# Оглавление

Введение

Глава 1 Основные модели управления персоналом

1.1 Обзор европейской, американской и японской модели управления персоналом

1.2 Системы мотивации персонала в европейской модели менеджмента

Глава 2 Практика управления персоналом: европейская модель

2.1 Практика управления персоналом предприятия в странах ЕС

2.2 Сравнительный анализ политики управления персоналом в европейских странах и в России

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

Актуальность. Развитие бизнеса не стоит на месте, и компании с самого начала своего существования или после первого серьёзного расширения и преодоления детских болезней создают отдел по управлению человеческими ресурсами. Это объясняется как большим количеством штатных сотрудников, так и необходимостью постоянно контролировать кадровый процесс на предприятии. Со временем в той или иной страновой среде формируются собственные стандарты и традиции систем по управлению персоналом. Сегодня особенно любопытно узнать, как принято управлять персоналом в зарубежных странах.

Многочисленные наблюдения социологов дали основания выделить три основных подхода к управлению персоналом, которые практикуются в мире: европейская модель, американская и японская. В каждой стране порядок в кадровом управлении можно свести к комбинации этих моделей.

До недавнего времени для многих стран западная модель управления персоналом была приоритетной при выборе пути экономического развития. В определенной степени она оказалась эффективной для послевоенной Германии и Японии, но, перенесенная в конце прошлого века в Россию и Украину, не дала желаемых результатов. Более того, вызвала ряд негативных последствий и кризисных явлений. Многие специалисты России и Украины пришли к выводу, что наилучшим решением для наших стран станет синтез зарубежных подходов.

Сегодня в развитии экономики большинства стран наиболее значительными признаются проблемы в области работы с человеческими ресурсами. В разных культурах, странах существуют значительные различия в подходах к управлению человеческими ресурсами и в наборе конкретных управленческих методов.

Наиболее ярко они проявились между практикой управления в Советском Союзе и на Западе. В свою очередь, западная практика управления также не может быть признана однородной. Существуют принципиальные различия между тем, как управляют в США и Японии; срединное положение между этими крайностями занимает Европейское управление.

При всем многообразии существующих в мире подходов к управлению человеческими ресурсами, радикальных отличиях в решении этих проблем, имеются и тенденции, носящие общий характер: формализация процедур отбора человеческих ресурсов, анализ потребностей в них, системная увязка хозяйственных решений и политики в области управления человеческими ресурсами.

Цель исследования – рассмотреть европейскую модель управления персоналом.

Задачи исследования:

1. Провести обзор европейской, американской и японской модели управления персоналом.
2. Изучить системы мотивации персонала в европейской модели менеджмента.
3. Рассмотреть практику управления персоналом предприятия в странах ЕС.
4. Проанализировать политику управления персоналом в европейских странах и в России.

Объект исследования – теории управления персоналом.

Предмет исследования – европейская модель управления персоналом.

Теоретической основой данной работы послужили работы таких авторов, как: Басаков М.И., Валиева О.В., Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. и других.

Методы исследования: анализ литературы.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

# Глава 1 Основные модели управления персоналом

## 

## 1.1 Обзор европейской, американской и японской модели управления персоналом

Первой мы рассмотрим европейскую на примере Германии. В этой стране всеми вопросами HR занимается специальная служба, количество сотрудников которой зависит от общего числа занятых в компании - примерно 1 управляющий на 140 работников. В компетенцию службы по управлению человеческими ресурсами (ЧР) может включаться также бухгалтерия и вопросы оплаты труда. Основной принцип при назначении руководителей состоит в том, чтобы набирать людей, которые могли бы иметь полную самостоятельность и ответственность в рамках своих знаний и опыта. Последние в свою очередь должны ставиться в соответствие целям организации. В остальном, работа в области ЧР определяется ситуацией: изменение целей организации, государственное регулирование, характеристики персонала и проч. Несмотря на это деятельность по управлению персоналом считается одной из важнейших в организации, поэтому ей обязательно занимается кто-то из членов правления. В связи с этим в европейских организациях нет глобальной политики в области управления персоналом. Важная особенность немецких фирм состоит в том, что они, как правило, выдвигают на высшие должности людей из своих рядов, крайне редко прибегая к найму со стороны[[1]](#footnote-1).

