

Надина Юлия Николаевна, магистрантка, Российская академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Россия, г. Москва

УЧЕТ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: Управление персоналом организации является важным фактором, который может многократно повысить ее эффективность. Учет национальных особенностей при осуществлении управления персоналом – это уникальный опыт, который становится конкурентным преимуществом организации. Сегодня существуют различные модели управления. В данной статье рассмотрены особенности немецкой (германской) и японской системы управления персоналом, выбор которых определился в результате сравнительного анализа критериев организации деятельности существующих моделей управления.

Ключевые слова: национальный менеджмент, организация, стили управления, персонал, немецкая (германская) модель управления персоналом, японская модель управления персоналом.

Abstract: Managing an organization's personnel is an important factor that can multiply its effectiveness. Taking into account national peculiarities in the implementation of personnel management is a unique experience that becomes a competitive advantage of the organization. Today, there are different management models. This article discusses the features of the German (German) and Japanese personnel management systems, the choice of which was determined as a result of a

comparative analysis of the criteria for organizing the activities of existing management models.

Keywords: national management, organization, management styles, personnel, German (German) model of personnel management, Japanese model of personnel management.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления организацией. Управление персоналом особо значимо, поскольку позволяет обобщить и реализовать вопросы адаптации работников к внешним условиям и учета личностного фактора в построении этой системы.

Сегодня пересмотрена роль персонала в организации: теперь работники – это ее интеллектуальный капитал. Это требует пересмотра стиля управления организацией. Если раньше при управлении коллективом учитывалась возможность удовлетворения потребностей низкого уровня работников, то теперь ориентиром становятся потребности более высокого уровня. Такой подход позволяет повысить эффективность управления организацией, что является залогом повышения эффективной экономической её деятельности.

Теория менеджмента признает национальную культуру значимым фактором, который определяет специфику руководства коллективом организации, взаимодействие работников в условиях субординации и коллегиальности.

Управление персоналом выстраивается на организационно-экономических, правовых и социально-психологических отношениях субъекта и объекта управления. Эти отношения основываются на принципах, методах и формах воздействия на поведение и деятельность работников с целью их максимального использования.

В современных условиях эффективное управление является актуальной проблемой, поскольку коллектив каждой организации имеет свою специфику, на которую влияют особенности отрасли, в которой работает организация, социальный (семейный) статус работников, их индивидуальные качества

(например, тип темперамента, уровень образования и т.п.). Кроме того, особенности менталитета каждой национальности влияют на стиль управления и взаимодействие работников внутри организации.

Объект исследования – управление персоналом в Германии, Японии. Предметом исследования является влияние национальных особенностей на управленческую культуру организации.

Целью исследования является определение специфики управления организацией. Для понимания специфики управления следует рассмотреть суть организации.

Современная экономика строится на хозяйственной деятельности организаций (предприятий). Результатом объединения группы людей, которые взаимодействуют друг с другом на основе принятой системы и организационных структур, применяют методы и функции управления для достижения целей организации, удовлетворения потребностей общества через реализацию организацией новых экономических возможностей является создание организационно-правовой формы, то есть организации.

Сегодня существуют определенные признаки, по которым можно определить статус группы людей как организации (рис. 1).



Рисунок 1 – Признаки организации [1]

Все организации классифицируются по различным признакам, некоторые из которых представлены на схеме рисунка 2.



Рисунок 2 – Классификационные признаки организаций [2]

Итак, организация, как результат общественного и экономического развития общества – это группа людей, деятельность которых координируется для достижений целей этой организации. И, в данном случае, человек и группа становятся экономическими категориями (кадры, персонал, интеллектуальный капитал).

Персонал – это постоянный состав работников организации (предприятия), которые формируют группу по профессиональному и другим признакам с обозначением должностей.

В современной экономике, имеющей инновационную направленность, пересматривается отношение к работникам, к которым теперь применяется понятие «интеллектуальный капитал» на уровне человека, предприятия и государства.

В процессе развития общества и экономики сформировались группы для производства продукции (услуг, работ) и получения от этой деятельности

экономического эффекта – прибыли. Такие группы называются организациями (предприятиями).

