

УДК 331.108

DOI 10.26118/2782-4586.2025.26.17.010

Мусаева Айнулхаят Запировна

Дагестанский государственный университет

Мурадов Ислам Алипханович

Дагестанский государственный университет

Применение зарубежного опыта формирования эффективной кадровой политики

Аннотация. Успешное функционирование и развитие любой организации во все времена больше всего зависит от эффективной работы ее персонала. Современные менеджеры должны демонстрировать высокий интеллектуальный уровень, всестороннюю развитость, способность быстро адаптироваться к новым условиям. Для развития и поддержания подобного рода качеств у персонала необходимо формировать эффективную кадровую политику. Зарубежные предприятия имеют довольно успешный опыт развития кадров, изучив его, можно определить, какие методы возможно перенять для российской действительности, а какие способны существовать только в рамках зарубежного менеджмента. В статье раскрываются особенности кадровой политики организации по определенным критериям на примере разных стран. Выделены элементы эффективной кадровой политики. Авторы приходят к выводу о необходимости применения данных подходов к кадровой политике в современных российских организациях. Выделены основные направления совершенствования кадровой политики, с учетом особенностей культуры, традиций и ценностей.

Ключевые слова: кадровая политика, организация, формирование, зарубежный опыт.

Musaeva Ainulkhayat Zapirovna

Dagestan State University

Muradov Islam Alipkhanovich

Dagestan State University

Application of foreign experience in the formation of effective personnel policies

Abstract. The successful functioning and development of any organization at all times depends crucially on the effective performance of its personnel. Modern managers must demonstrate a high level of intellectual development, comprehensive sophistication, and the ability to quickly adapt to new conditions. To develop and maintain these qualities in personnel, it is necessary to formulate an effective HR policy. Foreign companies have quite successful experience in HR development; by studying this, one can determine which methods can be adopted for the Russian environment and which are suitable only for international management. This article explores the specifics of an organization's HR policy based on specific criteria, using examples from different countries. The elements of an effective HR policy are highlighted. The authors conclude that these approaches to HR policy are essential for modern Russian organizations. Key areas for improving HR policy are outlined, taking into account cultural characteristics, traditions, and values.

Keywords: personnel policy, organization, formation, foreign experience.

Для успешного формирования кадровой политики современной организации необходимо анализировать не только имеющийся опыт в своей стране, но и исследовать зарубежные знания в данной области, чтобы взять из него лучшее и в дальнейшем избежать ошибок. Актуальность данной темы заключается в том, что каждая организация должна

сформировать коллектив, который эффективно будет работать на благо предприятия, поддерживать конкурентоспособность и обеспечивать высокое качество кадрового потенциала для стабилизации экономики, учитывая зарубежный опыт.

Существует два противоположных подхода к формированию кадровой политики организаций: американский и японский. Рассмотрим ряд критериев, на которых основывается кадровая политика данных стран:

1. Основа организации. Американская система управления персоналом является самой эффективной, так как они используют стратегию и индивидуальный подход к каждой ситуации.

2. Отношение к работе. В Америке изначально убеждают персонал в том, что успех организации зависит, прежде всего, от факторов, лежащих на их производстве.

3. Конкуренция. Конкурентоспособность в Америке является важнейшим критерием для руководства, так как с помощью нее сотрудники смогут достичь лучших результатов в своей работе и в дальнейшем подняться по карьерной лестнице, а руководство в свою очередь поощряет персонал, создавая один из способов стимулирования.

4. Гарантия для работника. В Америке преимущественно низкая гарантия, то есть работодатель может уволить работника в любое время, без каких-либо оснований и даже без уведомления работника о причинах такого решения, чтобы уменьшить фонд зарплаты в связи с реорганизацией или изменением деятельности компании.

5. Принятие решений. Американская система придерживается управления «сверху-вниз», то есть рабочий персонал вырабатывает эффективные и результативные решения в различные периоды, а руководитель реализовывает их.

6. Делегирование власти. В Америке нередко применяется делегирование, так как американцы считают: если переложить часть ответственности за компанию на сотрудника, который, согласно его должности, не должен нести эту ответственность, повышается работоспособность работников.

7. Отношение с подчиненными. Американцы между собой не заостряют внимание на личные отношения, так как им важна компетентность, которыми должны обладать и начальник, и подчиненные.

8. Метод найма. Американские организации в основном используют традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, то есть основное внимание уделяется специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

9. Оплата труда. Система оплаты труда в Америке абсолютно зависит от результата работ. Также существует минимальная (регулируется законом) и средняя оплата труда (зависит от квалификации работника) [7].