Европейская модель содержит в себе особенности оплаты труда. Затраты на персонал подразделяются на собственно заработную плату как основные и дополнительные, уходящие на предоставление сотрудникам социальных благ, а также повышение квалификации. В договоре закрепляется неразглашение сведений о зарплате другим работникам компании. Практикуется оценка и аттестация работников, которая носит конфиденциальный характер. При этом работник должен быть согласен с оценкой своего труда. В противном случае он обращается к вышестоящему начальству. Участие рядовых работников в управлении выражается в создании производственных и наблюдательных советов, которые не являются профсоюзами, - членство в них ограничивается только сотрудниками одной фирмы.

Для обмена опытом в европейских странах создаются ассоциации работников служб по управлению персоналом, которые пользуются большой популярностью - в Германии Общество насчитывает более 5 тыс. человек.

В крупных организациях практикуется ротация сотрудников по разным должностям, но с сохранением заработной платы.

Общей чертой европейского управления персоналом можно назвать децентрализованность: каждое подразделение вольно проводить собственную политику в области ЧР, в то время как на уровне холдинга даются лишь общие рекомендации и установки. Надо сказать, Россия более всего тяготеет именно к европейской модели[[2]](#footnote-2).

Система управления ЧР в американских компаниях отличается высокой централизованностью. Ей занимается высшее руководство корпораций. В связи с этим кадровые службы отстаивают интересы компании, а не сотрудников, которые защищаются только через профессиональные союзы. В остальном, функции отделов HR вполне традиционные: найм рабочей силы, контроль за соблюдением условий контрактов.

В США отличное от остальных отношение к отбору на высшие руководящие посты - он проводится в течение долгого времени и очень тщательно. В некоторых компаниях выделяются отдельные подразделения, подотчётные только совету директоров, для работы с менеджерами высшего звена. К каждому работнику здесь подходят индивидуально - со своим планом продвижения и оплаты труда.

Для повышения производительности труда здесь более всего рассчитывают на развитие негласной конкуренции между сотрудниками, отделами и т.д.

Кроме того, в США всё большее значение приобретают высококвалифицированные кадры широкого профиля, так как предприятия стремятся максимально автоматизировать производство. Аналитики предсказывают, что в будущем структура американских компаний будет состоять из небольшого числа постоянных кадров с высокой компетенцией, способных выполнять самые различные виды работ, и фрилансеров, нанимаемых в помощь при выполнении текущего задания. Такое положение вещей, во-первых, прибавит работы менеджерам низшего звена, штат подчинённых которых будет всё время меняться, а во-вторых, усложнит работу управлению персоналом, которому придётся хорошо продумывать и рассчитывать очередной найм рабочих, потребность в них[[3]](#footnote-3).

Таким образом, в Соединённых Штатах основным стимулом является не результат в виде объёма произведённого товара или услуги и даже не его качестве, а в знаниях, опыте и квалификации работника. Только высокий уровень знаний и разносторонность могут гарантировать высокую должность, оплату и устойчивость на рабочем месте. А набор кадров будет зависеть не от функциональной принадлежности, а от очередного управленческого решения. Рабочие группы носят временный характер.

Подобный "проектный" подход объясняет довольно частую смену мест работы среднего американца, которые в обществе не характеризует его с плохой стороны.

Особняком в мировой практике управления ЧР стоит Япония. Фактически благодаря своей уникальной системе работы с персоналом эта страна занимает первое место в мире по эффективности производства. По существу этот подход является почти полной противоположностью американского. Но в его пользу говорит тот факт, что пока американцы испытывают проблемы из-за текучки кадров и перебоев с поставками, японцы имеют у себя в стране множество нерушимых компаний-семей.