В условиях национального хозяйства предприятия являются работодателями. За счет кадровой политики организации решается проблема с трудоустройством населения, чем решается проблема социальной напряженности. Предприятие является источником социальных отчислений за своих работников, тем самым обеспечивая их социальное страхование. Также предприятие уплачивает налоговые отчисления с прибыли, налоги на имущество и другие виды налогов, тем самым являясь крупными налогоплательщиками. Работники, получая заработную плату, также уплачивают налог на доход физических лиц (НДФЛ). Таким образом, каждый человек, являясь работником и носителем интеллектуального капитала, вносит вклад в развитие организации и, следовательно, экономики региона и государства.

Деятельность предприятия проводится под управлением руководителя. На стиль управления, который топ-менеджер выбирает самостоятельно, влияют различные факторы (например, ведущий психотип, уровень образования и другие).

Стилем управления называют комплекс взаимоотношений руководства и состава исполнителей в конкретной организации, который реализуется через применение различных методов управления. В результате этого взаимодействия в коллективе формируется морально-психологический климат, от которого зависит работоспособность подчиненных и их способность решать поставленные задачи. Другими словами, это важный фактор для достижения эффективности работы (рис. 3).

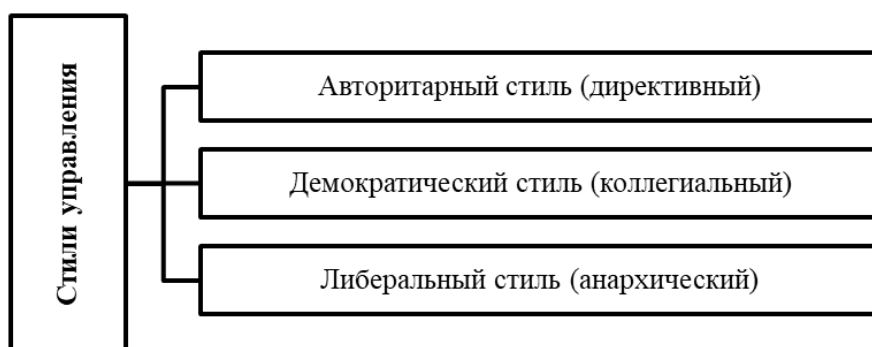


Рисунок 3 – Стили управления [2]

Для авторитарного стиля управления характерны высокая централизация власти, доминирование единоначалия и тотальный контроль за всем происходящим в организации. В этой ситуации руководитель не прислушивается к мнению коллектива, и все решения принимает самостоятельно. С подчиненными общается с применением приказов, наказаний, замечаний, выговоров, лишений различных льгот. Руководитель придерживается официального характера отношений, дистанцируется от подчиненных. Такой стиль управления негативно сказывается на внутренней среде организации. Помимо этого, в результате постоянного контроля, снижается инициативность, самоконтроль и ответственность сотрудников.

Следует отметить, что данный стиль управления считается эффективным в исключительных случаях, к которым можно отнести экстремальные условия (например, кризис) и при преобладающем в коллективе анархическом настрое, который определяется низким уровне трудовой и исполнительской дисциплины. Различают благожелательный и эксплуататорский авторитарный стиль.

При первой разновидности руководитель ведет себя по-отечески, интересуясь иногда мнением подчиненных. Однако, зачастую, поступает по-своему, при этом делает это демонстративно, что приводит к ухудшению психологического климата в организации. В процессе принятия решения может прислушаться к мнению работников, которым дается определенная самостоятельность. Однако требуется неукоснительное соблюдение общей

политики организации и строго выполнения всех требований и инструкций. Присутствуют угрозы наказания.

Вторая разновидность характеризуется тем, что руководитель, не интересуясь ни чьим мнением и не доверяя подчиненным, принимает все решения сам и подчиненным отдает только указания. При таком стиле управления основным стимулом для работников являются давление, угрозы и меры дисциплинарного взыскания.

