

УДК 331.91

*А. Ю. Каракулин*

Юго-Западный государственный университет, Курск, e-mail: ka@kmaruda.ru

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

**Ключевые слова:** Управление персоналом, мотивация труда, человеческий капитал.

Автором исследованы различные методы и особенности управления персоналом, применяемые в России и за рубежом. В статье представлена характеристика основных факторов, применяемых в Японии для управления персоналом и совершенствовании мотивации труда. Выявлены основные отличительные особенности мотивационного управления человеческими ресурсами США. Автором предлагается учитывать основные особенности управления в этих странах. В статье доказано, что управление человеческими ресурсами может осуществляться различными способами. Приведены различные идеи мотивационного управления персоналом. Раскрываются основные цели материальных и моральных стимулов к труду на современном этапе и проблематика их внедрения. Методологические основы базируются на методах изучения системного анализа, сравнения и аналогий. В качестве теоретической основы в статье использованы научные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления человеческими ресурсами как инструмента развития бизнеса. Источниками информации послужили экономическая и другая специальная литература, статьи из периодических изданий. В результате этого исследования обоснованно выделены различные типы стоящих перед предприятиями задач по внедрению этих методик, детально излагаемых специалистами. Автор делает вывод, что в современных условиях необходима системная модернизация как согласованное, эволюционное и последовательное изменение всех аспектов управления человеческими ресурсами.

*A. U. Karakulin*

Southwest State University, Kursk, e-mail: ka@kmaruda.ru

## **THE USE AND DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCES: FOREIGN EXPERIENCE**

**Keywords:** HR management, labor motivation, human capital.

The author has investigated various methods and features of personnel management used in Russia and abroad. The article presents a description of the main factors used in Japan for personnel management and improving labor motivation. The main distinctive features of the motivational management of human resources in the USA are revealed. The author suggests taking into account the main features of management in these countries. The article proved that human resources management can be carried out in various ways. Various ideas of motivational personnel management are presented. The main goals of material and moral incentives to work at the present stage and the problems of their implementation are revealed. The methodological foundations are based on the methods of studying system analysis, comparison and analogies. As a theoretical basis, the article uses the scientific works of domestic and foreign scientists on human resources management as a tool for business development. The sources of information were economic and other specialized literature, articles from periodicals. As a result of this study, various types of tasks facing enterprises to implement these techniques, detailed by specialists, are reasonably identified. The author concludes that in modern conditions, system modernization is necessary as a coordinated, evolutionary and consistent change in all aspects of human resource management.

### **Введение**

Подходы к управлению персоналом в России и за рубежом значительно отличаются, несмотря на применение одних и тех же теоретических концепций в управлении персоналом, созданных в основном зарубежными учеными. Наиболее существенные успехи в управлении персоналом и совершенствовании мотивации труда достигнуты в япон-

ских и американских фирмах. В связи с этим методы управления персоналом, используемые в этих странах, являются для других государств своеобразным эталоном развития менеджмента.

Умение работать с людьми обуславливает успех японской системы менеджмента. В самом упрощенном виде применяемые японские методы управления персоналом и подходы к мотивации

труда можно представить как совокупность систем «пожизненного» трудоустройства, должностной субординации и единства интересов всех субъектов предприятия (работников, руководства и внутрифирменных профсоюзов).

**Цель исследования:** исследовать зарубежный опыт использования и развития человеческих ресурсов в организации

### **Материалы и методы исследования**

Методологические основы базируются на методах изучения системного анализа, сравнения и аналогий. В качестве теоретической основы в статье использованы научные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления человеческими ресурсами как инструмента развития бизнеса. Источниками информации послужили экономическая и другая специальная литература, статьи из периодических изданий.

### **Результаты исследования**

Высокую мотивацию к труду у японских работников обеспечивают методы управления, поддерживающие удовлетворение потребности в причастности к интересам и целям фирмы. Таким образом, у них складывается ощущение, что они хозяева производства и их мнение имеет большое значение в принятии каких-либо решений в фирме. Эту иллюзию создают факторы, в зону действия которых работники попадают с первого дня работы в компании.

Во-первых, это адаптация. Вновь поступившие работники несколько месяцев проходят групповую практику и подготовку по специальности по разработанной фирмой программе, во время которой выясняются склонности, способности и желания вновь поступивших работников.

Во-вторых, продвижение по службе. В японских фирмах постоянно осуществляется иерархический рост персонала. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы трудовой карьеры.

В-третьих, социально-психологический климат, царящий в компаниях. Многие японские компании организу-

ют за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств, свадеб, юбилеев и т.д. [5].