Главным постулатом японского подхода к кадрам является ориентация на долгосрочную перспективу. Рабочая сила, а точнее человек во всей полноте, рассматривается как важнейший ресурс компаний. Так как он обладает безграничными возможностями, именно в человека необходимо вкладываться. На практике это проявляется в прославленной японской системе пожизненного найма: вновь нанятый рабочий сначала осваивает все виды деятельности своей компании, проходит курс обучения и знакомства с её философией и лишь потом закрепляется на определённом месте. Уход работников по собственному желанию происходит крайне редко, так как размер вознаграждения в очень большой степени зависит от стажа работы в одной фирме. Организация для японца - часть жизни, вторая семья. Покидая свою компанию, японец не только лишается хороших друзей, создаёт себе денежные проблемы, но фактически становится изгоем общества. Этим объясняется низкая текучесть кадров и, возможно, самый высокий в мире уровень самоубийств в Японии. Более того, почти никогда японские компании не пытаются переманивать хорошие кадры у других компаний[[4]](#footnote-4).

Японская фирма является не только экономической единицей, но и социальным институтом: здесь человек постоянно получает новые знания (компания тратится на повышение квалификации и переобучение рабочих), самореализуется (компания обеспечивает высокую степень вовлечения сотрудника в значимые виды деятельности, а также выясняет и учитывает его собственные предпочтения), общаются и находят друзей в жизни (работа предполагает коллективное принятие решений и творчество). Руководство компании обеспечивает "всеобъемлющую заботу" о сотрудниках. Это и строительство общежитий, и медицинское обслуживание, и организация досуга - в общем, всё для того, чтобы максимально духовно и эмоционально интегрировать человека в компанию. Это даёт поразительный результат. Все работают с высокой отдачей и энтузиазмом. Это подкрепляется тем, что зарплаты топ-менеджмента не сильно выше зарплат младших работников, а контакты между должностями носят в основном неформальный характер. В то же время на рабочих местах обеспечивается жёсткая дисциплина. Это не корпоративное рабство, как некоторые могут подумать, - люди сами желают трудиться и видят своё благополучие в настоящем и будущем в успехе своей компании. И если европейцы и американцы живут по формуле "работать, чтобы жить", то о японцах можно сказать, что они "живут, чтобы работать". Взаимовыгодное сотрудничество раз и на всю жизнь - что может быть прекраснее в бизнесе?

Все эти методы не есть плод исключительно национальных особенностей - в общем виде они могут быть перенесены на любые организации в любой стране. Так, на Западе широко и очень успешно внедряются японские системы управления персоналом. Поэтому важно помнить, что руководитель предприятия волен установить такие отношения фирмы и работника, которые наиболее всех подходят целям фирмы.

## 

## 1.2 Системы мотивации персонала в европейской модели менеджмента

Системы мотивации персонала в западноевропейских странах имеют много общего с американскими принципами управления, однако не тождественны им. Рассмотрим специфические особенности моделей мотивации компаний Западной Европы.

"Шведская модель " управления и мотивация трудовой деятельности персонала всегда привлекала внимание отечественных и зарубежных специалистов. Наряду с признанием господства частной собственности и рыночного регулирования в производственной сфере, в основу "шведской модели" положены принципы высокой социальной защищенности населения, полной занятости и выравнивания доходов[[5]](#footnote-5).

Вместе с тем, нельзя не отметить и другую сторону эффекта долговременного воздействия «шведской модели» развития на мотивацию труда. В последние годы социал-демократы, стоявшие у истоков формирования "шведской модели" и обеспечивающие ее практическую реализацию, обеспокоены том, что "шведский социализм" стал давать сбои именно в силу достигнутого высокого уровня социальных гарантий.