Можно сделать вывод, что для американской модели управления персоналом присущие следующие положительные черты: внешность, пол, возраст, раса,ексуальная ориентация – все это не имеет никакого значения при приеме на работу в американскую компанию; руководитель единолично принимает какие-либо решения, что упрощает и ускоряет данный процесс; американской модели присуща большая конкуренция среди кадров,

поэтому сотрудники ценят свое место, стараются соответствовать вновь созданным требованиям, постоянно повышать квалификацию; для большинства кадров свойственна ориентированность на материальный прогресс, успех, самовыражение, признание; эгоизм, присущий кадрам данной модели, позволяет сотруднику отвечать за качество производимой им работы, а не за качество работы предприятия в целом. Наряду с плюсами, американский подход к формированию кадровой политики имеет отрицательные стороны, а именно: не осуществляется обучение персонала (каждый сотрудник переквалифицируется за свой счет); отсутствие гарантий для работников (например, маленький срок декретного отпуска – в районе 2 месяца); высокая конкурентность, поэтому при любой ошибке или оплошности сотрудника сразу же уволят; отсутствие сплоченности в связи с формальностью межличностных отношений между коллегами.

Американский и японский подход к управлению персоналом в корне отличаются друг от друга. Персонал предприятия является основным объектом управления в Японии. Цель любого японского управляющего – повышение эффективности работы предприятия путем повышения производительности труда сотрудников [5]. Японский подход к организации кадровой политики, обладает следующими признаками:

1. Основу менеджмента персонала составляет отношение к людям. Уважение к человеку очень важно, так как неуважение отрицательно отражается на воспитании сотрудника и недопустимо при долгосрочных интересах компании.

2. Отношение к работе. Главное для каждого сотрудника – выполнение своих обязанностей, которые ведут к общей цели работы организации.

3. Конкуренция не присуща японской модели, наоборот групповая взаимопомощь преобладает между сотрудниками.

4. Гарантия для работника. Для данного подхода свойственен пожизненный найм на работу. Данный факт является гарантией занятости и стабильности сотрудников фирмы. Также молодые специалисты, без опыта работы, могут рассчитывать на престижное место в организации, которое они будут занимать и в будущем. Продвижение по карьерной лестнице производится «внутри» организации, то есть среди уже работающих сотрудников. Также осуществляется обучение кадров за счет компании.

5. Принятие решений. Данному подходу к формированию кадровой политики свойственно широкое участие работников в управлении (трудящиеся в высших органах управления, самоуправление на рабочем месте). Окончательное решение принимает руководитель организации, но прежде спросив мнение совещательного органа, состоящего из числа сотрудников.

6. Отношение с подчиненными. Как уже было выше сказано, ориентированность на соблюдение и уважение прав работников, создание духа «коллектива». Основным преимуществом является абсолютное понимание сотрудников разных подразделений и при необходимости решения задачи руководству предприятия не составит труда скоординировать деятельность сотрудников разных подразделений для эффективной работы и достижения цели [2]. Управление ориентировано, прежде всего, на качество.

7. Оплата труда. Система оплаты труда в Японии долгое время была тесно связана с выслугой лет в одной компании, т. е. стажем. В Японии считают, что с течением времени у работника проявляется еще больший интерес к работе и он начинает работать более эффективно. В настоящее время многие крупные компании отходят от принципа оплаты труда, в зависимости от стажа, считая его неэффективным и делают акцент именно на результатах труда [3].

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 университетов. Руководство японских компаний нисколько 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 [1].

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.

Можно сделать вывод, что японскому подходу к формированию кадровой политики организации присущие следующие положительные черты: дух коллективизма пронизывает современное японское общество. Каждый человек, прежде всего, член какой-либо группы, а уже во вторую очередь личность, это отражается и в управлении персоналом; система пожизненного найма дает гарантию стабильности работникам; на японских предприятиях царит гласность и прозрачность взаимоотношений на всех уровнях; каждого сотрудника ценят и уважают; обучение сотрудников происходит на постоянной основе и за счет организации; управление ориентировано, прежде всего, на качество. Вместе с этим данный подход имеет ряд отрицательных черт, а именно: близкое общение руководящего состава с подчиненными могут пошатнуть авторитет руководителя и уважение к нему; в некоторых организациях талантливым молодым сотрудникам очень сложно подняться по карьерной лестнице, так как определенные должности могут занимать люди с определенным стажем и возрастом.

Интересна и поучительна французская система кадровой политики в области эффективности труда. Во Франции введена система «зачетных очков». Ежегодно в каждом министерстве независимые комиссии оценивают в баллах работу всех служащих по специальной таблице, утверждаемой высшим советом публичной службы. Таблица учитывает все: профессионализм, самостоятельное повышение квалификации (например, сам выучил английский язык), организованность, скорость в выполнении заданий, аккуратность. Есть там и такие пункты, насколько часто отвлекается на посторонние разговоры по служебному телефону, отсутствует на рабочем месте, как часто болеет (в том числе и по уходу за ребенком) [4].

Все это фиксируется в специальных анкетах, обрабатывается на ЭВМ и вывешивается на видном месте, причем любой служащий может обжаловать такую анкету как необъективную (например, подсчет времени, которое он проводит в курилке). Разбором таких жалоб занимается высший совет публичной службы и его представители в министерствах и ведомствах.

В банках Франции к уровню подготовки персонала предъявляют повышенные требования, вызванные наличием жесткой конкуренции. В качестве особенностей можно выделить следующие. Расходы на подготовку персонала превышают среднемировые показатели (до 12% против 5-6% в США). Основную координирующую роль выполняет Центральный банк Франции, разрабатывая методологии процессов финансово-кредитной системы и персонального менеджмента.

