководители передают практические знания менеджерам среднего звена, те – своим подчиненным и далее – до уровня рядовых сотрудников.

В данной модели руководитель выступает по отношению к сотрудникам в роли наставника, он открыто делится с подчиненными всеми тонкостями работы: помогает овладеть нужными навыками, учит планировать свою деятельность и расставлять приоритеты. Как правило, обучение происходит в процессе работы. Кроме этого, поощряются неформальные отношения в коллективе.

Подобная форма взаимодействия позволяет установить доверительные отношения, и работники всеми силами стремятся оправдать возлагаемые на них надежды. Один из серьезных недостатков англо-американской модели управления в том, что высокая вовлеченность руководителя в процесс подготовки сотрудников позволяет ему без ущерба для остальной работы полноценно обучить очень ограниченный круг подчиненных. Сегодня данная модель наиболее распространена в США, Великобритании.

Отличительной особенностью немецкой модели управления является строгая регламентация всех процессов. Немецкое производство ассоциируется в первую очередь с четкостью выполнения задач, педантичностью, ответственностью и строгим разделением труда. Сотрудник должен быть изначально подготовлен к работе, поэтому он включается в производственный процесс с первого же дня. Корпоративное обучение сводится чаще всего к обзорной лекции о компании, ознакомительной экскурсии и инструктажу по технике безопасности.

Главная функция руководителя – контроль. Если сотрудник не справляется со своими обязанностями, это приводит к усилению контроля вплоть до ежедневных отчетов или наблюдения руководителем за его работой в течение дня. Если это не помогает, следует увольнение. Неформальные отношения в трудовом коллективе не приветствуются.

Основной плюс немецкой модели управления в том, что компания не тратит время на воспитание специалиста, руководители все свое время посвящают бизнесу. Система мотивации довольно прозрачна: если задание выполнено, работник получает финансовое поощрение, а если нет – ищет другую работу.

Поскольку для немецких компаний характерна тщательная регламентация бизнес-процессов, то у сотрудников обычно не возникает вопросов, как действовать в той или иной ситуации. Стиль управления, которого должны придерживаться топ-менеджеры, также регламентирован, поскольку руководители вырастают внутри компании, успевают проникнуться ее духом и усвоить правила. Люди со стороны на руководящие позиции приглашаются редко.

Немецкие руководители, как и любые другие, стремятся создать доверительную атмосферу в коллективе. Их главные инструменты – налаженные внутренние коммуникации и взаимная ответственность.

Немецкие компании в отличие от англо-американских чаще являются семейными, поэтому больше нацелены на долгосрочный успех, стабильность и развитие, чем на краткосрочную прибыль. В них принято растить специалистов. Принципы германской модели управления персоналом положены в основу корпоративной культуры стран Центральной Европы.

Шведская модель управления. Основной принцип данной модели основан на том, что директор априори не может досконально разбираться во всех тонкостях процессов в разных сферах, поэтому он должен делегировать полномочия. Но не просто перекладывать на других свои обязанности, устанавливая план по ключевым показателям, а выяснять у человека, что тому требуется для хоро-

шего выполнения работы. Иными словами, сотрудники сами определяют, какие ресурсы им нужны в зависимости от целей, а задача главы компании – создать нужные для этого условия, обеспечить необходимыми ресурсами и т. п.

Шведские компании стремятся поддерживать долгосрочные отношения с сотрудниками, поэтому важно, чтобы человек получал удовольствие от работы (а компания – ожидаемый результат). А чтобы людям было интересно трудиться и они стремились выполнить поставленные задачи, важно научиться слышать каждого. На практике это достигается с помощью многих инструментов. Один из них – регулярные беседы сотрудников со своими руководителями. Такие встречи проходят как минимум два раза в год на протяжении всей карьеры. На них обсуждаются трудовые успехи, недостающие навыки, идеи и предложения, составляется план дальнейших действий.

Японская модель управления персоналом имеет следующие особенности: приоритет коллективных интересов над личными и главенство корпоративного духа; преданность работодателю (во многих японских компаниях практикуется система пожизненного найма), подкрепляемая предоставлением работникам ряда социальных гарантий и прочих благ; достижение баланса интересов трех сил: инвесторов, управляющих (руководителей) и работников (специалистов).

Следует заметить, что далеко не в каждой компании приживается такое управление персоналом: кадры, подобранные стихийным образом, далеко не всегда готовы встроиться в систему настолько же плотно, как японские работники, которых зачастую с раннего возраста готовят к работе на конкретном предприятии.

Особенности российской модели управления. Российским организациям еще предстоит выбрать наиболее подходящую для них модель управления человеческими ресурсами, основываясь на отечественных традициях, а также базой прикладных знаний и навыков, которая заметно изменилась в лучшую сторону, но определенный стиль управления в России уже сложился.

