

УДК 658.3

**Нагаева И.Х.**

*Московский государственный областной университет*

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЫТА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ЗАРУБЕЖНЫХ И РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**I. Nagaeva**

*Moscow State Regional University*

### **RUSSIAN AND FOREIGN INDUSTRIAL ENTERPRISE MANPOWER POLICY EXPERIENCE RESEARCH**

*Аннотация.* В статье приведены результаты исследования опыта и особенностей формирования кадровой политики американских, японских и современных российских промышленных организаций по определенным критериям. Выделены основные подходы к формированию кадровой политики предприятия. Обоснованы элементы эффективной кадровой политики, методы управления кадрами, принципы мотивации труда, которые должны использоваться при разработке и реализации современной кадровой политики отечественных промышленных организаций.

*Ключевые слова:* опыт формирования кадровой политики на зарубежных и отечественных предприятиях; японский, американский, российский подход; критерии исследования кадровой политики.

*Abstract.* The article presents the results of researching the experience and features of forming manpower policy in American, Japanese, and modern Russian industrial enterprises by certain criteria. Basic approaches to forming manpower policy of the enterprise have been determined. The elements of effective manpower policy have been pointed out, management methods and principles of motivation of work that should be used at working out and realizing modern manpower policy of Russian industrial organizations.

*Key words:* the experience of forming manpower policy at Russian and foreign enterprises; the Japanese, American and Russian approaches; research criteria of manpower policy.

Для того, чтобы сформировать и успешно реализовать кадровую политику современного предприятия, целесообразно проанализировать уже существующий в этой области опыт отечественный и зарубежный, с тем, чтобы взять из него лучшее, избежать ошибок.

Поиск новых путей в области работы с персоналом, формирование эффективной кадровой политики и ее реализация на современном этапе развития экономики являются практически первоочередной проблемой большинства зарубежных компаний.

Анализ опыта формирования кадровой политики на зарубежных и отечественных предприятиях позволил выделить три основных подхода к формированию кадровой политики предприятия: американский, японский, российский (табл. 1) [3].

Отметим, что американский подход (западноевропейский) связан с индивидуализацией управления; японский – характеризуется коллективностью отношений.

В процессе реализации кадровой политики в американских фирмах проводится разграничение между двумя категориями персонала – администрацией и рядовыми исполнителями. О содержании работы кадровых служб американских компаний можно судить по распределению фонда времени между отдельными функциями.

Важнейшими функциями кадровой службы здесь являются: обеспечение фирмы персоналом высокого качества, развитие кадров, поддержание и стабилизация.

Таблица 1

**Японский, американский, российский подходы к кадровой политике**

Критерии исследования кадровой политики	Японский подход	Американский подход	Российский подход (предпринимательская организация)
Основа организации	Гармония	Эффективность	Эффективность
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный найм)	Низкие	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	В редких случаях
Отношение с подчиненными	Семейные	Формальные	Семейные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанный

Принципы отбора персонала в США базируются на активных методах поиска и вербовки персонала и жесткой системе требований к кандидатам и процедуре отбора. Следует отметить, что в США в организации отбора персонала участвует не только кадровая служба, но и линейные руководители, которым принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника.

В центре внимания компаний Германии находится организация подготовки и повышения квалификации всех категорий работающих. Обеспечение выпуска высококачественной продукции здесь прямо связывают с уровнем подготовки работников. Важное значение в Германии придается непрерывному повышению квалификации сотрудников, при этом 1/3 работников повышает квалификацию в свободное от работы время. Такой высокий уровень заинтересованности в пополнении и обновлении своих знаний в первую очередь связан с достаточно большим числом безработных в стране.

Основные особенности кадровой политики японских предприятий реализуются в следующих направлениях.

1. Пожизненный найм, который распространяется, правда, на часть работников

2. Система подготовки и повышения квалификации. Каждый год компании проводят набор работников из колледжей и уни-верситетов. Руководство японских компаний несколько не смущает то, что большая

часть молодежи, приходящая в компанию, не имеет свидетельства о присвоении квалификации, ведь профессиональная подготовка в компании – неотъемлемая часть кадровой политики. Обучение в фирме имеет ряд преимуществ: во-первых, работник приобретает именно ту квалификацию и те навыки, которые требуются фирме, и, во-вторых, за счет обучения в фирме у молодежи вырабатывается уважительное отношение к труду. Для обучения в Японии характерны: ориентация на долгосрочное развитие («программы развития карьеры»), интенсивность, индивидуальный подход, развитая система наставничества. Повышение квалификации, приобретение новых знаний являются неотъемлемой частью трудовой жизни японца, при этом широко развито самообразование. Повышать квалификацию японцев никто не заставляет, они стремятся к этому сами, а руководство стимулирует такую активность персонала выделением средств на покупку учебной и специальной литературы, на распространение печатных материалов, оплату групповой деятельности (целевые группы), ведь в условиях пожизненного найма человеческие ресурсы представляют важнейшую часть капитала компании.

