

УДК 338.24:331(494)

**О. А. СТРАХОВА,**

*доктор экономических наук, профессор*

*Высшая экономическая школа*

*Санкт-Петербургского государственного экономического университета,  
г. Санкт-Петербург, Россия,*

**Г. Ф. ФЕЙГИН,**

*доктор экономических наук, профессор*

*Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
г. Санкт-Петербург, Россия,*

**Е. А. АВЕРИНА,**

*директор по развитию*

*НП «РАМЗ», г. Санкт-Петербург, Россия*

## **ШВЕЙЦАРСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Цель:** исследование и изучение опыта швейцарского менеджмента на предприятиях.

**Методы:** сравнительного менеджмента, бенчмаркинга, абстрактно-логический.

**Результаты:** разработка модели и инструментария управления человеческими ресурсами на предприятии.

**Научная новизна:** разработан концептуальный подход к построению управлением человеческими ресурсами на основе швейцарской модели.

**Практическая значимость:** в виду того, что с момента начала рыночных реформ в России не выработалась какая-либо общепринятая система подбора персонала в компанию, подбор кадров зачастую осуществляется на основе личных связей, формального ознакомления с резюме кандидатов или же произвольно обозначенных принципов отбора. Не уделяется должного внимания созданию команд, исповедующих единую систему ценностей. Поэтому внедрение швейцарской модели управления человеческими ресурсами и, соответственно, нового типа управленческой культуры в практику российских фирм следует рассматривать как инструмент повышения эффективности систем управления в России.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы; швейцарская модель управленческой структуры; швейцарская деловая культура.

### **Введение**

Современная хозяйственная практика характеризуется многообразием управленческих культур. В отдельных странах на предприятиях различных отраслей внедряются определенные модели управленческих культур, особенности которых зависят от ряда факторов: национального менталитета, специфики рыночной конъюнктуры и ситуации в отрасли, сформировавшихся традиций и т. д. В то же время некоторые управленческие культуры рассматриваются как «эталонные». О подобном статусе управленческой культуры речь идет в тех случаях, когда она в течение многих лет успешно внедряется на предприятиях наиболее развитых стран. С нашей точки зрения,

заслуживает отдельного внимания опыт швейцарского менеджмента. Не обладая большим количеством сырьевых ресурсов, эта страна в течение ряда последних десятилетий устойчиво входит в пятерку богатейших стран мира (по ВВП на душу населения). Кроме того, швейцарская экономика диверсифицирована. Наряду с такими традиционными швейцарскими отраслями, как часовая промышленность, производство сыра и шоколада, банковский сектор, Швейцария обладает ведущей по мировым стандартам электроникой, химической промышленностью и т. д. Возникает закономерный вопрос, какие особенности швейцарской деловой культуры позволили обеспечить столь впечатляющий результат? Исследуя швейцарский

управленческий опыт вообще, и, в частности, швейцарскую деловую культуру, мы считаем возможным ввести в научный оборот термин «швейцарская модель управления человеческими ресурсами».

### Результаты исследования

Швейцарская деловая культура как национальная модель менеджмента не так известна и популярна, как американская или японская. Более того, долгое время считалось, что целостной швейцарской модели менеджмента не существует. Швейцария – поликультурная страна, имеющая 4 государственных языка (немецкий, французский, итальянский, ретро-романский). Поэтому ряд экспертов считает, что швейцарская деловая культура – это некий симбиоз немецкой, французской и итальянской традиций в области менеджмента. Однако первое серьезное исследование швейцарской модели менеджмента, предпринятое А. Бергманом в 1994 г., позволило сделать вывод о том, что швейцарская деловая культура имеет свои отличительные особенности [1]. Интерес к швейцарской деловой культуре объясняется положением, которое страна занимает в современном мировом хозяйстве. Швейцария – одна из самых богатых стран в мире. По ВВП на душу населения она в последние годы традиционно занимает первое место в мире. Кроме того, Швейцария является одним из постоянных лидеров в рейтингах международной конкурентоспособности стран. Наконец, экономика Швейцарии диверсифицирована: помимо необычайно развитого банковского сектора, страна занимает ведущие позиции и в таких отраслях, как электроника, часовая промышленность, производство шоколада, производство сыра и др.

По определению А. Погорлецкого, «...швейцарцы по своей сути – дисциплинированные трудолюбивые. Работа для них – неотъемлемая часть жизни» [2]. Интересная информация о швейцарском деловом менталитете содержится в исследовании С. Шнайдера и Й. Барзо «Межкультурный менеджмент». Они отмечают, что в собственных глазах швейцарцы замкнуты, нелюдимы, предостережительны, пунктуальны и самолюбивы. Они не любят, когда их беспокоят. В глазах иностранцев швейцарцы дисциплинированы, консервативны, недостаточно креативны, но решительны, требовательны, пунктуальны и профессиональны [3].

Швейцарская деловая культура базируется на особенностях швейцарского менталитета. Культ труда сочетается с целостным видением путей развития компании всем ее трудовым коллективом. Структура швейцарских компаний имеет двойной характер. С одной стороны, присутствует автономия отдельных должностных позиций, а с другой – имеет место жесткая иерархия. Ответственность каждого сотрудника компании преимущественно индивидуальна, но она ограничивается областью его полномочий. Характерен и тот факт, что в Швейцарии преобладают мелкие и средние предприятия: 96,6 % предприятий насчитывают менее 500 человек.

В чем же заключается «швейцарская модель управления человеческими ресурсами»? На основании исследований, проведенных на ряде швейцарских предприятий, мы пришли к выводу, что ее можно представить в виде следующей схемы (рис. 1).

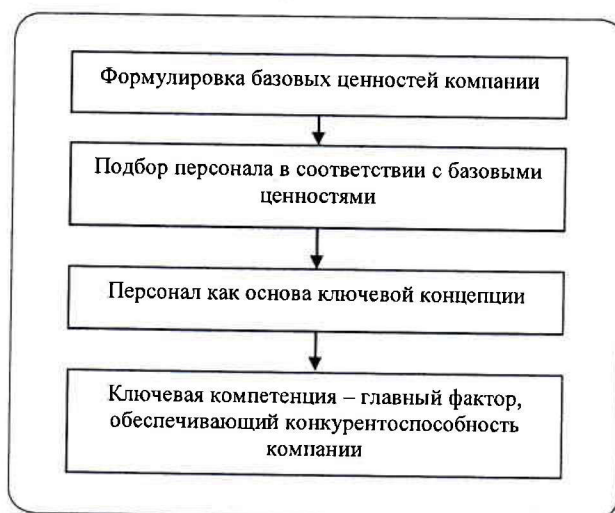


Рис. 1. Общая структура и направленность швейцарской модели управления человеческими ресурсами

\* Источник: разработано авторами.

В основе модели лежат принципы приема на работу, заключающиеся в подборе персонала, который разделяет базовые ценности компании. Каждая крупная фирма, а также многие средние и мелкие фирмы исповедуют некую систему ценностей, отраженную в базовых документах (миссия, стратегия и т. д.). Пример системы базовых ценностей компании представлен на рис. 2.





Рис. 2. Базовые ценности компании

Источник: разработано авторами.

Базовые ценности как основа отбора персонала хорошо интерпретированы в книге А. Нордстрема и Й. Риддерстрале «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланка», где на вопрос «... а как заставить людей разделять ваши взгляды и ценности?» дается ответ «... найдите тех, кто их уже разделяет» [4]. Очевидно, это лишь руководство к действию. Приходящие в компанию новые люди не могут изначально полностью разделять ее ценностные ориентиры, но они должны быстро интегрироваться в соответствующую организационную культуру. Поэтому при отборе персонала швейцарские компании на первый план выдвигают следующие критерии:

#### 1. Обучаемость

Новый сотрудник должен быть хорошо обучаем. Это следует понимать в широком смысле. Он должен не только приобретать необходимые для работы в данной компании знания и навыки, но и быстро интегрироваться в организационную структуру, т. е. усвоить исповедуемые в компании ценности. Важную роль здесь играют такие качества, как гибкость, восприимчивость, коммуникабельность. Тем самым при принятии решения о приеме на работу имеющаяся квалификация работника соотносится с его способностью обучаться. При наличии двух претендентов с приблизительно одинаковой изначальной квалификацией именно этот компонент имеет решающее значение.

#### 2. Нацеленность на результат

Любая система ценностей в конечном итоге ориентирована на достижение конечного результата. Поэтому при отборе персонала предпочтение отдается сотрудникам, способным находить наиболее эффективные пути движения к конечной цели (результату). Практически любая система ценностей, исповедуемая в швейцарских компаниях, предполагает стремление к результативной работе. Остальные ценностные компоненты рас-

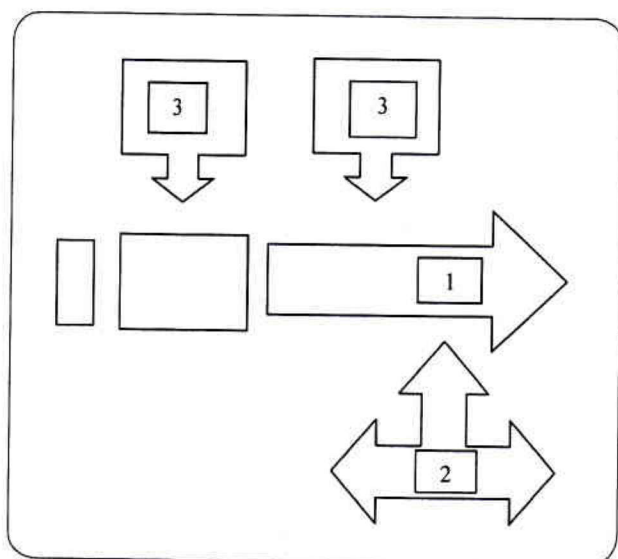
сматриваются преимущественно как средство достижения результата.

#### 3. Интеллектуальные способности

Помимо обозначенных выше качеств, предпочтение отдается кандидатам, имеющим высокий интеллектуальный уровень в целом. Именно интеллектуальные способности служат своеобразным ориентиром для работников в рамках новой деловой культуры. Они помогают быстрее осознать специфику данной компании и найти в ней собственную нишу. Высокий интеллект так или иначе способствует развитию коммуникабельности сотрудников, позволяет избегать дисфункциональных конфликтов и постепенно стать неотъемлемой частью деловой культуры компании и проводником ее ценностей. Подбор персонала на основе базовых ценностей в швейцарской модели управления человеческими ресурсами рассматривается как один из важнейших инструментов обеспечения ее конкурентоспособности. Современное мировое хозяйство характеризуется высочайшим уровнем конкуренции. Поэтому конкурентоспособность компании, в том числе и международная, является необходимым условием ее стабильного функционирования и развития.

Швейцарская управленческая культура интерпретирует персонал как основу формирования ключевой компетенции компании, которая, в свою очередь, является своеобразным «фундаментом» ее конкурентоспособности. *Ключевая компетенция компании* – такая компетенция, наличие которой позволяет компании решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечивает обладателю конкурентное преимущество. Ключевая компетенция включает две основные составляющие: потребительскую стоимость предлагаемых товаров и частные компетенции, которые могут носить индивидуальный или общий организационный характер (рис. 3).

Речь идет о сложном органичном сочетании знаний и навыков сотрудников с применяемыми технологиями, что в конечном счете обеспечивает качество предлагаемых на рынке товаров и услуг (потребительскую стоимость). Ключевая компетенция в значительной мере определяет положение фирмы на рынке, ее индивидуальность и отличия от конкурентов. Критерии ключевых компетенций представлены на рис. 4.



1 – ключевая компетенция; 2 – потребительская стоимость; 3 – компетенции (индивидуальные, организационные)

Рис. 3. Модель ключевой компетенции по Г. Хэмелу и К. Прахаладу [5]

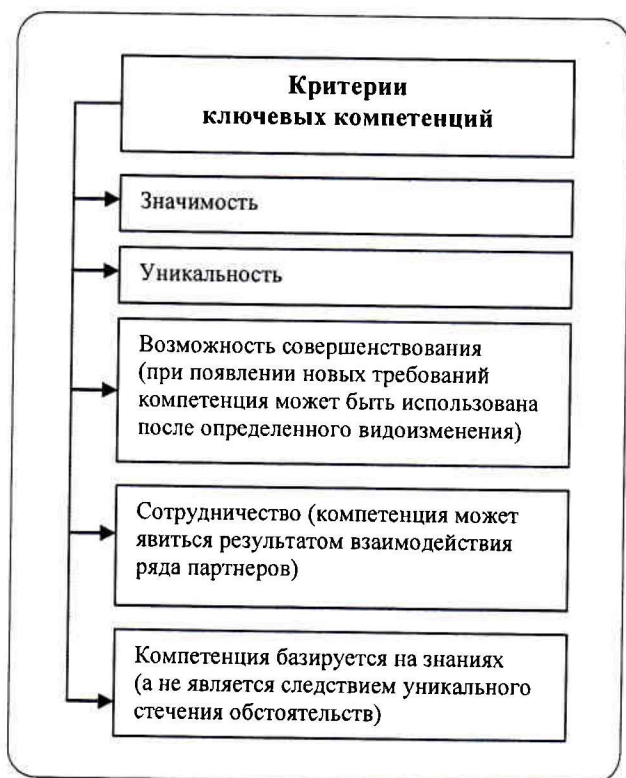


Рис. 4. Критерии ключевых компетенций

Источник: разработано авторами.

Понятие «ключевая компетенция» носит общий характер и не определяет специфику швейцарской управленческой культуры. Построение любой бизнес-модели начинается с формулировки некой бизнес-идеи, которая затем трансформируется в ключевую компетенцию. Специфика швейцарского подхода состоит в том, что главную роль в формировании ключевой компетенции играет персонал. Подбор кадров, разделяющих исповедуемые компанией базовые ценности, приводит к тому, в компании складывается коллектив профессионалов, объединенных генеральной идеей и стремящихся к достижению общей цели. Создание такого коллектива с высокой степенью вероятности позволяет сформировать ключевую компетенцию, которая обеспечивает стабильное функционирование компании на рынке. Алгоритм подбора персонала на основе базовых ценностей компании демонстрирует таблица, приведенная ниже.

Алгоритм подбора персонала на основе базовых ценностей компании\*

Этапы управления компетенциями	Мероприятия, которые обеспечивает процесс
Бизнес-идея	Разработка миссии и стратегических целей компании
Анализ стратегических ресурсов и определение источников конкурентного преимущества	Анализ внешней и внутренней среды компании (SWOT-анализ)
Описание ключевых бизнес-процессов	Разработка организационной структуры компании, разработка дерева целей, описание функциональных бизнес-процессов
Определение перечня базовых ценностей компании	Разработка базовых ценностей
Определение перечня ключевых компетенций	Выявление компетенций, составление профилей компетенций
Определение метода оценки компетенций при подборе персонала	Разработка инструментов ассессмент-центра для оценки каждой компетенции
Выработка рекомендаций для подбора персонала	Разработка перечня требований к персоналу

\* Источник: составлено автором.

Содержание таблицы сводится к перечню мероприятий, которые предшествуют процедуре подбора персонала. Логика процесса основана на следующей схеме: выработка бизнес-идеи → анализ внешних и внутренних ресурсов → формулировка базовых ценностей → разработка базовых требований к персоналу. Фактически речь



идет о том, что процесс набор персонала хорошо продуман, заранее спланирован и базируется на бизнес-идее и соответствующих ей базовых ценностях.

### Выводы

Таким образом, в результате проведенного нами краткого обзора определена ключевая роль персонала в швейцарской деловой культуре. Успехи многих швейцарских предприятий свидетельствуют об эффективности данной модели. Обобщая оценки швейцарской деловой культуры, можно отметить следующие ее особенности:

– швейцарская модель управления человеческими ресурсами ориентирована на относительно бесконфликтный стиль работы. Набирая персонал в соответствии с вышеуказанной схемой, швейцарские предприниматели рассчитывают на стабильные отношения в трудовом коллективе;

– в швейцарской деловой культуре преобладает прагматизм. Швейцарские компании не берутся за реализацию грандиозных проектов, если не уверены в их успехе;

– по отношению к внешним партнерам швейцарцы толерантны. Они могут работать с партнерами из разных стран с разными политическими системами;

– в оценках ситуации на рынке преобладает относительный пессимизм и существует своеобразная перестраховка (отвергаются слишком рискованные проекты).

Несмотря на некоторые дискуссионные аспекты швейцарской деловой культуры, ее успехи объективно привлекают к себе внимание экс-

пертов всего мира. Разработанный авторами концептуальный подход к построению управления человеческими ресурсами на основе швейцарской модели может быть использован и в российской управленческой практике. С момента начала рыночных реформ в России не выработалась какая-либо общепринятая система подбора персонала в компанию. Подбор кадров осуществляется зачастую на основе личных связей, формального ознакомления с резюме кандидатов или же произвольно обозначенных принципов отбора. Не уделяется должного внимания созданию команд, исповедующих единую систему ценностей. Поэтому внедрение швейцарской модели управления человеческими ресурсами и, соответственно, нового типа управленческой культуры в практику российских фирм следует рассматривать как инструмент повышения эффективности систем управления в России.

### Список литературы

1. Bergmann A. Le "Swiss Way of management" ou les evidences caches des entreprises suisses. Paris: Éditions ESKA, 1994. 138 p.
2. Погорлецкий А. Швейцария: особенности деловой культуры и менеджмента // *Мировая экономика и международные отношения*. 2013. № 2. С. 42–50.
3. Schneider S., Barsoux J. *Managing across Cultures*. Harlow, 2003. 330 p.
4. Нордстрем К., Ридерстралле Й. *Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта*. СПб., 2002. 280 с.
5. Homeland G., Prahalad C.K. *Strategic Intent* // *Harvard Business Review*, May-June 1989. URL: <http://hbr.org/2005/07/strategic-intent/ar/1>

*В редакцию материал поступил 23.12.13*

© Страхова О. А., Фейгин Г. Ф., Аверина Е. А., 2014

### Информация об авторах

**Страхова Ольга Александровна**, доктор экономических наук, профессор, директор УДЦ, Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Адрес: г. Санкт-Петербург, Набережная канала Грибоедова, 34, тел.: (812) 310-38-62, 312-87-37

E-mail: [strakhova@hes.spb.ru](mailto:strakhova@hes.spb.ru)

**Фейгин Григорий Феликсович**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления, Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов; заместитель заведующего кафедрой, Санкт-Петербургский Государственный Экономический Университет

Адрес: 199004, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21, тел.: (812) 310-38-62

E-mail: [fgrig@list.ru](mailto:fgrig@list.ru)

**Аверина Елена Анатольевна**, директор по развитию, НП «РАМЗ»

Адрес: 199004, Санкт-Петербург, Кадетская линия, д. 27/5, литер А, пом. 1Н, (812) 952-19-50

E-mail: [averina.el@gmail.com](mailto:averina.el@gmail.com)