**А. Байбулатов**

**(Караганда, Казахстан)**

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

В зарубежных странах эффективное управление человеческими ресурсами осуществляется в крупных разветвленных компаниях, имеющих международный статус и работающих в большинстве случаев за пределами страны. При этом эффективное управление человеческими ресурсами является основным, приоритетным направлением кадровой политики крупных компаний экономически развитых стран.

В мировой практике выделяют 2 подхода к формированию системы управления персоналом - американский и японский. Оба подхода акцентируют внимание на активизацию человеческого ресурса, постоянных технологических улучшений, стратегическую ориентацию на большое количество видов и многостороннее развитие производимых услуг и товаров, передаче или делегировании прав, полномочий и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления производством в умеренной степени, а так же им свойственна ориентация на разработку и реализацию долговременных стратегических планов развития предприятия.

Специфика социально-экономического развития обуславливает особенности каждого подхода.

Американская система управления человеческими ресурсами.

В основе американского подхода к формированию системы управления персоналом стоит принцип индивидуализма. Американские корпорации при подборе кадров отдают предпочтение ярким, харизматичным личностям, способным ярко и креативно, оригинально и творчески подходить к решению поставленных задач и генерированию идей, которые будут приносить нужные положительные результаты. Для качественного выполнения поставленных задач в обязанности менеджеров всех звеньев по управлению персоналом в США включают организацию, координацию и контроль работы персонала. Управление персоналом на предприятиях и в корпорациях включает в себя следующие взаимосвязанные направления деятельности: набор персонала, отбор претендентов, установление размера заработной платы и системы услуг, профориентация и социальная адаптация работников, обучение персонала, оценка трудовой деятельности персонала, карьерное перемещение, подготовка руководящих кадров, оценка работы руководителей и специалистов, служб управления персоналом и другие.

В американской системе управления персоналом корпорациями предусмотрены анкетирование и различные тесты на всех этапах – от трудоустройства до дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. И почти все корпорации и предприятия стараются подобрать кадры с неординарным складом ума, обладающие стрессоустойчивостью и способностью к самостоятельному принятию важных управленческих решений и новаторских идей, которые будут способствовать устойчивости корпорации на рынке и повышением конкурентоспособности [1, c.8].

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 только 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 [2].

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 применяют 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 [2, с.178].

Японская система управления человеческими ресурсами.

Японская система управления персоналом одна из самых эффективных систем управления в мире, и признана она не официально – менеджментом с человеческим лицом. В стране в которой мало естественных ресурсов традиционно так сложилось культивируется мораль, и говорят они: «Наше богатство — это человеческие ресурсы». В таких странах пытаются создать максимально эффективные условия для максимально продуктивного использования добываемых ресурсов. Долгая жизнь Японии и японцев в тяжелых природно-географических и климатических условиях выработала ту самую потрясающую всю планету дисциплинированность и трудолюбие. Японская модель управления персоналом основывается на принципе: «Мы все одна большая семья». Главная цель — это установить хорошие отношения между сотрудниками, сделать их отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание рабочих и менеджеров так, чтобы они были одной большой семьей, и работали на благо этой семьи [3].

Подготовка сотрудников в Японии является обязательной частью общей системы трудовых отношений в корпорации, фирме, предприятии. В последнее время главной особенностью корпораций производственного процесса и развития творческого потенциала японских корпораций становится так называемая система «управления знаниями» [4, c.57]. Данный термин означает превращение компании в единую систему, которая самообучается, которая использует свой опыт, навыки и возможности в качестве лабораторий передового опыта и вовлекающую в процесс поисков и новых свершений всю «семью». Для увеличения гибкости производства и его чувствительности к меняющиеся условиям на рынке труда и не только, японские корпорации очень широко задействуют так называемую систему «конбан» - комплекс обратных связей между потребителями данного продукта, и теми, кто его производит. Изменение требований спроса потребителей моментально передается к самому началу технологической линии и тут же реализуется без задержки рабочего процесса.

Японский опыт управления персоналом в промышленной сфере очень гибкий, современные новейшие технологии и техники, в силу различных причин не нашедшие себя по различным причинам, и не нашедшие себе применение в других странах мира, с огромным успехом внедрены в японское производство. Но в Японии, как и в других странах есть свои издержки: например, большинство молодых сотрудников не выдерживают заданный жизненный темп, которое так диктует данное нынешнее общество, как морально, так и физически страдают от высоких темпов работы [5].

Далее мы рассмотрим скандинавскую модель управления персоналом. Многие годы скандинавские страны демонстрировали и поддерживали значительную степень прогресса, невзирая на угрозы со стороны внешней экономики. В числе стран Скандинавии самым наглядным примером социально-экономически развитой страны является Швеция.

Понятие «шведская модель» возникло в конце 1960-х годов, когда Швеция стала переживать успешную комбинацию стремительного производственного роста с масштабными политическими переменами в условиях относительного отсутствия социальных конфликтов. Этот облик преуспевающей и мирной Швеции заметно выделился на фоне усиливающихся социально-политических разногласий в мире. Шведскую модель идентифицировали с особо развитыми формами социального обеспечения государства.

