

УДК 331.108.3.
JEL classification: G38; O16

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/103/53>

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ

©Сариева М. А., SPIN-код: 6104-1966, Ошский технологический университет
им. акад. М.М. Адышева, г. Ош, Кыргызстан

©Кадырова Б. Э., SPIN-код: 3006-3263, Ошский технологический университет
им. акад. М.М. Адышева, г. Ош, Кыргызстан

FOREIGN EXPERIENCE MANAGING EMPLOYEES

©Sarieva M., SPIN-code: 6104-1966, Osh Technological University, Osh, Kyrgyzstan

©Kadyrova B., SPIN-code: 3006-3263, Osh Technological University, Osh, Kyrgyzstan

Аннотация. В последнее время многие современные организации в Кыргызстане начали использовать зарубежный опыт управления сотрудниками. Этот процесс можно назвать интернационализацией в области современного менеджмента. Такая организация работы с сотрудниками предусматривает создание на предприятии всех возможных моделей, а также использование системного подхода к рациональному использованию трудовых ресурсов. Принимаемые хозяевами решения в области менеджмента находятся под влиянием целого ряда факторов, на которые не могут повлиять ни менеджеры, ни другие сотрудники фирмы. Эти факторы, влияющие на методы управления сотрудниками, отражают приоритетные традиции того или иного общества, поэтому приобретают иную природу.

Abstract. Recently, many modern organizations in our country have begun to use foreign experience in managing employees. This process can be called internationalization in the field of modern management. Such an organization of work with employees provides for the creation of all possible models at the enterprise, as well as the use of a systematic approach to the rational use of labor resources. Management decisions made by the owners are influenced by a number of factors that neither managers nor other employees of the company can influence. These factors are related not only to the internal processes of the company, but also to the external environment. These factors affecting employee management methods reflect the priority traditions of a particular society, therefore they acquire a different nature.

Ключевые слова: организация, управления, сотрудники, работа, экономика, методы.

Keywords: organization, management, employees, work, economics, methods.

Наиболее популярными моделями управления сотрудниками, используемыми в зарубежных странах, являются американская и японская модели. В американской практике управления сотрудниками отмечается важность инициативы и ответственности работника, его выбора и продвижения по службе. Отбор и продвижение по службе основаны на преимуществах работника, а также на его предрасположенности к данной организации. Американский опыт управления сотрудниками предусматривает наем подходящего сотрудника на рассматриваемую должность, при котором выбор производится в соответствии с такими важными критериями, как квалификация кандидата и его профессиональные качества [1-7].

Главной особенностью этой системы является то, что, выполнив свои обязательства, специалист должен принести высокий результат компании, повысить ее эффективность. Основными критериями при выборе в данном случае являются: наличие соответствующей информации; опыт работы в данной сфере; совместимость сотрудника с психологической стороны; способность эффективно работать среди других сотрудников; узкая специализация кандидата.

В американских организациях управленческие решения принимаются специалистами, которым поручено выполнение задач по управлению предприятием, и предоставляются следующие условия работы: сокращение количества задач, выполняемых центральными подразделениями, и сокращение числа сотрудников административных служб; расширенный перечень должностных инструкций для большого количества профессий; неопределенная заработная плата (в зависимости от выполняемой работы); создание гибких сотрудников внутри предприятия, что дает возможность переводить специалистов из одного отдела в другой и при необходимости увольнять. Основной упор делается на кадровую работу, то есть фирмы, которые нанимают сотрудников по традиционным принципам, по своему выбору используют, большое внимание уделяется специальным знаниям и профессиональным навыкам. Ссылаясь на принцип организации трудовых ресурсов, в данном случае руководство предприятия ставит во главу угла коллективный труд и стремится создать оптимальные условия для совместной деятельности всех сотрудников, независимо от занимаемой ими должности. Японская модель предусматривает учет всех интересов не только организации, но и ее работников. При этом руководство высоко ценит лояльность к компании, вместо этого предоставляет отдельные гарантии команде и каждому специалисту. Формирование структурного капитала влияет на имидж компании [3].

Из этого вытекает следующая задача — интеллектуальный капитал должен находиться на гораздо более высоком уровне и поддерживаться за счет повышения стабильности человеческого капитала. Японский стиль управления отличается уважением к личности, небольшими повышениями по службе, а также систематическим обучением сотрудников и подготовкой к управлению.

