

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОПЫТ РАЗНЫХ СТРАН**Шубная Е. В., Москот А. А.**

Создание эффективной системы управления персоналом является одним из важнейших условий успешного функционирования любого предприятия. Для разных стран мира характерны специфические особенности работы с персоналом, которые сформировались под воздействием разнообразных исторических, культурных, этнических, социально-экономических, политических, научных и иных групп факторов. В статье проведен сравнительный анализ наиболее распространенных моделей управления персоналом: западной, восточной, европейской и постсоветской. Сделан вывод, что в Украине подход к управлению персоналом является гибким, совмещающим в себе различные черты отдельных методов управления, характерных для других государств.

Створення ефективної системи управління персоналом є одним з найважливіших умов успішного функціонування будь-якого підприємства. Для різних країн світу характерні специфічні особливості роботи з персоналом, які сформувалися під впливом різноманітних історичних, культурних, етнічних, соціально-економічних, політичних, наукових, та інших груп чинників. У статті проведено порівняльний аналіз найбільш поширених моделей управління персоналом: західної, східної, європейської і пострадянської. Зроблено висновок, що в Україні підхід до управління персоналом є гнучким, що поєднує в собі різні риси окремих методів управління, характерних для інших держав.

Creation of an effective human resources management system is one of the most important conditions for the successful functioning of any business. For different countries of the world are characterized by specifics of the work with the staff, who were formed under the influence of a variety of historical, cultural, ethnic, socio-economic, political, scientific, and other groups of factors. In the article the comparative analysis of the most common human resource management models: Western, Eastern, European and post-Soviet. It is concluded that in the Ukraine approach to personnel management is flexible, combining a variety of features specific control methods specific to other countries.

Шубная Е. В.

Москот А. А.

канд. экон. наук, доц. каф. М ДГМА
lenashubna@mail.ru
студент ДГМА
teenfox3@gmail.com

ДГМА – Донбасская государственная машиностроительная академия, г. Краматорск.

УДК 331.108.26.

Шубная Е. В., Москот А. А.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОПЫТ РАЗНЫХ СТРАН

Одним из важнейших условий успешного функционирования любого предприятия является создание эффективной системы управления персоналом и развития кадрового потенциала. Для разных стран мира характерны специфические особенности работы с персоналом, которые сформировались под воздействием разнообразных исторических, культурных, этнических, социально-экономических, политических, научных, и иных групп факторов.

Исследованию особенностей управления персоналом в разных странах мира посвятили свои труды многие отечественные и зарубежные ученые: Т. Заика [1], Л. Лаврук [1], О. Гапонова [2], В. Стрельцова [3], М. Погребняк [3], А. Рогозин [4], А. Лозовский [5], А. Галицкая [5] и многие другие.

Целью данной статьи является изучение зарубежного опыта в области управления персоналом и рассмотрение возможности его применения в украинских реалиях.

В составе ресурсов любого предприятия особое место занимают трудовые ресурсы, которые являются главным двигателем производства. В условиях рыночных отношений большую роль играет анализ состояния и эффективности использования трудовых ресурсов. Это обусловлено тем, что предприятия становятся самостоятельными субъектами хозяйствования и, соответственно, несут полную ответственность за результаты своей деятельности, на качество которой непосредственно влияет персонал.

В различных странах мира практика управления персоналом характеризуется рядом особенностей, обусловленных следующими группами факторов [6]:

- 1) культурные (отношение к работе, взаимоотношения в коллективе, понятия справедливости и честности, заработной платы и мотивации);
- 2) законодательные (различные инструкции и законы в области управления персоналом, охраны труда и защиты прав различных категорий работников);
- 3) экономические (уровень безработицы, темпы экономического роста, конкуренция на внутренних рынках и т.д.);
- 4) взаимоотношение работодателей и наемных работников, подразумевающее степень вмешательства государства в разрешение трудовых споров и конфликтов, степень развитости профсоюзов и их взаимоотношения с компаниями.

Наибольшую известность и распространение получили следующие модели управления персоналом:

- западная (США);
- восточная (Япония);
- европейская (Германия);
- постсоветская (Украина).

Западный стиль управления персоналом развивался под влиянием истории США, население которых, изначально, состояло из эмигрантов. Это сформировало психологию населения, которое надеется только на себя. Американская модель управления базируется на централизации управления всеми системами предприятия. Система управления в западной модели формируется и координируется генеральным руководством. Подход к управлению человеческими ресурсами отличается наличием значительного количества методов и принципов работы с персоналом, повышенным вниманием к профессионализму кадровой службы, большими затратами на персонал и применением инновационных технологий в управлении.

Основным инструментом мотивации труда в США выступает денежное вознаграждение, которое, в большинстве случаев, состоит из заработной платы за проделанную работу и дополнительных льгот, выражаемых в проценте от заработной платы. Эти льготы включают в себя оплату отпуска, больничных листов, страхование, пенсии (их размер иногда доходит до 40 % заработной платы). Во многих компаниях, помимо вышеперечисленных выплат, введены частично оплачиваемые обеды, займы по низким ставкам на обучение детей сотрудников, оплата детских учреждений, юридических услуг и т.д. Распространённой является практика, когда сотрудник сам выбирает себе пакет льгот, которыми он хочет воспользоваться.