В основе японской системы управления лежат принципы, которые служат мотивационными ресурсами. Особенностью японского опыта управления персоналом является практика «пожизненного трудоустройства» в частном секторе экономики, в крупных корпорациях, составляющих промышленный сектор. Установление этой системы обусловлено потребностью населения в гарантиях занятости вплоть до выхода на пенсию, постоянного повышения статуса и уровня заработной платы в зависимости от срока службы.

На сегодня система «пожизненного найма» сохранилась только в крупных корпорациях, поскольку ее экономическая эффективность все более снижается. Но очевидное преимущество – стабильность занятости, которая выгодна не только работникам и предприятию, а всему японскому обществу в целом – в современных условиях позволяет ей оставаться основным фактором мотивации труда в Японии. Таким образом, достигается низкий уровень безработицы – основа стабильности социально-политической и экономической ситуации в любой стране. Происходит накопление богатого «человеческого капитала», которым легче управлять с точки зрения укрепления производственных отношений.

Другой эффективной системой управления персоналом является модель, принятая в США, основу которой составляет принцип индивидуализма. В рамках данной модели в процессе управления ставка делается на яркую личность и ее индивидуальные качества, способствующие достижению целей организации и позволяющие улучшить ее деятельность. Главным для американских работников является фактор экономического стимулирования.

В кризисных ситуациях американские менеджеры стараются уволить часть персонала, чтобы уменьшить расходы своей организации и сделать ее более конкурентоспособной. Американские работники согласно контракту о приеме на работу ориентированы толь-

ко на выполнение своих функциональных обязанностей, а не на работу ради блага фирмы, как японский работник. Американские служащие меняют место работы один раз в 4–5 лет, переходя в фирмы, где им предлагается более высокая зарплата или лучшие условия труда. Это объясняется тем, что в США традиционно успешной считается только вертикальная карьера. Обычной практикой является отправка на пенсию работников, проработавших в компании более 25 лет, даже если они еще не достигли пенсионного возраста. Таким образом, руководство компаний стремится создать условия для служебного роста молодых специалистов и удержать их в своей организации [3].

В рамках мотивационного управления человеческими ресурсами одним из наиболее значимых средств повышения индивидуальной трудовой отдачи является обучение персонала. В современных условиях для управления человеческими ресурсами в США применяются одновременно две стратегии:

1) стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства работниками высокой квалификации и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ.

2) дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного его использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести персонала и закреплении работников за фирмой [7].

В качестве примера европейского опыта в области управления человеческими ресурсами можно привести опыт мотивации труда в Финляндии, примененный Тапани Алкулой. По мнению автора для сотрудников является важным окружение, в котором они хотели бы работать, и их ожидания по этому поводу, поскольку организация, в которой они трудятся, является местом проведения значительной части времени. Всю совокупность таких ожиданий автор обозначает понятием «ориентация на работу» («work orientation»). Эта проблема имеет два аспекта: количественный и качественный.

Количественный аспект определяет, какое место в жизни занимает работа

или «центральность работы» («centrality of work»). Алкула выделяет несколько доминант, определяющих его:

- рабочее время (существует зависимость между рабочим временем и местом, которое работа занимает в жизни);
- семейный статус (чем большее значение имеет семья, тем меньшее внимание уделяется работе, и наоборот);
- гендерный аспект (влияние пола).

Качественный аспект характеризуется понятием «работа для вознаграждения» и здесь является важным, какого рода вознаграждение превалирует.

Алкула выделяет три основных типа ожиданий от работы – инструментальные, ценностные и социальные. Под инструментальными подразумеваются различного рода материальные стимулы (обеспечивающие нормальные условия существования), под ценностными – разного рода желания, которые в целом можно охарактеризовать как моральное удовлетворение, а под социальными – желание, работая, выполнять определенную роль в обществе [1].

Рассмотрим методы мотивации персонала. Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты на предприятиях США и Западной Европы используется система «Pay for Performance» – «плата за исполнение» (PFP), представленная на рисунке 1.

Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда. Существует множество типов гибких схем оплаты труда:

1) Комиссионные. Это самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» PFP-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом.