Менеджмент сотрудников на зарубежных предприятиях представлен различными подходами к организации коктейлей для своих работников. Если в Америке с упором на эффективность деятельности, то в Японии высоко ценятся сами сотрудники и учитываются их интересы. В практике управления сотрудниками за последние годы сформировались различные модели: американская, японская и западноевропейская. В этом проявляется процесс интернационализации современного менеджмента. Важным этапом этого процесса стало усвоение идеи системного подхода, разработка различных моделей организации, формирование новых подходов к управлению человеческими ресурсами в управлении персоналом. Управление персоналом в фирмах промышленно развитых стран в современной теории и практике преобладают два диаметрально противоположных подхода - американский и японский. Особенности системы управления в американских фирмах являются: сотрудник рассматривается как основной источник повышения производительности труда; ему предоставляется определенная независимость; возможность выбора, практический опыт работы, психологическая совместимость. Она проводится с учетом таких критериев, как умение работать в команде. Менеджер, инженер, ученый адаптируются к узкой специализации.

Американские менеджеры традиционно будут ориентированы на индивидуальные ценности и конечные результаты. Вся управленческая деятельность в американских компаниях развивает количественное выражение индивидуальной ответственности, оценку

индивидуальных результатов, целей на основе результатов. Управленческие решения принимаются определенными лицами в соответствии с правилом и несут ответственность за их выполнение. Конкретные признаки трудовой деятельности перечислены ниже: сокращение объема работ в центральных службах и сокращение административного аппарата; достаточно обширный перечень профессиональных и должностных инструкций; переход на гибкую форму оплаты труда; эластичность проектно-целевой группы, объединяющей инженеров, ученых и рабочих в команду [2].

Японская модель предусматривает первоначальное изучение сильных и слабых сторон личности сотрудника, а также поиск наиболее подходящего для него места работы. Японская модель ориентирована на: перспективу длительной работы на предприятии; качество образования и личностный потенциал работника; заработная плата определяется комплексно, с учетом возраста, трудового стажа, образования и способности выполнять поставленную задачу; а не на сеть сотрудников участие работников в профсоюзах, организованных в рамках организации. Методы оценки результатов деятельности персонала в каждой организации проводятся с учетом специфики организации, она повышена и зависит от уровня развития организации, ее потенциала, системы управления, корпоративной культуры, стиля управления, мотивации сотрудников к эффективной работе. В связи с этим, каждый сотрудник должен знать, как повысить эффективность своей работы. Связанные со стимулированием труда вопросы всегда находятся в контексте деятельности и развития организаций, это было, и остается актуальным. Сотрудники без системы мотивации, определяющей взаимоотношения между сотрудниками и компанией, эффективное управление невозможно. Местные менеджеры рассматривают достойную заработную плату, основанную на фиксированных тарифных ставках и окладах, как единственный стимул для эффективного труда. Однако зарубежный опыт стимулирования сотрудников отвергает такой односторонний, упрощенный подход.

Самые яркие модели стимулирования сотрудников разработаны и успешно внедряются компаниями из Японии, США, Германии, Великобритании, Франции, Швеции. Давайте подумаем о том, какой метод мотивации и система мотивирования наиболее эффективны, на что ориентируются иностранные менеджеры, какой метод использовать на практике. Было замечено, что японская модель стимулирования работников опережает рост производительности труда, уровня жизни и заработной платы в Японии.

Однако японский опыт используется только в обществе, где сильно развиты гражданская ответственность и самосознание, где общие интересы стоят выше индивидуальных потребностей, а ради общего блага люди готовы идти на жертвы. Это краткая формулировка основного принципа японской мотивации, который сохранился и стал современным. Это служит основой для корпоративных систем мотивации в Японии. Главным качеством сотрудника в этой стране часто является жертвенность и лояльность к компании, которая игнорирует собственные потребности. Японцы считают себя необходимым звеном единой системы и несут личную ответственность за судьбу компании, в которой они работают. Для японцев понятия «профессия, работа, предприятие» совпадают. Японская система характеризуется минимальным количеством пропущенных рабочих дней. Высокая ответственность, даже если сотрудник плохой, приводит к тому, что он не просит отгул и не уходит на больничный, а продолжает работать. Сверхурочная работа для японцев – это норма. Они остаются на работе без предварительного согласования и возражений. Для японского сотрудника взять полный отпуск означает продемонстрировать лояльное отношение к компании [4].