При демократическом стиле управления происходит распределение ответственности и полномочий между руководителем и его заместителями, руководителем и сотрудниками. Решения принимаются коллегиально с учетом мнения всего коллектива. Сотрудники регулярно информируются о важных для коллектива событиях. Основой общения являются просьбы, пожелания, рекомендации, советы, поощрения, по мере необходимости – приказы. Психологический климат носит благоприятный характер. Все общение происходит в доброжелательной обстановке.

При консультативной форме руководитель советуется с сотрудниками с целью использования их лучших предложений при принятии управленческих решений. По сути предложения, которые дают работники, уже подсказаны сверху и носят характер моральной поддержки руководителя. Стимулирование персонала происходит с применением поощрения. Наказание используется в крайних случаях.

Все конструктивные предложения учитываются при принятии решений. Сотрудники активно участвуют в управлении организацией. Ответственность при этом остается за руководителем. Партисипативный вид направлен на сплочение коллектива. Примером применения данного стиля управления являются японские предприятия, где на протяжении веков граждане воспитываются в условиях приобщенности к коллективной воле.

Основными характеристиками либерального стиля управления являются отсутствие активной управленческой деятельности руководителя: он «плывет по течению», попадает под влияние подчиненных или ждет указаний сверху.

Работники принимают решения самостоятельно. При таком стиле управления работники работают с удовольствием, что формирует благоприятный и доверительный климат.

Итак, организация является сложным объектом для управления, причем, чем крупнее масштабы, тем сложнее ее организационная структура. Помимо этого, следует обратить внимание на специфику стиля управления коллективом, который выбирают менеджеры на всех уровнях управления организацией. Рассмотрим европейский опыт управления персоналом.

Управления персоналом организаций в Федеративной республике Германии (далее – Германии) является интересным для исследования. Проведем анализ общих характеристик системы управления персоналом в немецких организациях (рис. 4).

Первая особенность немецкой (или германской) модели управления персоналом объясняется тем, что немецкие организации проводят конкурентную политику, основанную не на цене, а на качестве продукции (услуг). При этом учитываются пожелания потребителя (клиента). Продукция и услуги немецкого производства подвергаются промышленным нормам качества, которые определяются правительственными стандартами, постановлениями.

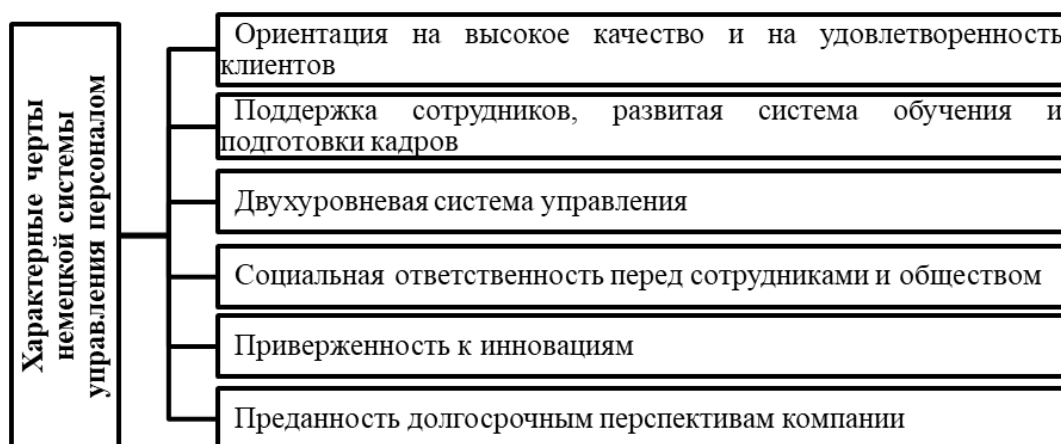


Рисунок 4 – Характерные черты немецкой модели управления персоналом

Вторая характерная черта раскрывается через качественную кадровую работу и развитую функцию мотивации. Кадровая политика направлена не только на подбор персонала, но и на охрану труда, повышение квалификации, обучение. Работники ждут от менеджеров не столько внимания, сколько стимулирования и участия в профессиональном развитии. Кроме того, менеджеры досконально владеют знаниями о технологическом и производственном процессах. Таким образом, формируется высочайшая производственная культура, основывающаяся на сопряжении интересов организации и интересов ее работников.