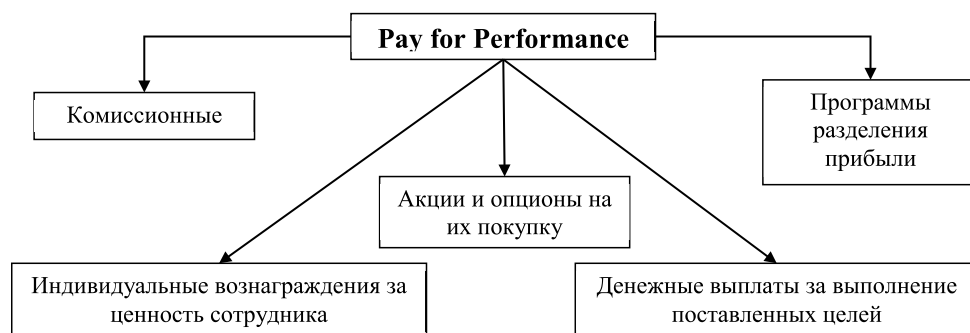


Рис. 1. Метод мотивации персонала в США и Западной Европе «Pay for Performance». Разработано автором

2) Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61 % компаний, применяющих PFP). Такие выплаты (премии) осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным требованиям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода.

3) Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент. Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут быть премии «звездам» компании.

4) Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения за отличную работу или как способ психологического объединения работников компании. В первом случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли, во втором – компания устанавливает схему разделения прибыли

для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения).

5) Акции и опционы на их покупку. Совет директоров компании безвозмездно предоставляет сотруднику в собственность определенное число акций, либо право приобрести пакет акций оговоренного размера [2].

Система PFP имеет очевидные плюсы, характеризующиеся тесной взаимосвязью вознаграждения, получаемого сотрудником, с эффективностью его деятельности, которая приносит дивиденды и сотруднику и компании. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать лучше, чтобы заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

Наряду с материальными вознаграждениями существует огромное множество различных нематериальных стимулов к труду, их также называют моральными. Общеизвестной классификации нефинансовых вознаграждений не существует, поэтому рассмотрим наиболее распространенные из них (рис. 2).

Учитывая необходимость удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей, в последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений, что привело к возникновению системы «пакета услуг». Согласно этой системе сотруднику предоставляется возмож-



ность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент [4].

Таким образом, во многих странах Западной Европы и в США приобрели большое значение мотивационные аспекты управления человеческими ресурсами компаний и фирм. Данные методы и опыт мотивации могут быть с успехом применены в российских организациях, при этом необходимо учитывать специфику и особенности экономических условий, в которых эти организации функционируют.

В качестве отечественного опыта создания материальных и моральных стимулов к труду целесообразно рассмотреть Механизм Активного Развития (МАР), предложенный и внедренный на множестве предприятий ведущим отечественным консультантом С.В. Хайнишем.

МАР представляет собой совокупность организационно и процедурно

оформленных средств и методов, обеспечивающих реализацию инновационной деятельности в процессе активного развития предприятия.

В основе деятельности МАР лежит процедура осуществления нововведений, включающая 4 этапа (рис. 3).

Необходимость нововведений определяется на основе диагностики или инициативных предложений и обычно выполняется непосредственно руководителями предприятия или специально созданным в рамках МАР отделом активного развития [10].

Последующие этапы процедуры осуществления нововведений выполняются двумя способами: традиционным (включение этих работ в качестве заданий в планы подразделений и служб предприятия) или путем создания временных групп. В состав временных групп могут включаться как работники предприятия, так и внештатные специалисты.



Рис. 2. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности персонала.  
Разработано автором



Рис. 3. Метод мотивации персонала (МАР). Разработано автором

### Особенности построения системы оплаты и стимулирования труда в западных компаниях

№	Особенности стимулирования труда в западных компаниях
1	тщательная и детальная разработка оснований для построения системы оплаты труда (тарификация окладов, ранжирование и классификация должностей по сложности, ответственности и объему работы);
2	четкая фиксация в документах функциональных обязанностей, целей и задач деятельности, продуманная система количественных показателей – критериев результатов деятельности;
3	хорошо поставлена система внутрифирменного обучения персонала (например, языку, работе с компьютером, путем стажировки за рубежом), что является дополнительным мотивирующим фактором;
4	достаточно жестко зафиксированы ценности организационной культуры;
5	значительное внимание уделяется способам «подачи» социальных мероприятий, так что даже незначительное новшество выглядит в глазах персонала крупным достижением и проявлением заботы руководства о рядовом сотруднике;
6	акцент на развитую систему социальных льгот. Иногда при этом недооценивается роль материального стимулирования, которое более значимо для российских работников, чем это предполагают управляющие-иностранцы;
7	льготы и выплаты дифференцированы в зависимости от категории профессиональной группы; кроме наборов льгот, для каждой категории работников используется метод «меню» (из набора льгот, разбитых на группы по их стоимости и желательности, работник может выбрать по своему усмотрению только 1 из каждой категории льгот);
8	практически все западные компании считают проблемой штатной политики особенность российского законодательства о труде, ограничивающего возможности работодателя увольнять несправившихся сотрудников.