В Германии создаются специальные службы (примерно 1 управляющий на 140 работников) для управления кадровым потенциалом организации. Как правило, нет единой кадровой политики, отделы строят ее в зависимости от глобальных целей существования предприятия, ориентируясь на текущую ситуацию. Отличительной чертой немецкой кадровой политики является то, что вышеупомянутые должности занимают сотрудники своей же организации в порядке повышения, очень редко нанимаются люди со стороны, а также используется ротация сотрудников. Заработная плата включает в себя дополнительно средства на повышение квалификации сотрудников, на обеспечение исполнения социальных гарантий, а также непосредственно на саму заработную плату [6].

Кадровая политика Китая существенно отличается от всех остальных стран, базируясь, в первую очередь, на моральных ценностях. В течение последних 15 лет китайская кадровая политика основывается на следующих механизмах:

- замена старшего поколения молодыми кадрами;

- модернизация подходов к управлению;
- повышение уровня знаний и навыков кадров.

Кадровые агентства сотрудничают с высшими учебными заведениями путем создания интернет – платформ, на которых происходит обмен кадрами, осуществляются эффективные механизмы объединения информации о кадровом спросе.

Выделяют три принципа китайского менеджмента: гибкость, человек – основа функционирования организации и коллегии – семья. Внутри коллектива создаются дружественные отношения, человеческие ценности составляют фундамент трудовых отношений, решения принимаются быстро, оригинально, в зависимости от сложившейся ситуации.

Таким образом, рассмотрев кадровую политику отдельных зарубежных стран, можно сделать вывод, что каждая страна имеет свои традиции и ценности, которые обуславливают выбор той или иной стратегии развития компании во всех областях ее деятельности. Возможно, в рамках одной культуры какое-то решение будет казаться выгодным и правильным, в то время как другая страна никогда не выберет стратегию развития бизнеса, в основе которой будет лежать именно это решение, так как будет воспринимать его неправильным с точки зрения своих ценностей и взглядов.

В России кадровая политика характеризуется более жестким управлением, что является необходимой, но вынужденной мерой. Стратегическая перспектива российского менеджмента – движение к более мягкому по форме, но и более эффективному по содержанию управлению. Нужна система управления, которая бы обеспечила достижение стандартов производства мирового класса, высокий уровень конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Чтобы соответствовать данной системе, предприятию необходимо повышать качество своей работы и поддерживать оптимальные цены путем уменьшения затрат.

Отличительной чертой кадровой политики в современных условиях является технология и возможности удаленной работы сотрудников и решение организационных вопросов, связанных с данным аспектом. Зарубежный и российский опыт показывает свои преимущества и недостатки такого подхода. Положительной стороной, безусловно, является возможность не останавливать, а только перестраивать текущий режим работы организации и сохранять рабочие места. Тем не менее проблем, которые ложатся на плечи работодателя очень много: начиная от организации и оснащения рабочего места на дому и соответствующие затраты, измерения производительности труда и составления плана работы, регулярных коммуникаций и их форматов, защиты и обеспечения конфиденциальности данных до сохранения физического и психологического благополучия сотрудников. В таком режиме работы со стороны руководства должны использоваться другие управленческие механизмы и инструменты. Кадровая политика как раз в условиях подобного кризиса и покажет качественную и количественную стороны своей эффективности.

Таким образом, для успешного формирования кадровой политики современной организации в необходимо учитывать зарубежный опыт в исследовании данного вопроса. Следует анализировать положительные и отрицательные стороны обоих подходов, чтобы устранять ошибки и пробелы в отечественном подходе к формированию кадровой политики.

Список источников

1. Некоторые особенности кадровой политики за рубежом [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.begin.ru/articles/nekotorye-osobennosti-kadrovoj-politiki-zarubezhom.html> (дата обращения: 10.10.2025).
2. Особенности японского менеджмента в системе управления персоналом. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ichiban.narod.ru/manager/Osobennosti.htm> (дата обращения: 10.10.2025).

3. Прокопьев В.В. Формирование эффективной кадровой политики организации (на примере зарубежного опыта работы) // Современные научные исследования и инновации. 2022. № 1 (129). С. 157-160.
4. Прохоркина Я.П., Жаркова С.Л. Зарубежный опыт формирования и реализации кадровой политики // В сборнике: Сборник статей магистрантов ММА - 2020. Москва, 2020. С. 174-178.
5. Сухотина К.А. Секреты эффективной кадровой политики // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2018. №2. С. 18-26.
6. Татенко Г.И., Поворова Ю.С. Зарубежный опыт формирования кадровой политики в современных условиях // В сборнике: Управление в условиях экономического кризиса: стратегия противодействия угрозам и перспективы устойчивого развития. Материалы XVI Международной научно-практической конференции. Орёл, 2020. С. 344-349.
7. Управление персоналом организаций: учеб. пособие/ под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРАМ, 2019. С. 638.

Сведения об авторах

Мусаева Айнурхаят Запировна, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия
Мурадов Ислам Алипханович, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Musaeva Ainulkhayat Zapirovna, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia
Muradov Islam Alipkhanovich, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia