

## **Особенности внедрения зарубежного опыта в Российскую практику управления персоналом**

Ермолаев Владислав Андреевич, аналитик отдела анализа цен управления закупками, ФГБОУ ВО УГАТУ, Уфа, РФ.

Путенихина Елена Валерьевна, доцент кафедры УСиЭС, ФГБОУ ВО УГАТУ, Уфа, РФ.

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности внедрения зарубежного опыта по управлению персоналом, приведены примеры распространённых методик, выделены их положительные и отрицательные стороны.

**Ключевые слова:** внедрение, HR-технология, управление персоналом, международный опыт, менеджмент.

**Abstract.** The article describes the features of the introduction of foreign experience in personnel management, provides examples of common methods, highlighted their positive and negative aspects.

**Keywords:** implementation, HR-technology, personnel management, international experience, management.

### **Введение.**

В настоящее время проблема создания эффективной системы управления персоналом является очень актуальной для российских компаний. Необходимо применять правильную модель, которая будет соответствовать современным реалиям. На данный момент в России не установилась традиционная система управления персоналом. В основном причиной этому являются специфические условия, в которых работают российские компании. Низкая трудовая и исполнительская дисциплина, разрушение управленческих связей и ослабление контроля после распада административной системы, а также малое количество специально обученного персонала. Большинство руководителей предпочитают не расходовать средства на подготовку персонала, а нанимать работников с опытом, в результате

компания не имеет в своём штате преданных компании сотрудников, так как меры материальной мотивации срабатывают далеко не всегда, в результате чего мы имеем отток кадров и отсутствие высококвалифицированных сотрудников.

Так что предстоит огромная работа по созданию эффективной системы управления персоналом, руководителям нужно начать перенимать успешный опыт зарубежных компаний, при этом необходимо помнить об особенностях внедрения тех или иных методов управления, вне зависимости от их происхождения, так как они требуют изменения и приспособления к социально-экономическим и культурным особенностям нашей страны.

Внедрение зарубежного опыта в Российскую практику управления персоналом

На текущем этапе развития менеджмента, в России возникли несколько проблем, которые необходимо решить для успешной интеграции в мировое сообщество:

- уровень подготовленности руководителей. В виду небольшого количества квалифицированных преподавателей по менеджменту, в настоящее время подготовка не соответствует мировым стандартам .
- недопонимание сущности руководства. Российские управленцы применяют устаревшие стандарты руководства, используя менеджмент лишь как управление и ведение бизнеса, в результате чего важные направления практической деятельности менеджера остаются без должного внимания.
- отсутствие навыков делегирования. Начальники выполняют ту работу, которую могли бы поручить своим сотрудникам.
- отсутствие инноваций в методах управления инноваций. Новые методы управления применяются с большой опаской, в связи с опаской потери руководящей должности.

- экологические проблемы. Использование устаревшего оборудования и экологически небезопасных технологий в связи с их доступными ценами.
- неумение применять методы мотивации. В настоящее время существует огромное количество методов мотивации, к сожалению зачастую руководители ограничиваются лишь устной похвалой, не пытаются применить инновационные решения.
- противоречия между региональными и федеральными законами.
- отсутствие навыка формировать команду. Руководителям необходимо поддерживать и поощрять способных работников и увольнять работников, не соответствующих требованиям компании.

Поставленные проблемы можно решить следующими способами:

1. Восстановление системы повышения квалификации сотрудников на базе имеющихся институтов и бизнес-школ.
2. Подготовка специалистов в иностранных школах менеджмента.
3. Использование опыта лидирующих на мировом уровне компаний.
4. Разработка и осуществление программы подготовки менеджеров для российских компаний.

Таким образом, без знания особенностей менеджмента, проблем, с которыми сталкиваются современные менеджеры, и путей их решения российские компании не смогут функционировать ни на зарубежном рынке, ни на отечественном.

Российские сотрудники отличаются от зарубежных коллег, имеют свои преимущества и особенности. Они имеют менее устойчивую самооценку и могут воспринимать рабочие вопросы как личностные, более чувствительны к нематериальным формам мотивации. При этом россияне более инициативны, они охотно применяют инновации и продуктивно работают в стрессовых условиях, с энтузиазмом относятся к расширению сферы ответственности и возможности потрудиться над новыми проектами.

Чтобы иметь способность грамотно выстраивать работу по управлению персоналом, нужно иметь представление о уже успешно действующих моделях. В ре-

алиях современного мира выделяют два метода по управлению персоналом, которые являются противоположными друг другу – это американский и японский методы.

Японская модель закладывалась, основываясь на особенностях корпоративной и национальной культуры. Ей присущ пожизненный найм сотрудников, в связи, с чем повышается лояльность работников, и они больше сил отдают в интересах компании.

Американская модель более структурирована и формализована, она во многом противопоставлена японской и направлена на достижения сотрудником индивидуальных целей.

Нельзя однозначно сказать какая модель является наиболее подходящей для внедрения в российскую систему менеджмента. В нашей стране имеются черты как американской, так и японской модели, однако очень часто они не проходят адаптацию с учётом национальных особенностей. Именно это и приводит к сильному расхождению мнений руководителей и подчинённых.

На данный момент существует мнение, что управленческая модель России более похожа на западную, однако есть и абсолютно противоположное мнение, что ей присущи японские черты, однако практически все эксперты утверждают, что необходимо наиболее приемлемым для нас будет синтез западной и восточной моделей.