Система управления организацией состоит из трех уровней: высшего органа управления – общего собрания акционеров, Наблюдательного совета, состоящего из неисполнительных директоров, и Правления, участниками которого являются только исполнительные директора. Правление отвечает за управление деятельностью организацией, а Наблюдательный совет – за контроль за работой управления.

Периодичность проведения собраний акционеров различается в каждой организации, поскольку определяется ее Уставом, а также по инициативе членов правления или акционеров, которые владеют не менее 5% акций. Общее собрание акционеров выбирает и освобождает членов Правления и Наблюдательного совета, назначает аудитора, разрабатывает различные дополнения и изменения в Устав, определяет порядок трат прибыли, принимает решение о ликвидации организации.

Наблюдательный совет подбирает менеджеров организации и контролирует их деятельность. Решения принимаются большинством голосов.

Правление осуществляет непосредственное хозяйственное руководство организацией и несет ответственность за результаты деятельности.

Еще одна характерная черта раскрывается в повседневной практике большинства немецких организаций, а именно – в обсуждении проблем и вопросов, связанных с жизнью и трудом своих работников.

Ориентация на инновации связана с укреплением конкурентных преимуществ организаций на рынке: закупка патентов, сотрудничество с исследовательскими институтами, инвестирование в НИОКР и т.д.

Отличительная особенность управления заключается в долгосрочном планировании, а не быстром результате. Немецких руководителей отличают способность к структурированию, предусмотрительность и идеальный порядок. Иностранцы отмечают скрупулезный подход к организации, который вызывает как восхищение, так и раздражение. Рассмотрим нюансы процесса планирования деятельности в немецких организациях.

Основой планирования является бюджет организации. Следует отметить, что в немецких организациях не экономят на развитии персонала. В бюджете каждого структурного подразделения заложены средства на обучение персонала, которыми подразделение распоряжается абсолютно самостоятельно. Определение объема средств на обучение основывается на общем анализе актуальных потребностей организации, на основании которого осуществляется проработка и полномасштабная публикация концепции дальнейшей деятельности в направлении обучения персонала. Планирование обучения персонала сопряжено со стратегическими и оперативными целями организации. Планирование деятельности в управлении персоналом является естественным и обязательным.

Преданность организации и постепенное продвижение по карьерной лестнице – это норма для работника в немецкой организации. Такой стиль ориентирован на постепенные изменения, которые не составляют угрозу для стабильности. Управление персоналом выстраивается не на конкуренции между работниками, а на коллегиальности и согласованности.

Немецкая модель управления персоналом отличается дисциплинированностью, ответственностью, квалифицированностью, самостоятельностью, серьезностью, гласностью и неторопливостью содержательного планирования, развития и обучения персонала, что в дальнейшем объединяет ресурсы всех структурных подразделений и позволяет

организации вести успешную деятельность [3]. Таким образом, немецкая модель является эффективной [4].

Еще одной всемирно признанной по эффективности моделью управления персоналом является японская система, особенность которой раскрывается в правильном использовании человеческого фактора. В отличие от европейской, японская модель управления персоналом лежит в другой плоскости, поскольку предметом управления являются работники. Цель системы управления – повышение производительности труда работников.

Управление персоналом выстраивается с учетом менталитета работников, что позволяет создавать коллективы, характеризующиеся крепким корпоративным духом, слаженностью работы, практически полным отсутствием конфликтов.

Структура управления персоналом в японской организации состоит из трех основных уровней, что, по мнению японцев, является наиболее мобильной структурой, которая менее подвержена бюрократизации. Высший стратегический уровень управления «Кэйэй» (руководство: председатель и члены Совета директоров, президент, вице-президенты и руководители центральных служб) определяет стратегические цели и политику организации. Средний тактический уровень «Канри» (администрация: руководители отделений фирмы и начальники отделов). Оперативный уровень управления «Иппан» (рядовой состав: линейные управляющие: руководители групп, начальники смен, участков, а также мастера и бригадиры).