Примечание. Разработано автором.

Организационная структура МАР представляет собой совокупность субъектов инновационной деятельности (отдела активного развития и система временных групп) и систему их взаимоотношений с различными структурными подразделениями предприятия.

Система МАР ориентирована на человека, повышает общий уровень трудовой активности работников, а для наиболее активных сотрудников создаются разнообразные возможности и условия для инновационной деятельности. Наряду с этим создание МАР предполагает дифференцированную оплату труда, согласно которой наиболее активным сотрудникам к заработной плате выпла-

чивается вознаграждение за конкретную работу, учитывающее инициативу и дополнительный трудовой вклад.

Все важнейшие элементы МАР рассматриваются в системе: они взаимосвязаны, согласованы и направлены на достижение конечного результата – активного развития предприятия. Неполная их реализация препятствует эффективному использованию потенциала, которым обладают оставшиеся компоненты системы, и нарушает целостность МАР [9].

Система оплаты и стимулирования труда в западных компаниях имеет отличительные особенности, представленные в таблице.

### Заключение

Особенности системы оплаты труда в российских компаниях определяются тем, что они действуют в сходных условиях и испытывают влияние одних и тех же факторов:

- особенности налоговой системы и трудового законодательства вынуждают российские организации использовать схему оплаты, ставшую для большинства из них типичной: официальная заработная плата в рублях + премия;

- при оценке эффективности деятельности используются субъективные или обобщенные показатели, меньше внимания уделяется их операционализации, доведению до однозначных количественных индикаторов, особенно в отно-

шении эффективности работы группы, отдела или службы;

- в российских организациях значительная часть социальных льгот и выплат является обязательной и устанавливается трудовым законодательством, необязательные льготы и выплаты, чаще всего, стандартны и сводятся к минимуму [11].

Таким образом, анализируя зарубежный опыт использования человеческих ресурсов в организации, можно сделать вывод, что большое значение во многих странах Западной Европы и в США приобрели мотивационные аспекты управления человеческими ресурсами компаний и фирм, и эти методы и опыт мотивации могут быть успешно применены в российских организациях.

### Библиографический список

1. Быстрицкая А.Ю. Состояние рынка труда регионов центрального федерального округа / А.Ю. Быстрицкая, М.В. Шатохин // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2015. – № 3. – С. 26-27.
2. Грачев С.А. Человеческий капитал как ресурс инновационного развития региона / С.А. Грачев, О.А. Доничев, Т.Б. Малкова // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 5. – С. 64-77.
3. Комплексный подход к оценке показателей, характеризующих экономику знаний региона / Ершова И.Г., Вертакова Ю.В. // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2011. № 1. С. 109-117.
4. Лопатина И.Ю. Региональные проблемы социально-экономической политики в сфере управления человеческими ресурсами / И.Ю. Лопатина, Т.П. Хохтова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – С. 45-54.
5. Масалова Ю.А. Процесс формирования качества человеческих ресурсов на уровне вуза / Ю.А. Масалова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – С. 124-127.
6. Молчанов И.Н. Особенности инновационного развития сферы образовательных услуг в Российской Федерации / И.Н. Молчанов // Ректор вуза. – 2016. – № 3. – С. 20-25.
7. Окунькова Е.А. Роль человеческого капитала в инновационном развитии экономических систем / Е.А. Окунькова // Глобальный научный потенциал. – 2018. – № 11 (92). – С. 120-123.
8. Рынок образовательных услуг региона: перспективы развития в экономике знаний / Ершова И.Г. // Санкт-Петербург, 2013.
9. Систематизация подходов к прогнозированию потребности в трудовых ресурсах / Ершова И.Г., Вертакова Ю.В. // Регион: системы, экономика, управление. 2010. № 1 (8). С. 53-60.
10. Толстых Т.О. Инжиниринговая модель формирования человеческого капитала в рамках реализации пространственно-отраслевых проектов / Т.О. Толстых // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – № 2 (74). – С. 67-75.
11. Харченко Е.В. Структура занятости и доходов населения региона как детерминанты формирования и использования человеческого капитала / Е.В. Харченко, Н.А. Некрасова // Известия Юго-Западного государственного университета. Издательство: Юго-Западный государственный университет. – 2015. – Т.1. – № 4 (61). – С. 106-114.