Таким образом, японцы получают только часть положенного отпуска и накапливают бонусы за пожизненную занятость и опыт. В этом, конечно, есть свои минусы. Но такой метод мотивации сводит к минимуму возможность перехода сотрудника в другую компанию. Главный принцип мотивации, которого придерживаются руководители японских корпораций: чем больше опыт, тем выше должность и зарплата. Это означает, что карьерный рост напрямую зависит от стажа работы в компании. Зарплата к видам поощрений в японской системе мотивации, помимо ее роста, относится: бонусы и премиальные, выплачиваемые в марте не реже, чем раз в полгода; оплата проезда в офис и домой; медицинская страховка для сотрудника и его семьи; частичная оплата жилья; кредиты на покупку недвижимости; Обучение в университетах Японии, а также в Европе и США; повышение квалификации без отрыва от основного места работы. Японская система мотивации в целом — это формирование команды, укрепление позитивного настроения и связь сотрудника с компанией, направленная на укрепление.

Американская модель мотивации сотрудников. В американских компаниях подход к мотивации основан на стимулировании активности сотрудников. Успех американской модели мотивации обусловлен тем, что американцы ориентированы на личный успех, а высокий уровень связан с достижением благополучия. Компании в разных странах мира берут за основу ведения бизнеса опыт Соединенных Штатов, где сотрудников поощряют к эффективному выполнению своих обязанностей. Основы управления человеческими ресурсами в США в 1960-х годах разработаны, то есть, системы материального стимулирования и нематериальные стимулы для сотрудников, а также методы повышения лояльности сотрудников. Нематериальные стимулы: помимо гибкой системы оплаты труда, использование нематериальных методов стимулирования сотрудников характерно для американских компаний. Для сотрудников компании действуют следующие правила: медицинская страховка, оплачиваемая работодателем; курсы повышения квалификации; бесплатные обеды; корпоративные праздники; совместные поездки [3].

В процессе создания нестандартных систем мотивации для сотрудников американских компаний средний возраст большинства сотрудников компании составляет менее сорока лет, это семейные работники. Из-за этого администрация позволяет им работать по гибкому графику, выделяет няню по дому и помогает подобрать помощников, организует корпоративные детские сады для семейных праздников. Материальное стимулирование: система поощрения сотрудников в США основана на системе оплаты труда. Часто американцы работают в работодатели получают заработную плату по схеме «Вознаграждение за труд»: сохраняются различные модификации почасовой оплаты труда и бонусов. Профессиональное стимулирование: еще одним способом мотивации сотрудников по-американски является расчет заработной платы в соответствии с количеством освоенных профессий и уровнем квалификации. Баллы начисляются сотруднику за каждую новую специальность, и для увеличения заработной платы сотрудник, получающий определенное количество баллов, должен набрать их. Преимущества расчета заработной платы на основе квалификации: мобильность сотрудников внутри компании; сокращение штатного состава за счет своего квалифицированного персонала; отсутствие среднего звена управления; повышение качества работы и производительности труда, а также рост производительности труда способствуют повышению производительности труда; экономия материальных и человеческих ресурсов, затрачиваемых на единицу продукции [5].

Американская система управления персоналом отличается от аналогичных систем, распространенных в других странах. Соответственно, мотивационная система Американская модель также имеет свои особенности. В основном это связано с особенностями структуры

компании и тем, что у сотрудника и компании есть отличительные особенности взаимодействия. С одной стороны, директор по персоналу — это топ-менеджер компании, от которого зависит защита от сотрудников. Учитывая правовое мышление и поведение американских сотрудников, отдел кадров тщательно следит за соблюдением многих законов в сфере трудовых отношений, гарантирует равные возможности трудоустройства: приглашая на собеседование всех кандидатов, которые представят резюме, соответствующее внутренним требованиям компании, следует предоставить максимально достоверную информацию. Предоставляет «социальный пакет», гарантированный руководством и законодательством штата в области оплаты труда [7]

С другой стороны, кадровая служба — это услуга для сотрудников. Это связано с тем, что в современных условиях стабильным конкурентным преимуществом любой организации является обладание таким уникальным кадровым резервом, которого нет у конкурентов. Именно знания и навыки сотрудников продолжают развиваться в результате взаимодействия сотрудников с (человеческим и социальным капиталом), который формирует уникальный резерв организационного капитала. В результате компании конкурируют за квалифицированный персонал, предоставляя различные социальные программы. Например, кадровая служба многих крупных компаний заботится о здоровье сотрудников. Современные программы, разработанные американскими компаниями и призванные приобщить сотрудников к здоровому образу жизни, могут быть включены в линейку следующих программ: частичная и полная оплата абонементов на сезон в спортивные секции; привлечение фитнес-тренера для выполнения упражнений в офисе; возможность заниматься физкультурой на территории предприятия; организация коллективного отдыха; организация «дней здоровья»; организация спортивных комплексов в самой компании [6].