Отечественная модель, как и все национальные модели, базируется на системе ценностных ориентиров собственного народа. Не так давно основным мотивом сотрудника к труду было желание сделать вклад в построение коммунистического строя страны, но такие высокие мотивы сегодня заменяются стремлением к материальной выгоде. Процесс принятия решений в России имеет индивидуальный характер, сотрудники не участвуют в управлении организацией, не вносят своих рационализаторских предложений и, как правило, не выражают своего мнения по поводу принимаемых решений. Сотрудники боятся наказуемости проявленной ими инициативы и неодобрения со стороны руководства и коллектива. Уровень развития кадрового потенциала на российских предприятиях ниже среднего, и персонал не является стратегическим ресурсом компании [5]. Менеджеры чаще всего формальные лидеры, их это устраивает, поэтому конфликты внутри коллектива они не спешат разрешать, а недопонимания случаются весьма часто. Еще одним отличительным признаком российского менеджмента является осуществление контроля всего цикла, начинающегося с поставки необходимых ресурсов и заканчивающегося сбытом товара. И, наконец, к последнему признаку можно отнести отсутствие делегирования полномочий. В России топ-менеджеры, как правило, не передают часть своих функций менеджерам среднего звена, а выполняют их сами.

Вышеописанные модели управления персоналом не являются взаимоисключающими: кадровая политика по управлению персоналом любого отдельно взятого предприятия может содержать элементы двух и более моделей, поскольку ни одна из них не обладает явными преимуществами перед другими и не может считаться универсальной.

Англо-американская модель управления больше подходит для взаимодействия с молодежью. Она помогает ликвидировать пробелы в знаниях у выпускников вузов, донести до них ценности компании и научить особенностям работы, которые нужны на конкретном месте или в определенных

рыночных условиях. В целом данная модель управления хорошо работает на развивающемся рынке, когда в штате появляется новый персонал и важно, чтобы он видел конечную цель компании одинаково с руководством.

Немецкая модель управления помогает жестко контролировать качество и издержки. К ней стоит прибегать, если рынок (отрасль) начинает стагнировать.

Шведская модель управления персоналом подходит для творческих коллективов (изобретатели, конструкторские бюро, лаборатории, дизайнерские студии и пр.). Творческому персоналу нужно в первую очередь обеспечить комфортные условия. Важная роль отводится не только обеспечению необходимых условий для реализации творческого потенциала сотрудников, но и созданию сплоченного коллектива, усилия которого направлены на достижение поставленной цели [4, с. 184].

Японская же модель управления персоналом представляет собой систему, в которой элементы дополняют друг друга. Данная система была адаптирована к демографической, социальной, макроэкономической, правовой и политической среде, в которой японский бизнес функционировал после Второй мировой войны. Соответственно отдельные особенности системы управления и их значение для эффективности японской экономики не могут быть корректно оценены по отдельности, изолированно от других элементов и без рассмотрения в контексте среды, в которой вся система функционирует. Более того, анализ показывает, что копирование отдельных элементов японской системы управления и тем более трансплантация «кусочков» в системы управления других стран, где отсутствуют другие, дополняющие элементы, обречены на неудачу или в лучшем случае – на ограниченный результат [1].

Российский менеджмент заимствует стили различных зарубежных моделей управления. Нельзя однозначно утверждать, какая из классических систем управления оказала и продолжает оказывать наиболее существенное влияние на отечественную модель. Однако при этом, как правило, не учитываются собственные национальные особенности, что зачастую приводит к возникновению непонимания между рядовыми работниками организации и их руководителями.

В России никак не придут к общему решению: использовать зарубежный опыт или накапливать свой. Безусловно, этот вопрос спорный. Без сомнения остается только осознание того, что зарубежный опыт формировался на страновом менталитете и традициях, поэтому он требует тщательного изучения. Однако одно остается точным – не следует ограничиваться единственной формой. Намного эффективнее в зависимости от ситуации использовать в работе комплекс моделей управления.

#### *Литература*

1. Сравнительный менеджмент [Электронный ресурс]. URL: [http://eos.ibi.spb.ru/umk/10\\_10/5/5\\_R0\\_T8.html](http://eos.ibi.spb.ru/umk/10_10/5/5_R0_T8.html)
2. Таланова А. В., Лымарева О. А. Современная российская модель управления персоналом: особенности применения зарубежного опыта // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3475> (дата обращения: 10.10.2014).
3. Три модели управления персоналом, которые помогут организовать сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gd.ru/articles/3157-modeli-upravleniya-personalom>
4. Устаев Р. М., Парахина В. Н. Кадровый инновационный потенциал предприятия: структура и механизм формирования // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2015. № 2 (47). 310 с.
5. Устаев Р. М., Устаева М. М. О методиках оценки кадрового инновационного потенциала предприятий // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2015. № 3 (48). 244 с.