На формирование японской модели существенно повлияли традиции этой страны. В отличие от американского подхода она ориентирована на групповое взаимодействие. Ежедневно старший руководитель общается со своими подчиненными в форме общего собрания, на котором он освящает первоочередные цели. Любое стратегическое решение руководство компании обсуждает буквально с каждым своим сотрудником, прислушивается к их мнению на всех уровнях управления. Для японского трудящегося успех его фирмы выше собственного, поэтому каждое предприятие в управлении персоналом делает акцент на гармонию в коллективе, искренность и прозрачность целей.

Кадровый менеджмент японских компаний отличается особым упором на образование. Подбор персонала начинается еще в учебных заведениях. Специальные сотрудники собирают о будущих сотрудниках информацию, изучают их способности. После окончания обучения кандидаты сдают экзамен и принимаются на работу с испытательным сроком. Наём в Японии пожизненный, а перешедший в другую компанию работник лишается всех льгот и начинает строить свою карьеру заново.

Важно, чтобы сотрудник был готов учиться всю жизнь. Основными формами обучения японских служащих являются [1]:

- овладение функциями непосредственно на рабочем месте в процессе работы с помощью коллег;
- ротация;
- повышение квалификации в рамках конкретной должности;
- кружки по изучению конкретной тематики;
- самообразование.

Новый сотрудник начинает работу в компании с самой низкой должности. Система развития карьеры в западной модели включает в себя одновременно горизонтальный и вертикальный рост. Каждые 3–4 года сотрудника ждет смена должности по горизонтали и через примерно такой промежуток времени его ждет вертикальный рост, и так вплоть до выхода на пенсию. Каждая должность предусматривает определенный возраст сотрудника. Молодой специалист, по мнению японских менеджеров, не может занимать более высокую должность, чем старший по возрасту работник, а уход на пенсию по достижению пенсионного возраста является обязательным.

На этом принципе построено несколько методов японского HR-менеджмента. Во-первых, каждый сотрудник точно знает, что в будущем его ждет продвижение на более высокие должности. Это уменьшает риск ухода квалифицированных кадров. Во-вторых, постоянное перемещение персонала по горизонтали и вертикали карьерной сетки делает персонал более квалифицированным и взаимозаменяемым, устраняет монотонность работы и уменьшает затраты на обучение персонала. В-третьих, чем дольше человек работает в компании, тем большую зарплату он получает. Влияние квалификации и должности на размер заработной платы гораздо меньше, чем влияние стажа работы в компании, что обеспечивает сотруднику уверенность в своем будущем.

О. С. Гапонова отмечает, что система оплаты труда в Японии состоит из 4 основных частей [2]:

- прямые выплаты (базовые ставки);
- косвенные выплаты (компенсации и т.д.);
- бонусы (премии по итогам дважды в год – летом в среднем 3,5 оклада, зимой – 2,5 оклада);
- пенсионные выплаты.

Основная мотивация персонала в Японии построена на карьерном росте, причастности к успеху компании и взаимоотношениях в коллективе.

Большинство стран Европы состоят в Европейском Союзе, что обуславливает общие принципы управления персоналом для всех участников ЕС. Основным результатом этого объединения является возможность свободной миграции рабочей силы. Отличия в управлении персоналом в различных странах ЕС зависит от менталитета. Например, французы любят свободный и низко нагруженный график работы, в то время, когда немцы четко следуют графику, англичане платят зарплату в зависимости от твоего вклада в общее дело, в то время, когда в скандинавских странах труд оплачивается в зависимости от занимаемой должности. В данной статье мы рассмотрим европейскую модель управления трудовыми ресурсами на примере Германии.

Немецкий HR-менеджмент сформировался под влиянием немецкого педантизма. Руководители ставят четкие и понятные задачи перед сотрудниками, которые так же четко их выполняют. Никто не терпит опозданий и просрочек дэдлайна.

Отличительной чертой управления персоналом немецких компаний является высокая степень правовой защиты трудящихся. Количество законов и нормативных актов, регулирующих труд работников, в данной стране значительно выше, чем в других европейских странах.

В системе управления персоналом на предприятиях Германии хорошо развита обратная связь с руководством компании. Процесс работы и результат труда жестко контролируется руководителем. Работника оценивают и продвигают по службе в зависимости от приложенных усилий по отношению к производительности. В то же время сам работник имеет право знать все о своем предприятии: его экономическое состояние, цели и задачи. Несмотря на жесткую иерархию управления, сотрудник участвует в принятии стратегических решений, выработке кадровой и внешней политики предприятия.

Профессиональное обучение в Евросоюзе имеет общий характер и принципы, обусловленные общими стандартами. Работник свободно может пройти обучение в другой стране, но сами методы обучения более чем стандартные – программы повышения квалификации, переобучение, профессиональное обучение и подготовка специалистов.