Практически все управление персоналом базируется на системе пожизненного найма: работник, трудясь на протяжении всей жизни в одной организации, постоянно продвигается по карьерной лестнице. Следует отметить, что независимо от уровня образования, японский работник начинает свою карьеру с низшей должности, не задерживаясь на одной должности более 2 – 3 лет. Увольнение – это очень суровое наказание, поскольку трудоустроиться в другую организацию можно на должность с низкой заработной платой и без карьерных перспектив. В случае наступления

экономического кризиса такой работник подвергается риску быть уволенным первым.

Составляющей системы управления персоналом является система непрерывного обучения, чему в японских организациях уделяется большое внимание. Обучение осуществляется как через обучение в профессиональных организациях, так и через самообразование без отрыва от производства (по принципу «смотри и учись»). В японских организациях работает система наставничества, которое осуществляют специально подготовленные инструкторы. Постоянное обучение является частью процесса труда: примерно 8 часов в неделю, в том числе 4 часа за счет рабочего времени и 4 часа за счет личного. Японцы убеждены в том, что результатом постоянного обучения является достижение мастерства, что приводит к удовлетворению человека, поскольку дает возможность продвижения по карьерной лестнице.

Деятельность японских организаций отличается низкой текучестью кадров, что приводит к отличной атмосфере внутри коллектива. Забота о подчиненных приносит пользу организации. При потребности организации в высококвалифицированных кадрах, руководитель обучает своего работника, а не приглашает специалиста «со стороны». В результате первоначальные затраты скоро компенсируются трудом благодарного работника.

Сегодня крупные японские предприятия отказываются от традиционной системы пожизненного найма, что свидетельствует о переходе к новой модели управления персоналом, которая основывается на стремлении молодых специалистов к самоутверждению, личному успеху, желанию начать собственное дело.

Система оплаты труда в японских организациях длительное время была связана со стажем (выслугой лет в одной организации). В Японии считается, что с течением времени в одной организации у работника возрастает интерес к работе, что влияет на его эффективность. Кроме того, оплата труда в Японии была связана с жизненными ситуациями сотрудников (например, после заключение брака, после чего заработная плата увеличивается). На

сегодняшний день многие крупные компании отказываются от этого принципа оплаты труда, делая акцент на результативности труда. Теперь формами оплаты труда являются комбинированная («зарплата по старшинству» + зарплата по результатам труда) и основная (зарплата по результатам труда).

Труд японских работников отличается методичностью, пунктуальностью и преданностью. У японцев очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастными в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.

Подводя итог исследованию, можно говорить о том, что на управление персоналом влияют различные факторы, в том числе культурные, исторические, этнические особенности государства. При выборе стиля управления руководитель всегда должен помнить о влиянии национальных особенностей на деятельность работников и, следовательно, организации. Управление персоналом с учетом национальных особенностей будет одним из конкурентных преимуществ организации, что благоприятно отразится на эффективности деятельности организации.

В рамках данного исследования были рассмотрены особенности немецкой (германской) и японской моделей управления, которые имеют схожие черты. В первую очередь следует отметить высочайшую производственную культуру и высокую исполнительскую дисциплину персонала. Следует отметить социальную ответственность перед сотрудниками и обществом. Обе модели управления персоналом направлены на обеспечение качества продукции (услуг) и приверженность к инновациям, что позволяет повысить эффективность деятельности предприятий.

Библиографический список:

1. Панфилова, Е. Е. Экономика организации: учебник/ Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 336 с.

2. Маевская Е.Б. Экономика организации: учебник/ Е.Б. Маевская - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 344 с.

3. Управление персоналом в Германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://german-guide.ru/upravlenie-personalom-v-germanii/> (дата обращения: 18.05.2020).

4. Немецкая модель корпоративного управления: главные признаки и преимущества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/nemeckaya-model-korporativnogo-upravleniya-glavnye-priznaki-i-preimushhestva.html> (дата обращения: 18.05.2020).