Важно перенимать опыт зарубежной мотивации, учитывая особенности культуры и менталитета. Иное нерациональное копирование идей людей не приводит к желаемому результату. Следует помнить, что нематериальные методы мотивации применяются сотрудниками только тогда, когда они дают эффективный результат, когда удовлетворяют их материальные потребности. Вместо вывода стоит упомянуть, что у обеих моделей: американской и японской есть плюсы и минусы своих моделей. Поэтому в мировой практике наблюдается тенденция к применению смешанной системы управления человеческими ресурсами. Стремление людей достигать поставленных целей, приобретаемая ими система знаний и ценностей, их квалификация необходимы стране для обеспечения экономического роста и благосостояния оценкой результатов деятельности сотрудников организации, эффективностью работы и вопросами мотивации занимаются не только представители разных школ и направлений, возможно, тот, кто проводит различные социально-экономические изменения, постоянно привлекает внимание практиков. Эти проблемы всегда актуальны в деятельности любой организации, поскольку основным резервом являются человеческие ресурсы, с эффективностью которых связаны не только конечные результаты деятельности любой организации, но и показатели эффективности.

Список литературы:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2018. 1040 с.
2. Грачев В. Особенности управления персоналом: организация и систематизация // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2015. №5. С. 36.
3. Долженко Р. А. Компетентностный подход как основа системы управления персоналом в коммерческом банке // Известия Алтайского государственного университета. – 2013. Т. 1. №2 (78). С. 253-260. EDN: RAPNEP

4. Абрамова А. А., Трифонова А. А., Чекан А. А. Совершенствование системы управления персоналом организации в условиях цифровизации // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты. – 2023. – С. 11-15. EDN: GGDNMM

5. Li X., Froese F. J., Pak Y. S. Promoting knowledge sharing in foreign subsidiaries through global talent management: The roles of local employees' identification and climate strength // The International Journal of Human Resource Management. – 2023. – Т. 34. – №. 16. – С. 3205-3232. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2115310>

6. Khalilov B. FOREIGN EXPERIENCE IN PERSONNEL MANAGEMENT // Modern Science and Research. – 2024. – Т. 3. – №. 2. – С. 974-978. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10691649>

7. Rovshan K. A. The impact of digital technologies on various aspects of the economy, including employment, productivity and consumer behavior // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. V. 2. №4 (114). P. 30-37.

References:

1. Armstrong, M. (2018). Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami. St. Petersburg. (in Russian).

2. Grachev, V. (2015). Osobennosti upravleniya personalom: organizatsiya i sistematizatsiya. *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment*, (5), 36. (in Russian).

3. Dolzhenko, R. A. (2013). Kompetentnostnyi podkhod kak osnova sistemy upravleniya personalom v kommercheskom banke. *Izvestiya Altaiskogo gosudarstvennogo universiteta*, 1(2 (78)), 253-260. (in Russian).

4. Abramova, A. A., Trifonova, A. A., & Chekan, A. A. (2023). Sovershenstvovanie sistemy upravleniya personalom organizatsii v usloviyakh tsifrovizatsii. In *Transformatsiya sistem upravleniya: novye zadachi i gorizonty* (pp. 11-15). (in Russian).

5. Li, X., Froese, F. J., & Pak, Y. S. (2023). Promoting knowledge sharing in foreign subsidiaries through global talent management: The roles of local employees' identification and climate strength. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(16), 3205-3232. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2115310>

6. Khalilov, B. (2024). Foreign experience in personnel management. *Modern Science and Research*, 3(2), 974-978. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10691649>

7. Rovshan, K. A. (2024). The impact of digital technologies on various aspects of the economy, including employment, productivity and consumer behavior. *Universum: экономика и юриспруденция*, 2(4 (114)), 30-37.

Работа поступила
в редакцию 29.04.2024 г.

Принята к публикации
11.05.2024 г.

Ссылка для цитирования:

Сариева М. А., Кадырова Б. Э. Зарубежный опыт управления сотрудниками // Бюллетень науки и практики. 2024. Т. 10. №6. С. 489-494. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/103/53>

Cite as (APA):

Sarieva, M., & Kadyrova, B. (2024). Foreign Experience Managing Employees. *Bulletin of Science and Practice*, 10(6), 489-494. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/103/53>