Согласно статистике, по степени социального обеспечения своих жителей Швеция занимает ведущее место в Европе. Еще во период экономического упадка этой небольшой скандинавской стране удалось пережить его с минимальными ущербами. Объясняется это в основном усердием и целесообразностью шведов, отличающихся также порядочностью, дисциплинированностью и умением управлять своим временем (тайм-менеджмент). Тайм-менеджмент сильно облегчает работу шведам. Согласно статистике, шведские менеджеры проводят на работе примерно 54 часа в неделю, тогда как японцы — 60. При этом шведским компаниям удается удерживать лидерство во многих отраслях: (например, в таких, как телекоммуникации — Ericsson, косметика — Oriflame, финансы — Swedbankи SEB Bank, автомобилестроение — Skania, бытовая техника — Electrolux), а сама Швеция является одной из самых богатых и благополучных стран. Наиболее важным отличием шведского менеджмента от прочих стилей управления заключается в том, что в Швеции очень важна человеческая роль. По мнению шведов, для постиндустриального общества все большее значение обретают социально-поведенческие способности людей, по сравнению с техническими, что раньше было более востребовано и ценилось.

Шведские руководители меньшее значение придают иерархии. При этом 22% шведских менеджеров и 75% итальянских руководителей не признали тот факт, что эффективное управление трудовыми отношениями часто предполагает игнорирование иерархии. Организационный состав, согласно шведскому менеджменту, направлен на уменьшение вертикальных уровней власти. Структура горизонтального управления по эффективности базируется на принятии коллегиальных управленческих решений. К примеру, во Франции число уровней управления в три раза меньше, а расстояние среди разных отделов и работников существенно ниже.

Шведская модель менеджмента может повлечь за собой ряд сложностей при налаживании связей с зарубежными партнерами. Продолжительные собеседования и консультации, задержки в процессе принятия решений, излишняя осмотрительность не всегда бывают понятными для зарубежных коллег. Децентрализованность управления, также имеющая глубокие исторически сложившиеся корни, влияет не только на ход процесса получения управленческих решений. У шведских менеджеров не принято демонстрировать почтение к положению собеседника; к респектабельным людям они относятся как к равным, что порой воспринимают как неуважительное и неподобающее поведение.

Шведские предприятия стараются сохранять долгосрочную связь со своим персоналом, следовательно, важно, чтобы человеку нравилась работа. А для того, чтобы человеку было интересно трудиться, и он старался реализовывать возложенные на него задачи, очень важно научиться слушать каждого. На практике это делается с использованием большого количества различных методов. Одним из них являются периодические дискуссии среди работников и их начальников. Такие собрания происходят не реже чем дважды в год в течение всего срока вашей работы. На них рассматриваются успехи в работе, отсутствующие умения, предложения и идеи, а также формулируется план будущих мер.

Ключевой идеей данной формы управления считается то, что руководитель компании не способен детально ориентироваться в деталях процессов, протекающих в разнообразных отраслях, и следовательно, ему необходимо делегирование полномочий. Однако не следует просто переводить свои обязанности на остальных, формируя график основных результатов, а лучше спросить у персонала, что необходимо для того, чтобы качественно исполнять свои обязанности. В общем говоря, работники самостоятельно решают, какие средства им необходимы. Это может зависеть от поставленной цели, и задачей главы предприятия является сформировать необходимые для этого условия, обеспечить необходимыми ресурсами и т.д. [6, с.146].

Шведская модель управления персоналом подойдет для креативных команд (изобретателей, конструкторских бюро, лабораторий, дизайн-студий и т.д.). Творческим сотрудникам необходимо, прежде всего, создание благоприятных условий. Немаловажное значение имеет не только создание требуемых условий для осуществления творческих возможностей персонала, но и для формирования сплоченного коллектива, старания которых ориентированы на реализацию поставленной цели.

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 отечественных организациях.

**Литература:**

1. Боробов, В.Н. Современные зарубежные модели управления // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики, 2021-№3. — с.6-10.
2. Каракулин А.Ю. Зарубежный опыт использования и развития человеческих ресурсов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-3. – С. 176-182;  
   URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=974 (дата обращения: 10.12.2024).
3. Агарзаева Г.Ш. Система развития кадрового потенциала в японских компаниях / Г.Ш. Агарзаева, А.А. Рабцевич // Молодой ученый. — 2015. — № 5
4. Бушмелева М.А. Возможности применения опыта японской системы управления трудовыми ресурсами на российских предприятиях // Путь науки. — 2016. — Т. 1. — № 5 (27). — С. 56–58.
5. Немцов, Д.В. Роль внедрения Кайдзен в формировании корпоративной культуры // Инновации и инвестиции, 2020. — № 5.
6. Харченко, Н.П. Современные модели управления персоналом// Вестник Северо-Кавказского федерального университета, 2023-№ 5(50). – с.144-147.

**Научный руководитель:**

PhD, профессор Б.К.Джазыкбаева.