

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.36.25.082

## **Современные подходы к формированию системы управления персоналом в зарубежных организациях и перспективы применения данного опыта в отечественных компаниях**

**Аксенов Станислав Викторович**

Аспирант кафедры управления человеческими ресурсами,  
Университет «Синергия»,  
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский проспект, 80, корп. Г;  
e-mail: stas.aksenov@internet.ru

**Громова Наталья Вячеславовна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами,  
Университет «Синергия»,  
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский проспект, 80, корп. Г;  
e-mail: NGromova@synergy.ru

### **Аннотация**

Научная статья описывает современные подходы формирования системы управления сотрудниками в зарубежных организациях, а именно в Японии, США и Германии. Цель исследования заключается в проведении анализа принципов, лежащих в основе управления кадрами, а также в выявлении наиболее успешных практик, которые могут быть адаптированы для российских компаний. В рамках работы проведен комплексный обзор существующих методов мотивации сотрудников и управления, с учетом культурных и экономических особенностей указанных стран. Изучение и применение передовых практик зарубежных стран могут помочь в повышении эффективности существующей в России системы управления персоналом, повысить удовлетворенность сотрудников и производительность соответственно. Ожидается, что результаты данного научного исследования окажут положительный эффект на развитие HR-практик в России и обеспечат повышение уровня качества управления человеческими ресурсами в российских организациях.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Аксенов С.В., Громова Н.В. Современные подходы к формированию системы управления персоналом в зарубежных организациях и перспективы применения данного опыта в отечественных компаниях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 6А. С. 815-821. DOI: 10.34670/AR.2025.36.25.082

### **Ключевые слова**

Управление кадрами, управление персоналом, HR-политика, мотивация сотрудников, система управления кадрами.

## Введение

В условиях глобальной конкуренции огромное значение имеет то, как в компаниях происходит процесс управления сотрудниками. Даже с учетом общемировых трендов, национальные особенности стран все равно остаются основополагающими. Изучение данных особенностей полезно не только с точки зрения культурного интереса, но и могут стать основой для частичного применения в системе управления кадрами в России. Каждый руководитель выбирает наиболее подходящие для себя методы мотивации сотрудников, соответствующие сфере деятельности, которые помогают получить максимальную отдачу от сотрудников [Руднев, 2015]. В данном исследовании мы проанализировали современных подходов управления кадрами в Японии, США и Германии [Салита, 2019]. На основе анализа будут сделаны выводы по возможной адаптации некоторых принципов для российских компаний.

**Таблица 1 - Анализ национальных особенностей  
управления сотрудниками в Японии, США и Германии**

| Страна   | Ключевые особенности системы                                                                                                                                    |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Япония   | Коллективная работа, долгосрочность сотрудничества, пожизненное трудоустройство, кружки качества, чувство принадлежности, зависимость заработной платы от стажа |
| США      | Стимулирование повышения квалификации, единовременные премии, социальные льготы и система вознаграждений                                                        |
| Германия | Наблюдательный совет, вовлеченность сотрудников в процесс управления, четко структурированная и прозрачная система оплаты труда                                 |

Источник: составлено автором

## Японская система управления персоналом

Японская система мотивации длительное время привлекает к себе научный интерес. Многие компании из других стран, воодушевленные периодом «японского экономического чуда» середины XX в., обратили особое внимание на японские методы управления кадрами. «Своих успехов в экономических преобразованиях Япония достигла благодаря трем принципам: пожизненному найму персонала, использованию системы старшинства при определении заработной платы и служебного повышения и введению внутрифирменных профсоюзов» [Захаров, www].

Одним из отличительных аспектов является пожизненное трудоустройство, где сотрудники зачастую проводят весь свой трудовой стаж в одной компании. Для работников это выступает основным мотивирующим фактором, обеспечивающий стабильную занятость, что выгодно как отдельному сотруднику, так и компании, и государству в целом, т.к. низкий уровень безработицы – это фундамент стабильной социально-политической ситуации в стране. Однако, в последнее время существующая система пожизненного найма изменяется [Парчук, www]. Глобализация диктует свои правила, поэтому в крупных компаниях, например, в Hitachi уже действует система "Dual Career Ladder", которая предоставляет техническим специалистам, оставаясь в своем направлении и не переходя в управление, занимать высокие позиции. Таким образом, постепенно японские компании стараются переходить к более гибким условиям [Froese et al., 2020].

Ключевым элементом японской системы является коллективный подход к труду и принятию решений. В японских компаниях широко распространены кружки качества - небольшие группы сотрудников, участники которых анализируют проблемы и разрабатывают рекомендации для представления руководству. В компаниях присутствует принцип, приравнивающий индивидуальное и групповое. «Успехи твоей группы – твои успехи», – эта мысль находится в подсознании у каждого японца с рождения» [Захаров, www]. Работа в группах помогает каждому вносить определённый вклад и грамотно сочетать разноплановость каждого отдельного сотрудника, тем самым повышая результаты как отдельной группы, так и самой компании.

Интересной особенностью японской корпоративной культуры является избегание публичной критики и фокус на конфиденциальном обсуждении возникших вопросов. Это помогает сохранить лицо сотрудников и поддерживать гармонию в коллективе. Компании в Японии стремятся быть не просто местом работы, но и крепко интегрированным социальным сообществом, где работники связаны не только профессиональными, но и личными узами.

Система заработной платы в Японии также говорит о социальной ориентации. Ставки оплаты труда зависят не столько от индивидуального вклада, сколько от возраста и стажа работы в компании. Разрыв в оплате труда между высшим руководством и основными сотрудниками значительно ниже, чем на Западе, что подчеркивает ценности равенства и солидарности [Вартанова и др., 2021]. Япония считается первой во всем мире страной по уровню заработка среднего и высшего звена служащих государственного аппарата. Система оплаты достаточно четко и прозрачно определена в нормативно-правовых документах, а именно в законе «О государственных служащих», существует четкая шкала.

По нашему мнению, в японской модели есть те уникальные особенности и подходы, которые могли бы быть применены в отечественных компаниях, однако, адаптивность данных механизмов может занять долгое время или совсем не произойти, так как в России уже сложилась иная структура из-за особенностей культуры и менталитета. Так, например, коллективный подход в отношении принятия решений может способствовать вовлечению коллектива, однако на практике в российских компаниях зачастую индивидуальные достижения ставятся выше коллективных. Многие специалисты, особенно молодежь, отмечают, что выбирают место работы именно из-за коллектива единомышленников, в котором они будут среди коллег, в команде, где ценится слаженный совместный труд. Но для того чтобы сформировалась такая ситуация, необходимо наличие доверия и открытости в коллективе.

Полезно было бы внедрить избегание публичной критики и фокус на конфиденциальном обсуждении возникших вопросов. Очень часто в российских компаниях, особенно где коллектив состоит преимущественно из возрастных категорий сотрудников, критики происходит на глазах у всего коллектива. Такие действия имеют очень негативный характер, демотивируют, повышают уровень тревоги у сотрудника, а также его желание покинуть данное заведение.

Японская модель управления персоналом подчеркивает долгосрочное сотрудничество, социальное взаимодействие и коллективное благополучие, что различается от более индивидуалистических подходов, применяемых на многих западных предприятиях.

### **Американская система управления персоналом**

Американские компании недавно начали осуществлять переориентацию в подходах к

стимулированию сотрудников, акцентируя внимание не столько на количественных показателях труда, сколько на профессиональной квалификации, опыте и уровне мастерства работников. В США во многих компаниях наблюдается двойная стратегия управления кадрами: «Одна стратегия заключается в стремлении предприятий полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счет этого добиться конкурентных преимуществ. Другая предполагает дополнительные вложения в подготовку и развитие персонала, а также в создании необходимых условий для более полного ее использования» [Вартанова и др., 2021]. В этом контексте были разработаны и внедрены несколько инновационных методов расчета заработной платы:

- введение системы выплаты единовременных годовых премий вместо стандартного повышения зарплаты;
- реализация программ участия работников в прибылях компании;
- применение подходов к выплатам по схеме "доплаты за знание", стимулирующие повышение квалификации и профессиональное развитие сотрудников.

Первые две меры уже встречаются в российской практике и активно применяются, а вот третья мера не имеет такого широкого применения. По нашему мнению, такая мера поддержки может положительно сказаться на тех специалистах, которые постоянно проходят дополнительное обучение и повышают свою квалификацию. Как правило, такими специалистами и являются талантливые сотрудники, для кого важно двигаться в ногу с трендами в их сфере. Они проходят различные программы и курсы, при чем выбирают их осознанно и с ориентацией на успешное завершение. Зачастую подобное изучение нового позволяет им лучше справляться со своими задачами, поэтому было бы целесообразно стимулировать дополнительными выплатами при условии демонстрации полученных знаний в виде презентации перед отделом, например.

Особенное внимание уделяется стимулированию управленческого персонала, поскольку для удержания и привлечения квалифицированных менеджеров необходимо предлагать конкурентоспособные и привлекательные условия труда. В кадровой политике существенный упор делается на долгосрочном закреплении управленцев высокого уровня за счет системы социального страхования, особой формы вознаграждения, а также перечня льгот. Чтобы усилить эффект от материального стимулирования, необходимо также создать определенные условия организационной культуры. Ценности, разделяемые всеми сотрудниками, могут играть исключительную роль в мотивировании персонала [Баранов и др., 2021].

### **Немецкая система управления персоналом**

Опыт Германии интересен тем, что эффективность их системы управления персоналом подтверждается не столько обратной связью сотрудников, сколько высоким уровнем экономики, который сохраняется длительное время [Костина, 2022]. В Германии система оплаты труда работников хорошо структурирована и опирается на обширные коллективные договоры, которые устанавливают не только тарифные ставки, но и предусматривают разнообразные дополнительные выплаты: компенсации за особые условия труда, доплаты за стаж, продолжительность отпуска и даже премиальные выплаты за высокие достижения. В рамках данных соглашений строго регламентируется конфиденциальность информации о заработной плате сотрудников, запрещая её разглашение другим коллегам.

Активное участие сотрудников в управлении компанией проходит через учреждение таких

органов, как наблюдательный совет и производственные рады, которые выбираются трудовым коллективом. Отличительной чертой производственного совета является его специфика работы исключительно в рамках одного предприятия, не сопоставимая с деятельностью профсоюзов, что, однако, не исключает сотрудничества с последними в вопросах, касающихся оплаты труда и трудовых прав. На предприятии, где число сотрудников превышает 20 работников по найму, создается рабочий совет, которые защищают социальные и экономические интересы сотрудников, активно участвуют в управленческой деятельности компании и помогают ей достичь высоких показателей эффективности. Преимущество данной системы заключается в том, что работники привлекаются к управлению предприятия, к принятию управленческих решений, что обеспечивает полное соблюдение их интересов. Компании зачастую не защищены от социальных противоречий и конфликтов, возникающих между персоналом и руководством. Наличие наблюдательного совета не только помогает в решении этих противоречий, как привлеченная третья сторона, но и напрямую влияет на эффективность компании в целом. В России существуют профсоюзы, их несколько крупных, и отмечается, что там, где они есть, протестные движения и уровень напряжения значительно меньше. Это подтверждает факт целесообразности перенимания немецкого опыта в российских крупных компаниях. Не всегда возникающие конфликты доходят до уровня профсоюзов, поэтому наличие внутри каждой отдельной крупной компании отдельного органа, соответствующего по функциям профсоюзной организации, могло бы улучшить условия компании и стать дополнительным преимуществом ее в глазах сотрудников и потенциальных соискателей.

### **Заключение**

Прозрачная и последовательная политика в области управления персоналом служит краеугольным камнем для создания стабильной и устойчивой организационной среды. Когда эта политика дополняется программами обучения, мотивационными инициативами и стратегиями участия, закладывается прочная основа для достижения долгосрочного успеха компании. Признавая растущую значимость самоуправления, зарубежные организации наделяют сотрудников большей ответственностью за планирование, контроль и корректировку своих задач. США, Япония и Германия, являются примером эффективности интеграции как материальных стимулов, таких как конкурентоспособная заработная плата, бонусы за производительность и комплексные социальные пакеты, так и нематериальных мотиваторов, включая признание, возможности профессионального развития и заботу о комфорте своих сотрудников. Этот сбалансированный подход не только стимулирует индивидуальную вовлеченность отдельных сотрудников, но и формирует лояльность и стремление расти. Создание эффективной мотивационной программы становится не только одной из стратегических целей компании, но и ключевым инструментом для достижения более широких бизнес-целей. В текущих непростых условиях от HR-подразделений современных компаний требуется не только выполнение своих административных функций, но и умение провести соответствующие преобразования в компании, влияющие на рост прибыли, снижение затрат, повышение эффективности всех процессов компании и, в том числе, повышение производительности труда. Решение этих задач невозможно без разработки и реализации в компаниях современных HR-технологий [Громова, Дмитриев, 2023]. Руководство компании должно осознавать, что работники представляют собой долгосрочные инвестиции. Эффективная мотивация предполагает создание условий, при которых работа в компании

способствует непрерывному профессиональному и личностному росту, позволяя каждому чувствовать себя необходимым и значимым.

Таким образом, мотивация персонала в современной экономике является жизненно важным фактором, обеспечивающим не только высокие показатели производительности работы, но и способствующим устойчивому развитию любой организации в долгосрочной перспективе.

### **Библиография**

1. Баранов И.Н. Коршунов И.А., Литвинов А.С., Юрченков В.И. Переподготовка как ответ на вызовы нового мира работы. Аналитический отчет. – М.: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2021. – 78 с.
2. Вартанова Е. В. Конкурентоспособность персонала предприятия / Луганск : Ноулидж, 2021. 176 с.;
3. Громова, Н. В. Повышение производительности труда как приоритетное направление роста российской экономики / Н. В. Громова, А. Г. Дмитриев // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2023. – № 3. – С. 113-118.;
4. Захаров А.Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда // Вестник НГИЭИ. 2014. №9 (40). – С. 19-30;
5. Костина Е.В. Зарубежный опыт психологической профилактики текучести кадров // Психология и педагогика служебной деятельности. 2022. №2 — С. 30-37;
6. Никитина А.В., Тремеля Е. А., Мукминов Р. Р., Кротова М. А. Модернизация механизма управления персоналом: императивы развития методической платформы // Экономика устойчивого развития. 2019. № 1 (37). С. 318-319;
7. Парчук Д.С. Управление талантами как современный подход к повышению эффективности деятельности организации // Векторы благополучия: экономика и социум. 2022. №1 (44). — С. 147-159;
8. Руднев Е.А. Выращивание талантов: как добиться того, чтобы цели сотрудников соответствовали стратегии организации // Стратегический менеджмент. – 2015. – №3. – С. 258-262;
9. Салита С. В. Механизм формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 257–261.
10. Fabian Jintae Froese, Jie Shen, Tomoki Sekiguchi, Samuel Davies, Liability of Asianness? Global talent management challenges of Chinese, Japanese, and Korean multinationals, Human Resource Management Review, 2020, [Электронный ресурс] URL: [https://www.researchgate.net/publication/343498043\\_Liability\\_of\\_Asianness\\_Global\\_talent\\_management\\_challenges\\_of\\_Chinese\\_Japanese\\_and\\_Korean\\_multinationals](https://www.researchgate.net/publication/343498043_Liability_of_Asianness_Global_talent_management_challenges_of_Chinese_Japanese_and_Korean_multinationals)

### **Modern Approaches to Forming a Personnel Management System in Foreign Organizations and Prospects for Applying this Experience in Domestic Companies**

**Stanislav V. Aksenov**

Graduate Student, Department of Human Resource Management,  
Synergy University,  
125190, 80 Leningradsky ave., Bldg. G, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: stas.aksenov@internet.ru

**Natal'ya V. Gromova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Human Resource Management,  
Synergy University,  
125190, 80 Leningradsky ave., Bldg. G, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: ngromova@synergy.ru

## Abstract

The scientific article describes modern approaches to forming a personnel management system in foreign organizations, specifically in Japan, the USA, and Germany. The aim of the research is to analyze the principles underlying personnel management and to identify the most successful practices that can be adapted for Russian companies. The study provides a comprehensive review of existing methods of employee motivation and management, taking into account the cultural and economic characteristics of these countries. Studying and applying advanced practices from foreign countries can help improve the effectiveness of the existing personnel management system in Russia, increase employee satisfaction, and consequently enhance productivity. The results of this research are expected to have a positive impact on the development of HR practices in Russia and contribute to improving the quality of human resource management in Russian organizations.

## For citation

Aksenov S.V., Gromova N.V. (2025) *Sovremennyye podkhody k formirovaniyu sistemy upravleniya personalom v zarubezhnykh organizatsiyakh i perspektivy primeneniya dannogo opyta v otechestvennykh kompaniyakh* [Modern Approaches to Forming a Personnel Management System in Foreign Organizations and Prospects for Applying this Experience in Domestic Companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (6A), pp. 815-821. DOI: 10.34670/AR.2025.36.25.082

## Keywords

Personnel management, human resource management, HR policy, employee motivation, personnel management system.

## References

1. Baranov I.N., Korzhunov I.A., Litvinov A.S., Urchenkov V.I. Podgotovka kak otvet na voprosy novogo mirovogo truda. Analiticheskiy otchet. – M.: ANO DPO «Korporativnyy universitet Sberbanka», 2021. – 78 s.
2. Vartanova E. V. Konkurentosposobnost personala predpriyatiya / Lugansk : Nauredzh, 2021. 176 s.;
3. Gromova, N. V. Povyshenie proizvoditelnosti truda kak prioritnoye napravlenie rosta rossiyskoy ekonomiki / N. V. Gromova, A. G. Dmitriev // Kuznechno-shtampovoye proizvodstvo. Obrabotka materialov davleniyem. – 2023. – № 3. – S. 113-118;
4. Zaharov A. N. Zarubezhnyy opyt motivatsii i oplaty truda // Vestnik NGIEI. 2014. № 9 (40). – S. 19-30;
5. Kostina E. V. Zarubezhnyy opyt psikhologicheskoy profilaktiki tekuchesti kadrov // Psikhologiya i pedagogika sluzhebnoi deyatel'nosti. 2022. № 2 — S. 30-37;
6. Nikitina A. V., Tremilya E. A., Mukminov R. R., Krotova M. A. Modernizatsiya mekhanizma upravleniya personalom: imperativ razvitiya metodicheskoy platformy // Ekonomika ustoychivogo razvitiya. 2019. № 1 (37). S. 318-319;
7. Parchuk D. S. Upravlenie talantami kak sovremennyy podkhod k povysheniyu effektivnosti deyatel'nosti organizatsii // VEktory blagopoluchiya: ekonomika i sotziy. 2022. № 1 (44). — S. 147-159;
8. Rudnev E. A. Vyrashchivanie talantov: kak dobit'sya togo, chtoby tseli sotrudnikov sootvetstvovali strategii organizatsii // Strategicheskiy menedzhment. – 2015. – № 3. – S. 258-262;
9. Salita S. V. Mekhanizm formirovaniya konkurentnykh preimushchestv na osnove klyuchevykh sposobnostey personala // Biznes. Obrazovanie. Pravo. 2019. № 1 (46). S. 257–261.
10. Fabian Jintae Froese, Jie Shen, Tomoki Sekiguchi, Samuel Davies, Liability of Asianness? Global talent management challenges of Chinese, Japanese, and Korean multinationals, Human Resource Management Review, 2020, [Электронный ресурс] URL: [https://www.researchgate.net/publication/343498043\\_Liability\\_of\\_Asianness\\_Global\\_talent\\_management\\_challenges\\_of\\_Chinese\\_Japanese\\_and\\_Korean\\_multinationals](https://www.researchgate.net/publication/343498043_Liability_of_Asianness_Global_talent_management_challenges_of_Chinese_Japanese_and_Korean_multinationals)