3. Оплата труда и продвижение в зависимости от стажа работы в компании и уровня квалификации.

4. Коллективное принятие решений, коллективная ответственность, отсутствие различий по рангу и классу – все члены коллектива – одна большая «семья».

Как японской, так и американской системам кадровой политики присуще гибкое реагирование на изменение рыночного спроса на рабочую силу. С одной стороны, временные работники менее защищены с социальной точки зрения, не пользуются рядом льгот, но, с другой стороны, это позволяет фирмам приспособливаться к колебаниям конъюнктуры рынка, избежать социальных и психологических последствий увольнения, экономить на льготных выплатах.

Отметим, что общим инструментом управления проанализированных эффективно работающих фирм развитых стран является их корпоративная (организационная) культура, выступающая фактором повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления. В целом корпоративная культура – это система общих целей, принципов и ценностей, на которых строится деятельность данной организации. Она определяет поведение ее сотрудников, их убеждения и ценности, уровень взаимоотношений между менеджерами и работниками, между компанией и ее клиентами, партнерами.

Проанализированный нами зарубежный опыт показывает, что культура компаний включает: систему внутренних ценностей организации, ее образ, имидж; философию компании, ее жизненные принципы, этику, нормы и стандарты поведения, ритуалы, традиции и другие формы сопричастности; стиль управления; формы взаимосвязей между работниками, как формальные, так и неформальные; социально-психологический климат в коллективе; кадровую политику и стратегию управления персоналом, социальные гарантии и стимулы. На основе анализа автором сделан вывод, что корпоративная культура и кадровая политика на развитых зарубежных предприятиях тесно взаимосвязаны.

Говоря об опыте эффективной кадровой политики предприятия, нельзя оставить без внимания наш отечественный опыт. В этой связи интересна организация работы с персоналом А.В. Чичкиным – владельцем старинного московского молочного предприятия [4].

Еще Н.В. Верещагин писал, что “любое общество способно процветать лишь при наличии трех “несущих его вперед лошадок”: инициативности и предприимчивости, деловитости и компетентности, любви к своей профессии. А.В. Чичкин пошел дальше. На много лет обогнав японцев (его опыт относится к 80-м гг. XIX в.), занятых этой проблемой в наши дни, он детально разработал систему моральных и материальных поощрений сотрудников своей фирмы с учетом возрастных и психологических нюансов. Его система была основана на вручении каждому “горящего огонька, манящего вперед”. “Огоньки” менялись с возрастом, и их было пять:

1. Этап ориентации (до 20 лет) – максимальное внимание, обучение.
2. Этап энтузиазма (до 25 лет) – испытание на инициативность и предприимчивость, на умение работать ритмично, продуманно, деловито.
3. Этап честолюбия и тщеславия (до 30 лет) – борьба за честь занять место в соответствии со своими талантами и способностями.
4. Этап спокойного режима (до 40 лет) – его девиз “Приручив, сбереги!”.
5. Этап финишный (40-60 лет) – исключительного внимания и уважения со стороны администрации и молодежи.

Сотрудников предприятия Чичкина объединяла уверенность в том, что твое дело – честно и добросовестно работать, и тебя заметят, надбавка к жалованию, повышение в должности будут сделаны без твоих унижительных просьб и намеков.

Еще в 1888 г. в его фирме была создана система подготовки кадров. Начиная с первого этапа, он приобщал местных мальчишек к молочной профессии, они получали от предприятия пасхальные и рождественские подарки за отличную учебу, после 5 лет работы – 50 рублей наградных и право 2-недельного отпуска, после 10 лет работы – 100 рублей наградных и доплату за выслугу лет. Постепенно “с огоньком впереди” он создавал товарищество профессионалов и патриотов своей фирмы.

Показательно, что на его предприятии не было “синдрома сорокалетних”, который в настоящее время очень волнует японцев (он заключается в том, что к 45 годам человек начинает испытывать беспокойство, затем озлобленность и охлаждение к работе).

Чичкин понимал, что молодежь не задержится на предприятии, на котором нет уважения к ветеранам, где отработавших много лет на данном предприятии выкидывают без сожаления, “как выжатый лимон”. Он умел и использовал своих ветеранов для подзарядки профессионализмом молодых сотрудников, выказывая им уважение и внимание.

