

УДК 331.1

**ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В РОССИИ***Бармута К. А., Фролова П. Ю.*

Донской государственный технический  
университет, г. Ростов-на-Дону, Российская  
Федерация

[b\\_karina@mail.ru](mailto:b_karina@mail.ru)[frolova\\_post@mail.ru](mailto:frolova_post@mail.ru)

Описаны основные концепции классических национальных моделей управления персоналом. Рассмотрена российская национальная модель управления персоналом, ее особенности, специфика формирования, определены ключевые характеристики и предложены перспективные направления в области развития модели управления персоналом.

**Ключевые слова:** модели управления персоналом, традиционные методы управления.

**Введение.** Сегодня под национальной моделью управления персоналом принято считать совокупность теоретически выстроенных представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как принимает изменения во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей и результатов, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.

**Основная часть.** Любая модель менеджмента базируется на основных принципах менеджмента, стратегическом видении, содержит установки целей и задач, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимосвязи ее элементов, организационную культуру. При этом уникальность национальной модели управления персоналом закладывается в процессе ее формирования, под влиянием одновременно четырех групп факторов — особенностей географического расположения страны, национально-исторического процесса, политического и социально-экономического развития, культуры и религиозного сознания [1].

Наиболее известными и яркими моделями национального менеджмента являются: американская, японская и европейская (германская). Данные модели признаны классическими национальными школами менеджмента и представляют собой совокупность ценностей корпоративной культуры и способов реализации важнейших функций управления персоналом. На основе анализа литературы в таблице 1 представлены сущность и концепции классических моделей [2–5].

UDC 331.1

**PERSPECTIVE DIRECTIONS OF  
PERSONNEL DEVELOPMENT IN RUSSIA***Barmuta K. A., Frolova P. Y.*

Don State Technical University, Rostov-on-Don,  
Russian Federation

[b\\_karina@mail.ru](mailto:b_karina@mail.ru)[frolova\\_post@mail.ru](mailto:frolova_post@mail.ru)

The article describes the basic concepts of classical national models of personnel management. The authors consider the Russian national model of personnel management, its features, and the specificity of formation. They identify key characteristics and suggest promising directions in the development of a personnel management model.

**Keywords:** personnel management models, traditional methods of management.

Таблица 1

## Содержание национальных моделей

Объект сравнения	Американская модель	Японская модель	Европейская (германская) модель
Характер решений	Индивидуальный	Коллективный	Индивидуальный
Преобладающие цели	Тактические	Стратегические	Стратегические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое	Четкое
Специализация работников	Узкая	Широкая	Широкая
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная	Индивидуальная
Приверженность работника	К профессии	К фирме	К фирме
Оценка и карьерный рост	Быстрый	Медленный	Медленный
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные	Индивидуальные
Направленность руководства	На человека	На коллектив	На человека
Идеал менеджера	Лидер — сильная личность	Координатор — мозговой центр	Координатор-мозговой центр
Способ контроля	По индивидуальным показателям	По коллективным показателям	По индивидуальным показателям
Отношение к подчинённым	Формальное	Неформальное	Формальное
Обусловленность карьеры	Личные качества	Возраст, стаж, коллективные достижения	Личные качества
Найм на работу	Краткосрочный	Пожизненный	Краткосрочный
Расходы на обучение персонала	Низкие	Высокие	Высокие
Структура управления	Жесткая	Гибкая	Жесткая
Оплата труда	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам, от возраста и стажа	По индивидуальным результатам

Что касается российской модели управления персоналом, то на сегодняшний момент она продолжает свое формирование: вырабатываются собственные подходы к управлению персоналом, а также развиваются теоретические основы этого процесса. Очевидно, что использование зарубежного опыта в его лучших образцах способствует успешным преобразованиям в системе управления персоналом в нашей стране. Однако важно учитывать элементы институциональной среды (совокупности основополагающих социальных, политических, юридических и экономических норм и правил) современной России.

События XX века существенно повлияли на формирование современной российской модели управления: частая смена власти и радикальные изменения курсов развития, масштабные мировые события, потребовавшие корректировки существующей системы хозяйствования.

Например, во время Великой отечественной войны (1941–1945 гг.) рабочий день составлял 10–14 часов и трудовой отпуск был отменен. В период восстановления послевоенной экономики (1945–1953 гг.) был введен 8-часовой рабочий день и ежегодный оплачиваемый отпуск. С 1953 по 1964 гг. произошло сокращение с 48 до 46-часовой рабочей недели (1956 г.). И наконец, во время социальных реформ А. Н. Косыгина (1965–1979 гг.) рабочая неделя сократилась до 40 часовой и произошел переход на 5-дневную рабочую неделю. На специфику и уникальность современного этапа становления российской модели управления персоналом повлиял и переход от социалистической к рыночной экономике России (1991 г.). С изменениями в социально-экономической жизни страны варьируются и методы управления персоналом.

К традиционным методам, которые применяют в российском менеджменте, относят: административные, экономические, социально-психологические.

Цель административного метода заключается в максимальном использовании кадрового потенциала. В основу данного метода заложены работы организационного характера. В его рамках любой специалист организации рассматривается как ресурс для достижения поставленных целей. Сотрудник должен обладать определенными личностными и профессиональными характеристиками, чтобы соответствовать занимаемой им должности. Для того, чтобы применение на практике данного метода было результативно, важно контролировать рост и развитие сотрудника как специалиста, не превращая его в инструмент для достижения цели. Для этого нужно учитывать специфику организации и использовать несколько видов подсистем управления персоналом. Это следующие методы: организационно-стабилизирующий (указы, правила, уставы); организационного воздействия (инструкции, схемы); дисциплинарный (установление и реализация форм ответственности).

Концепция экономического метода заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата. Сотрудник является своеобразным фактором производства, акцент ставится на его технической, а не управленческой подготовке. Специалист должен обладать определенными техническими навыками, отличаться ответственностью и исполнительностью, быть самодисциплинированным и уметь подавлять собственные интересы в целях общего дела. Измерение труда производится с помощью двух основных характеристик — рабочего времени и заработной платы. Руководитель организации, в которой применяется данный метод, заинтересован в том, чтобы помочь подчиненным качественно реализовывать свои трудовые навыки в рамках производственной деятельности. Результативность данного метода напрямую зависит от того, насколько конкретные задачи поставлены перед организацией, от учета внешних и внутренних факторов при планировании действий руководства по достижению поставленных целей в области менеджмента. Применение метода целесообразно в компаниях, где доминирует авторитарный стиль руководства.

Социально-психологические методы реализуются с помощью морального и психологического воздействия на сотрудника через пробуждение гражданско-патриотических чувств, регулирование их поведения при работе в коллективе. В рамках этой концепции человек выступает субъектом трудовых отношений, что определено жесткой конкуренцией на рынке человеческих ресурсов. Данный подход предполагает управление сотрудниками на другом качественном уровне, точнее создает для них комфортные условия труда. Человек воспринимается как индивидуальность, невозобновляемый ресурс, заменить который будет практически невозможно. Очевидно, при таком подходе к специалистам предъявляются более жесткие требования: они должны соответствовать не только профессиональным критериям занимаемой

должности, но и корпоративной культуре компании. Наибольшую результативность данная концепция показывает при использовании на крупных и средних предприятиях, оказывающих услуги в области высоких технологий. Важным видом стимулирования при управлении персоналом в рамках данной концепции является узкоспециализированное обучение специалистов, осуществляемое работодателем с целью повышения эффективности кадрового ресурса.

В настоящее время руководители и специалисты российских предприятий, осуществляя свои задачи в области управления персоналом, сталкиваются с потребностью в новых методах управления, так как традиционные методы в современных условиях не всегда эффективны и не способствуют полному раскрытию потенциала сотрудников организации. Современными методами управления персоналом можно считать такие, которые основаны на индивидуальности каждого сотрудника, на учете его интеллектуальных способностей и работоспособности. Они характеризуются стремлением к улучшению человеческих взаимоотношений, которое включает в себя: согласованность, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношений между рабочими и управляющими. Устоявшиеся традиционные методы управления давно устарели, хотя в некоторых случаях без них нельзя обойтись.

В условиях сложившейся экономической и политической обстановки в мире применение морально-психологических рычагов воздействия на работников становится актуальной задачей. Развитие и совершенствование социально-психологических методов позволит российской модели управления персоналом создать доверительную обстановку, что приведет к стабильности трудовых ресурсов и уменьшению текучести кадров [6].

**Заключение.** Таким образом, в настоящий момент основными чертами российской модели являются: отсутствие целостности, единообразия практики управления персоналом; сосуществование элементов новой и старой модели управления персоналом; предрасположенность к «социальной утопии». Очевидно то, что традиционные методы управления персоналом в будущем претерпят множество изменений и их место вскоре займут современные, более усовершенствованные методы управления. Однако в настоящее время российское общество к их появлению готово недостаточно.

#### **Библиографический список.**

1. Костенко, Е. П. Российская модель управления персоналом: предпосылки формирования и особенности [Электронный ресурс] / Е. П. Костенко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. — 2017. — №4. — С. 35–44. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskaya-model-upravleniya-personalom-predposylki-formirovaniya-i-osobennosti> (дата обращения: 03.03.2018).
2. Мычка, С. Ю. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды [Электронный ресурс] / С. Ю. Мычка, М. А. Шаталов // Территория науки. — 2014. — №5. — С. 138–141. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-upravleniya-personalom-v-usloviyah-nestabilnosti-vneshney-sredy> (дата обращения: 28.02.2018).
3. Дарижапов, Б. Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом [Электронный ресурс] / Б. Д. Дарижапов // Известия БГУ. — 2002. — №1. — С. 91–95. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-zarubezhnyh-modeley-upravleniya-personalom> (дата обращения: 09.02.2018).
4. Костенко, Е. П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX в [Электронный ресурс] / Е. П. Костенко // Пространство экономики. — 2013. — №3–4. — С. 268–

273. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-i-praktiki-upravleniya-personalom-v-hh-v-1> (дата обращения: 04.03.2018).

5. Традиционные и современные стили и методы управления персоналом организации [Электронный ресурс] // HR-Portal. Сообщество HR-Менеджеров — Режим доступа : <http://hr-portal.ru/article/tradicionnye-i-sovremennye-stili-i-metody-upravleniya-personalom-organizacii> (дата обращения: 28.02.2018).

6. Озеров, А. Д. Ключевые проблемы развития Российской модели службы управления персоналом [Электронный ресурс] / А. Д. Озеров // Общество: политика, экономика, право. — 2014. — №4. — С. 25–26. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-problemy-razvitiya-rossiyskoj-modeli-sluzhby-upravleniya-personalom> (дата обращения: 14.02.2018).