

5. О развитии агломераций в Томской области: закон Томской области от 10 апреля 2017 г. № 23-ОЗ // Кодекс. URL: <http://docs.cntd.ru/document/467934283> (дата обращения: 30.05.2020).
6. Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации (с изменениями на 27 марта 2020 г.): постановление Правительства Российской Федерации от 17 июля 2019 г. № 915 // Кодекс. URL: <http://docs.cntd.ru/document/560760968> (дата обращения: 30.05.2020).
7. Об утверждении Методики оценки и ранжирования локальных проектов в тельях реализации мероприятий «Внедрение интеллектуальных транспортных систем, предусматривающих автоматизацию процессов управления дорожным движением в городских агломерациях, включение городов с населением свыше 300 тысяч человек» в рамках федерального проекта «Общественные меры развития дорожного хозяйства» национального проекта «Безопасные и качественные автомобильные дороги»: распоряжение Минтранса России от 25 марта 2020 г. № АК-60-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
8. Соглашение о сотрудничестве между Правительством Москвы и «Ассоциацией содействия развитию транспортной отрасли «Транспортная Ассоциация Московской Агломерации» при организации транспортного обслуживания населения города Москвы наземным транспортом общего пользования в городском и пригородном сообщении и легковым такси»: заключено в г. Москве 15 декабря 2015 г. (ред. от 7 февраля 2020 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
9. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/strategicheskoe\\_planirovanie\\_prostranstvennogo\\_razvitiya/strategiya\\_prostranstvennogo\\_razvitiya\\_rossiyskoy\\_federacii\\_na\\_period\\_do\\_2025\\_goda/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2025_goda/) (дата обращения: 30.05.2020).
10. *Шветсов А.Н.* Зачем и как следует управлять городскими агломерациями? // *Проблемы теории и практики управления.* 2017. № 7. С. 65–75.

DOI: 10.25586/RNUV9276.20.03.P.148

УДК 331.1

А.Н. Рябов, В.Ю. Лапшин

---

## НАПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИИ ЗАРУБЕЖНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ПРИНЦИПОВ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ

---

Дается анализ российской модели управления персоналом, описываются ее положительные и отрицательные черты. Приводится обзор зарубежных моделей управления человеческими ресурсами и оценивается возможность применения зарубежного опыта в России. Делается попытка выбора наиболее эффективной модели управления персоналом.

*Ключевые слова:* человеческие ресурсы, персонал, модель управления персоналом, российская модель управления, японская модель управления, американская модель управления.

A.N. Ryabov, V.Yu. Lapshin

DIRECTIONS OF ADAPTATION OF FOREIGN TECHNOLOGIES  
AND PRINCIPLES OF BUILDING A HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT SYSTEM IN RUSSIAN PRACTICE

The analysis of the Russian model of personnel management is given, its positive and negative features are described. An overview of foreign models of human resource management is given and the possibility of applying foreign experience in Russia is assessed. An attempt is made to select the most effective model of personnel management.

*Keywords:* human resources, personnel, human resources management model, Russian management model, Japanese management model, American management model.

*Введение*

Кадровый менеджмент в России имеет богатую историю развития, стремительное изменение которой произошло в последние годы XX в. в связи с переходом к рыночной экономике. На сегодняшний день наблюдается интерес российского менеджмента к системам управления наиболее развитых стран, которые смогли достигнуть больших успехов в социально-экономическом прогрессе. Эталоном эффективных моделей управления персоналом, или в современной интерпретации человеческими ресурсами, можно считать американскую и японскую системы управления.

В настоящий момент в нашей стране неэффективное управление человеческими ресурсами является одной из основных проблем. Российские организации не извлекают никакой выгоды из последних открытий мировой практики управления персоналом. Только некоторые руководители изучали японскую и американскую системы управления человеческими ресурсами и смогли применить свои знания на практике.

В России огромную роль играет жесткая система руководства, распределение полномочий и др. В настоящее время наибольший интерес сотрудников в организации

вызывает получение материальных благ. Недостаток инициативных предложений у сотрудников способствует торможению в продвижении и развитии продуктов компании. У большинства преобладает мнение, что новый сотрудник, только закончивший обучение, уже должен иметь стаж 3–5 лет, чтобы сразу приступить к работе. Поэтому важную роль играет качество образования, предоставляемого учебным заведением [2, с. 45].

Изучение опыта зарубежных стран в области эффективных методов построения системы управления человеческими ресурсами соотносится с необходимостью формирования инновационной конкурентоспособной отечественной экономики. Исследование зарубежной практики позволяет определить степень успеха от внедрения данных технологий в деятельность российских компаний. В настоящее время в теоретических и эмпирических разработках сформировалось два основных подхода к адаптации зарубежных моделей и методик:

- подход «западников» – сторонников преодоления отсталости российской теории менеджмента;
- подход «славянофилов» – приверженцев учета специфики российского менталитета.

Основными моделями управления человеческими ресурсами являются американская и японская. Рассмотрим их характерные черты и принципы, а также проанализируем направления внедрения зарубежных технологий в российскую практику.

*Система управления человеческими ресурсами в США и Японии*

В основе системы управления человеческими ресурсами находится принцип индивидуализма, который возник еще в XVIII в. Такие национальные черты, как инициативность и индивидуализм, сформировались в ходе освоения больших территорий. Американская система управления вобрала в себя основные принципы классической школы, основал которую А. Файоль [1, с. 90].

На структуру проявляют воздействие многие факторы. Во-первых, это условия увеличения масштабов производства, усложнение изготавливаемой продукции, усиление территориальной разобщенности, во-вторых, факторы исторических особенностей развития определенных компаний.

Рассмотрим характерные черты американской модели:

- четко установлена ответственность конкретного сотрудника;
- каждый менеджер лично отвечает за осуществление директивно установленных показателей и производит контроль;
- заграничные филиалы корпораций в большей степени свободны в использовании капитала, технологий, организационного и управленческого опыта исходной компании.

В американских компаниях практически отсутствуют такие понятия, как родственник и протекже, поэтому персонал отбирается только на основе конкурса с учетом опыта, навыков и знаний потенциальных

сотрудников. Набор персонала осуществляется по очень жестким правилам, так как люди встраиваются в структуру как еще один решающий фактор успеха. При приеме на работу оформляется контракт на определенный срок, а когда он завершен или прерван по другой причине, отношения просто заканчиваются без притязаний на дальнейшее трудоустройство.

В американских компаниях высоко оцениваются личные достижения работников и их вклад в развитие бизнеса. Сотрудник, проработав какое-то время в фирме, может стать ее акционером. Если он будет получать прибыль от акций организации, то сделает все необходимое для ее развития.

Система оплаты труда также выстроена на основе личного трудового вклада сотрудника. Сомневаемся, что возможно в какой-нибудь американской компании найти оплату труда, в которой присутствует только оклад. В основном применяются гибкие системы, состоящие из почасовой ставки и различных вариаций премирования за личные достижения. Набившая у нас оскомину система КРІ не используется. Но оплата за достижение результата, на который по идее должна быть направлена система КРІ у нас, в Америке очень популярна. Это не регулярная ежемесячная премия, а именно оплата за конкретные достижения [1, с. 92].

Также американские компании стараются стимулировать совершенствование знаний у своих сотрудников. Чем персонал квалифицированнее, тем больше выгоды он принесет компании. Поэтому организации доплачивают своим работникам за изучение новых специальностей.

В компаниях используются различные методы нематериального стимулирования персонала: оплата медицинской страховки, удобные графики работы, удаленная работа. Оплата медицинской страховки за-

трагивает значительную часть бюджета сотрудника, но тем не менее является достаточно выгодным моментом. Американским компаниям неважно, как долго сотрудник проработал в организации, значимо только то, что он успел сделать за это время.

В рамках управления человеческими ресурсами американская система характеризуется вертикальной кадровой политикой, т.е. сотрудник в компании не может быть просто переведен в другой отдел или на другую должность, а только повышен или понижен. Чаще всего сотрудники в компании перемещаются только вверх [1, с. 93].

Также важным принципом управления человеческими ресурсами является мобильность. Ее смысл состоит в том, что каждые два года нужно менять место своей работы, иначе со временем ты начинаешь считаться невостребованным.

Коммуникабельность является еще одним важным принципом американской модели управления персоналом. Каждый сотрудник может выдвигать предложения по улучшению качества работы, и если предложения будут одобрены, то данный сотрудник будет заниматься их внедрением.

Как правило, американским компаниям выгоднее привлечь хорошо обученных сотрудников и квалифицированных специалистов, чем заниматься обучением, «выращивать» профессионалов в своем коллективе. Всегда есть опасность, что они уйдут, соблазнившись лучшими условиями, в конкурирующую фирму.

Если в какой-то момент работник перестает соответствовать требованиям или занимаемая им должность сокращается в кризисные времена, его просто увольт. В то же время высокая конкуренция стимулирует работников к постоянному повышению квалификации (даже без денежной компенсации от фирмы) для увеличения своей ценности как специалиста.

Подводя итоги, выделим основные черты американской системы управления человеческими ресурсами:

- 1) философия индивидуализма;
- 2) формирование конкурентной среды, которая стимулирует работников к совершенствованию своей деятельности;
- 3) гибкость системы оплаты труда.

Самое главное в японском менеджменте – это процесс управления работниками, человеческим капиталом. Вместо общепринятого понятия «управление кадрами» японские менеджеры высшего и среднего звена используют понятие «управление людьми», выражая этим потребность в совокупном влиянии на работников компании, в том числе и созданные на подробном анализе психологии человека действенные социально-психологические методы [3, с. 54].

Только умелое руководство трудовыми ресурсами, которые, как отмечают управленцы в Японии, являются уникальными, незаканчивающимися ресурсами, дает возможность достичь наивысшего качества выпускаемых продуктов и конкурентной способности японских товаров и систем на мировом рынке.

Так, главными особенностями стиля японского управления являются осознание и принятие того факта, что действительно оно составляет основу эффективности предприятия в других видах и течениях менеджмента.

К тому же главным свойством и принципом японской управленческой мысли предстает то, что руководство в предприятиях функционирует пропорционально ресурсам работников, а не роботизированным конвейерам или производственным мощностям. Данная характерная черта японского менеджмента стала фундаментальной.

Основными принципами, свойственными управлению человеческими ресурсами

в Японии, являются коллективное принятие решений, пожизненный найм и непрерывное обучение персонала.

В отличие от американской системы управления человеческими ресурсами японская провозглашает лозунг: «Мы все – одна семья». Развитие коллективистских ценностей, акцент на идентификацию сотрудника с компанией определяются дефицитом природных ресурсов в стране и объясняют необходимость эффективного использования человеческого капитала. Японцы стремятся создавать в коллективе спокойную дружескую атмосферу с прозрачными и честными отношениями и между коллегами, и с начальством. Доверие основано на возможности получать информацию о планах, целях и результатах работы предприятия.

В японских организациях основным фактором стабильности является система пожизненного найма, помогающая увеличить лояльность и веру в идеологию компании. Также положительным моментом служит то, что фирма может инвестировать в сотрудника, способствуя увеличению его знаний и навыков, не теряя обученного специалиста. При этом нужно, чтобы хорошо была развита система продвижения внутри организации, тогда работник заинтересован и не будет стремиться покинуть компанию [3, с. 57].

Система пожизненного найма позволяет решать две основные задачи:

- 1) фактор занятости и дохода, который характеризует социально ответственное поведение работодателя;

- 2) формирование надежных и доверительных отношений между работодателем и работниками, которые способствуют увеличению мотивации к качественному и эффективному труду. С точки зрения финансов данный метод предполагает значительную экономию на издержках и меро-

приятиях по подбору и найму персонала, что достигается за счет низкой текучести кадров.

Большое значение уделяется тренингам и программам обучения персонала. Очень часто японские компании нанимают сотрудников на низший уровень, проводя несколько тренингов, которые связаны с особенностями выполняемой работы, а также формированием коллективного мышления, пониманием целей и задач организации. Таким образом, также происходит диверсификация навыков, что обеспечивает формирование неспециализированной карьеры: каждый работник за свою жизнь развивает до пяти новых специальностей.

Японские компании ставят перед собой задачу показать каждому сотруднику его значимость и незаменимость. Это дает колоссальную отдачу в виде привязанности и преданности сотрудников.

В Японии стараются не переманивать квалифицированных сотрудников в своей отрасли у конкурентов, только иностранные компании пользуются услугами агентств по найму, чтобы выявить интересующих их кандидатов. Однако данная тенденция уже не столь актуальна в наше время в связи с высокой конкуренцией на рынке.

Управление человеческими ресурсами в конечном счете дает японским компаниям стабильное функционирование и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. А для этого необходим хорошо подготовленный, дисциплинированный, высококвалифицированный, исполнительный коллектив, способный достичь поставленных целей [4, с. 142].

Основная стратегия японских компаний, в отличие от предприятий с американским стилем управления, заключается в том, что они больше сосредоточены на повышении качества товаров, а не на постоянном росте



доходов. Именно поэтому японские товары получили признание во всем мире. Японцы гордятся своей принадлежностью к той компании, где они работают, и заботятся о ее процветании, в то время как в американских организациях на первом месте стоит собственный доход и рост.

#### Заключение

Американская и японская системы управления человеческими ресурсами имеют свои плюсы и минусы. Пожизненный найм в Японии уменьшает текучесть кадров, снижает львиную долю расходов и способствует развитию непрерывной производственной деятельности. Значительное внимание уделяется коллективным решениям и неформальной обстановке,

что является положительным моментом для страны. США отличаются тем, что обсуждения происходят только в формальной обстановке и основную роль играют предложения каждой личности в компании, поэтому очень развита конкуренция.

Обе модели имеют право на существование в нашей стране. Преимуществом американской системы управления человеческими ресурсами также является непредвзятость в выборе кадров, позволяющая оценить профессиональные качества кандидатов на должность. Таким образом, обобщив зарубежный опыт управления человеческими ресурсами, Россия должна разработать свою модель управления, которая поможет развитию компаний и страны в целом.

#### Литература

1. Арлашкина Н.Н., Звягина Н.В. Особенности управления персоналом в США // Проблемы и перспективы экономических отношений предприятий авиационного кластера: сборник материалов. Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2017. С. 90–93.
2. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект, 2018. 160 с.
3. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации = Strategic Human Resource Management: Teaching Materials. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. 156 с.
4. Чуланова О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: монография. М.: Инфра-М, 2015. 217 с.

#### Literatura

1. Arlashkina N.N., Zvyagina N.V. Osobennosti upravleniya personalom v SShA // Problemy i perspektivy ekonomicheskikh otnoshenij predpriyatij aviatsionnogo klastera: sbornik materialov. Ul'yanovsk: Ul'yanovskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet, 2017. S. 90–93.
2. Arkhipova N.I., Nazajkinskij S.V., Sedova O.L. Sovremennye problemy upravleniya personalom: monografiya. M.: Prospekt, 2018. 160 s.
3. Maslov V.I. Strategicheskoe upravlenie personalom v usloviyakh globalizatsii = Strategic Human Resource Management: Teaching Materials. M.; Berlin: Direkt-Media, 2017. 156 s.
4. Chulanova O.L. Metodologiya issledovaniya kompetentsij personala organizatsij: monografiya. M.: Infra-M, 2015. 217 s.