В управлении персоналом немецкие руководители ориентируются на личность сотрудника. Им важно знать личные цели и интересы каждого сотрудника, что необходимо для правильной мотивации работника, которая основывается на материальной заинтересованности и социальной защите.

Постсоветский стиль управления персоналом, в том числе и украинских компаний, в большинстве случаев представляет собой смесь европейской и азиатской модели управления. В целом система управления персоналом в Украине базируется на корпоративных взаимосвязях с сохранением четкой иерархии. Сотрудники компании являются одной большой семьей, но при этом каждый знает кому он должен подчиняться.

Обучение персонала на начальном уровне гарантируется государством в виде оплаченного обучения в средних специальных и высших учебных заведениях. На предприятиях обучение работника включает курсы повышения квалификации, переобучение, тренинги и семинары, а также самообучение. Зачастую, последнее является наиболее распространенным видом обучения персонала.

Таблица 1

Сравнительный анализ моделей управления персоналом

Критерии	Модели управления персоналом			
	Западная	Восточная	Европейская	Постсоветская
Организационная структура	Нет четко очерченной иерархической структуры. Высокая доля неформальных отношений.	Четкая иерархия. Руководители прислушиваются к мнению работников.	Ближе к восточной.	Четкая иерархия.
Обучение персонала	Программы проф. развития	Неотрывное от производства с использованием дополнительного обучения	Ближе к западной.	Ближе к западной.
Карьера сотрудника	Сотрудник нанимается на небольшой срок, после чего может заново подписать контракт с работодателем. Продвигается по службе в зависимости от своих успехов и способностей	Основная идеология – пожизненный найм. В зависимости от срока работы в компании сотрудник получает повышения по горизонтали и вертикали.	Практикуется долгосрочный найм с последующим ростом в зависимости от способностей и успехов сотрудника.	Характерен прием на работу и продвижение по службе в зависимости от неформальных связей, но в целом система управления карьерой схожа с европейской.
Оплата труда	Оплата по результатам труда. Включает в себя дополнительные льготы и премии.	Зависимость заработной платы от стажа работы в компании. Высокое премирование.	В зависимости от занимаемой должности. Включает в себя премии и льготы.	В зависимости от занимаемой должности и результатов труда.
Мотивация	Материальная мотивация представлена в виде услуг соцстрахования, низкопроцентных ссуд.	Работникам привязывается ощущение участия в успехе компании и ее управлении. Материальная мотивация.	Ближе к западной.	Материальная заинтересованность сотрудников в результатах труда.
Отношения в коллективе	Условия жесткой конкуренции	Сплоченность коллектива и направленность его на общую цель	Конкуренция на основе борьбы за собственные цели.	Сотрудничество ради общей цели.

Мотивация на украинских предприятиях ориентирована на материальное обеспечение трудящихся, но в последнее время украинские менеджеры все чаще стали заимствовать зарубежные методы стимулирования труда, в частности нестандартную мотивацию. Нестандартная мотивация основывается на личностном подходе к каждому сотруднику, определении его желаний и потребностей и воплощении их в жизнь.

Сводные результаты сравнительного анализа западной, восточной, европейской и постсоветской моделей управления персоналом представим в табл. 1.

ВЫВОДЫ

Одним из важнейших аспектов успешной деятельности предприятия является создание эффективной системы управления персоналом. В основе управленческой деятельности организации всегда лежат принципы, методы и формы управления, предусматривающие влияние на человеческие интересы путем экономического, психологического или административного управления. Методы управления персоналом в компаниях разных стран значительно отличаются друг от друга, что объясняется культурными особенностями, оказывающими свое влияние на все сферы жизни.

Наиболее распространенными моделями управления персоналом являются западная, восточная, европейская и постсоветская. Что касается Украины, можно отметить, что в нашей стране подход к управлению персоналом совмещает различные черты отдельных методов управления, характерных для других государств.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Заика Т. Д., Лаврук Л. В. Особенности управления человеческими ресурсами в различных странах / Т. Д. Заика, Л. В. Лаврук // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2007. – № 2. – С. 143–161.
2. Гапонова О. С. Направления использования отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала организаций / О. С. Гапонова // Вестник Нижнегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2011. – № 1. – С. 277–283.
3. Стрельцова В. Ю., Погребняк М. В. Мотивация персонала: как это делают в России и зарубежом / В. Ю. Стрельцова, М. В. Погребняк // Апробация. – 2015. – № 9. – С. 106–107.
4. Рогозин А. В. HR-менеджмент в России и за рубежом / А. В. Рогозин // Научные исследования: от теории к практике. – 2015. – № 1. – С. 256–266.
5. Лозовский А. Н., Галицкая А. И. Международный опыт стратегического управления персоналом на предприятиях / А. Н. Лозовский, А. И. Галицкая // Региональная экономика и управление. – 2016. – № 3. – С. 153–156.
6. Грэхем Х., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
7. Хазанова Д. Л. Управление персоналом коммерческой организации: Учебное пособие / Хазанова Д. Л., Блюм М. А., Малышев Д. Н. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 112 с.