Если рассматривать систему найма работников на работу, то становится понятно, что российская модель отличается от японской, в которой практикуется пожизненный найм и постепенное продвижением по служебной лестнице. В этом плане, в нашей стране прослеживаются черты американской системы. Фирмы Японии тесно сотрудничают с учебными заведениями, изучают характер, склонности и способности студентов, узнают отзывы о них. Отобранные потенциальные работники сдают специальный экзамен и принимаются на работу на испытательный срок продолжительностью в год. После успешного прохождения испытательного срока, сотрудник зачисляется в штат. Исходя из этого объективно

можно отметить, что в американском менеджменте действует более привычная для нас система найма на работу посредством рынка труда, университетов, объявлений и просто рекомендаций коллег. При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности. В Америке от работника требуется профессиональная компетентность, и только после этого рассматриваются его личные качества. Такая система найма на работу практикуется и в России, так что можно сделать вывод о предпочтении американской модели в этом вопросе.

Если рассмотреть вопрос повышения, то американский менеджмент не предоставляет работнику возможности повышения квалификации. У них считается, что персонал должен самостоятельно обучаться и совершенствовать свои навыки, в российских же компаниях для персонала проводятся тренинги, семинары, что приобретает больше сходства с японской системой, в которой управляющие тратят силы на поддержку подчинённых и способствуют их карьерному росту.

Что касается типа организационной культуры, то здесь отечественная система управления персоналом имеет больше общих черт с американской моделью. Каждый работник наделен четкими должностными инструкциями и в зависимости от должности, занимает совершенно другой социальный статус. Данный подход развивает здоровую конкуренцию, учит персонал ориентироваться на успех, в отличие от японской модели. В этой стране превалирует коллективизм, ориентация на командную работу, оплата труда не имеет такой заметной разницы, а та или иная должность не наделяет привилегиями и особым статусом.

При анализе социальных гарантий, мало где еще в мире есть возможность находиться в отпуске по уходу за ребенком до 3-х лет с сохранением рабочего места, из американской же компании могут за малейшую провинность. Конечно, и из российской компании работника могут уволить, но этому предшествуют множество выговоров и предупреждений, и очень лояльно относятся к работникам, которые давно работают в компании. Так что можно чётко проследить аналогию с японским менталитетом

В России, как и в США, материальное мотивирование доминирует над нематериальным, отдаётся предпочтение дополнительным выплатам и премиям. В мотивации японской модели действует правило, что заставлять сотрудников трудиться должны условия, а не управляющие, поэтому, как бы дорого не обошлось создание условий труда, оно обязательно многократно окупится. Материальное стимулирование здесь выражается в систематическом повышении заработной платы, но лишь в зависимости от трудового стажа. Кроме того, к стажу в Японии привязана и выплачиваемая величина денежных средств ежегодного отпуска. Конечно, очевидно, что в России далеко не стаж работы определяет уровень заработной платы.

Таким образом, видна чёткая параллель между японской, американской и российской моделями управления. Нельзя однозначно утверждать, какая из классических систем управления оказала и продолжает оказывать наиболее существенное влияние на отечественную модель. Совершенно очевидно, что проблема использования зарубежного опыта в управлении персоналом становится весьма актуальной. России нужно принять решение: разработать ли свой стиль управления или адаптировать иностранный опыт. При этом необходимо помнить, что зарубежный опыт формировался на менталитете страны и традициях, поэтому он требует тщательного изучения. Конечно, Россия имеет и свой опыт в управлении, но основные черты отечественной модели управления являются пережитками Советского строя, которые уже не актуальны в современных коммерческих организациях, поэтому не случайно, что такие компании реализуют принципы и методы управления, заимствованные в большинстве своем из Америки и Японии.

Подытожим рассмотренную информацию. В данной статье был проведён сравнительный анализ трёх крупных моделей управления персоналом, и были выявлены положительные стороны российской системы, по сравнению с иностранными.

При внедрении зарубежного опыта по управлению персоналом, необходимо грамотно уметь определять различия между менталитетами стран, их традициями,

устоями и предыдущим опытом. Необходимо разработать свою модель, которая будет совмещать себе положительные стороны зарубежных стилей и компенсировать минусы, присущие им.

Каждый менеджер должен быть знаком со всеми этими моделями менеджмента, что может принести ему пользу при управлении собственной организацией. Что же касается Российского менеджмента, то после перехода к рыночным отношениям в конце прошлого века наша страна столкнулась с рядом проблем, касающихся управления персоналом и предприятием в целом, и многие из этих проблем до сих пор решаются.

### Список используемых источников:

1. Таланова А.В., Лымарева О.А. Современная российская модель управления персоналом: особенности применения зарубежного опыта // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 12 [Электронный ресурс].
2. Бочкарева, И. А. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях [Электронный ресурс] / И.А. Бочкарева, А.Ю. Бобылев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013.
3. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / М.И. Бухалков. - Москва: НИЦ ИНФРАМ, 2013. - 192 с.
4. Зайцева, Т. В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
5. Ивановская, Л .В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2013. - 64 с
6. Таланова, А. В. Основные подходы к управлению персоналом организации [Электронный ресурс] / А.В. Таланова, С.Р. Владимиров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014