На наш взгляд, многие указанные выше элементы эффективной кадровой политики, методы управления кадрами, принципы мотивации труда могут быть использованы при разработке и реализации современной кадровой политики отечественных промышленных организаций, но при этом необходимо учитывать специфические особенности и условия функционирования современных предприятий, организационно-технический уровень развития конкретного предприятия.

Анализ кадровой политики, реализуемой руководством современных российских промышленных организаций, показал, что она несет в себе ряд недостатков [1].

При подборе персонала существует противоречие между личными качествами большей части персонала, обладающего высокой квалификацией и профессионализмом, и ролью послушных исполнителей, которая отводится ему руководством предприятия, оставляющим право вносить нововведения в деятельность за собой. Это приводит к неудовлетворенности работников тем, что они делают, и закладывает основу будущих конфликтов.

Другой просчет допускается в области оплаты и стимулирования труда. Зарботная плата не индивидуализирована должным образом, а ставка чаще всего делается на стабилизирующую функцию заработной платы, а статусная и стимулирующая функции – оставлены без должного внимания. В результате, работники исходят не из того, сколько

они могут заработать, а из того, сколько они хотят иметь, а при такой ориентации повышение заработной платы не приводит к удовлетворению, а лишь вызывает беспочвенный рост притязаний к оплате. В совокупности с отсутствием информированности работников о том, за что повышается зарботная плата, какие действия были поощрены (отсутствие официальных, общеизвестных критериев индивидуализации оплаты в рамках должностной категории), вышеуказанный фактор порождает неудовлетворенность работников оплатой труда при достаточно высоких зарботках. Работникам, ориентированным на оплату труда, дается повод искать новые более высокооплачиваемые места работы.

В свою очередь, неинформированность персонала о причинах того или иного действия руководства приводит к отсутствию у персонала предприятий единого понятия целей их деятельности, а также накаляет отношения между “старожилами” и “новичками”, создает атмосферу недовольства политикой руководства.

К ухудшению морально-психологического климата в коллективе, к необоснованным срывам в общении с коллегами приводит также усталость работников, являющаяся следствием плохой организации труда и недостаточно высокого уровня его условий. Отсутствие четкого распределения обязанностей и ответственности, дублирование функций и подчинения, чрезмерная перегруженность руководителей, отсутствие навыков делового общения являются причиной систематических сверхурочных работ, создают атмосферу суеты.

Негативным в политике руководства предприятий является и тот факт, что рост профессионализма поощряется, лишь если он приводит к росту доходов, тогда как для повышения квалификации рост профессионализма является одним из приоритетнейших факторов при выборе места работы.

Недостаток внимания руководства к потребностям и проблемам своих сотрудников, ставка на то, что высокая оплата компенси-

рует низкую организацию и условия труда, служат причиной высокой текучести персонала, его неудовлетворенности. За достаточно короткий срок на предприятиях меняется почти половина кадрового состава, а 2/3 работающих на предприятиях сегодня выразили готовность уйти на другое место работы с более выгодными, с их точки зрения, условиями [2].

Таким образом, если руководство предприятий частного сектора экономики и в дальнейшем будет придерживаться существующей кадровой политики, это грозит потерей более перспективных сотрудников, ростом текучести и, как следствие, ухудшением дел, созданием негативного имиджа.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Сафарова И. Когда нужно корректировать кадровую политику и как это сделать? // Кадровое дело, 2010. №8. С.32-37.
2. Сухотина К.А. Секреты эффективной кадровой политики // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2008. №2. С 12-18
3. Управление персоналом организации: учеб. пособие/ под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009. 638 с.
4. Шереметьева А. Ярославские корни японского «экономического чуда» [Электронный ресурс] // [сайт]. [2008]. URL: [http://yarcenter.ru/index2.php?option=com\\_content&task=view&id=15926&pop=1&page=0&Itemid=41](http://yarcenter.ru/index2.php?option=com_content&task=view&id=15926&pop=1&page=0&Itemid=41) [http://yarcenter.ru/index2.php?option=com\\_content&task=view&id=15926&pop=1&page=0&Itemid=41](http://yarcenter.ru/index2.php?option=com_content&task=view&id=15926&pop=1&page=0&Itemid=41) [http://yarcenter.ru/index2.php?option=com\\_content&task=view&id=15926&pop=1&page=0&Itemid=41](http://yarcenter.ru/index2.php?option=com_content&task=view&id=15926&pop=1&page=0&Itemid=41) (дата обращения: 15.01.2011).