Как показали исследования последних лет, высокая социальная защищенность человека в Швеции стала оказывать негативное влияние на трудовую активность населения и явилась одной из причин снижения трудовой мотивации людей, развития психологии социального иждивенчества, препятствующей эффективному использованию трудового потенциала и дестимулирующая предпринимательство. В сложившихся условиях социал-демократы столкнулись с необходимостью пересмотра ряда постулатов своей социально-экономической политики с учетом принципа: благосостояние каждого шведа должно быть заработано, а не просто оплачено из государственных фондов.

Достаточно успешно решается проблема трудовой мотивации работников в Великобритании. Президент Британского института управления Б.Вольфсон считает, что «сегодня конкурентоспособность фирм определяется не качеством производимой продукции, а качеством персонала. Победителем выходит тот, кто способен наилучшим образом привлечь, закрепить и мотивировать тех работников, у кого есть талант и напористость в работе».

Одной из основных особенностей мотивации персонала в западноевропейским странах, в том числе, Великобритании, является более широкое, чем в США, распространение партнерских отношений между предпринимателями и рабочими. Это проявляется в еще более активном (по сравнению с американскими компаниями) участии персонала в собственности, прибылях и принятии решений, что обусловлено спецификой характера собственности. Так, в странах Западной Европы более широко развиты производственные кооперативы, которые можно рассматривать как самоуправляющиеся структуры, а также государственные предприятия, где работники участвуют в оперативном управлении производством[[6]](#footnote-6).

Примером формирования партнерских отношений в Великобритании является функционирование на предприятиях Консультационных комитетов рабочих и Консультативных объединений по разработке социальных планов.

В Финляндии введена система «управления по результатам», при которой руководство совместно с подчиненными определяет результаты, которые они намерены достичь.

В Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге, Швеции принято соответствующее законодательство об обязательном участии рабочих в Советах директоров компаний с правом голоса. Работники компаний Франции также имеют своих представителей в советах директоров, но без права голоса в принятии решений. Во многих странах Западной Европы (Австрии, Франции, Швеции и др.) сотрудники имеют право участвовать также в решении социальных вопросов[[7]](#footnote-7).

Специальными законами регулируется вовлечение работников в управление в Германии, в соответствии с которыми там созданы производственные советы (Советы предприятий).

Право участия производственного совета в управлении предприятием распространяется на следующие вопросы:

* принятие и изменение устава предприятия, организации производства и профессионального взаимодействия работающих;
* вопросы рабочего времени (определение начала и конца рабочего дня, перерывов в работе и т.п.);
* временные сокращения или продление рабочего времени на предприятии;
* время, место и форма оплаты труда;
* определение общих принципов и графика отпусков, а также решение вопросов об отпусках для отдельных работников в случае возникновения разногласий между работниками и работодателем;
* разработка и принятие инструкций по предотвращению на производстве несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
* внедрение и применение технических средств контроля за поведением и производительностью работников;
* вопросы социального обеспечения;
* вопросы формирования политики в области заработной платы и применения новых форм оплаты труда;
* вопросы персонального отбора, назначений, перемещений и др.[[8]](#footnote-8)

В Германии на предприятиях с числом занятых более 100 человек предусмотрено образование так называемых экономических комиссий, состоящих из членов производственного совета и представителей работодателя, которые занимаются решением только экономических вопросов.

Если количество работников превышает 500 человек, то на немецких предприятиях могут создаваться наблюдательные советы, право выдвижения кандидатур в которые имеют производственные советы и высшие производственные организации данной отрасли. Кроме того, участие трудящихся в управлении может осуществляться и через назначаемого наблюдательным советом Директора по труду, в ведении которого находятся кадровые вопросы, вопросы социальной сферы и заработной платы.

Практика управления немецкими предприятиями показывает, что подобная политика привлечения трудящихся к управлению способствует развитию их трудовой активности, мотивации и, в конечном итоге, улучшению конечных результатов производства.

Заслуживает внимания также система мотивации персонала, применяемая в Нидерландах. Ключевым моментом, определяющим заинтересованность и активность работников, является высокий уровень социальной защищенности, льгот и компенсаций. Основные направления мотивации и защиты прав наемных работников закреплены законодательно в соответствующих актах и положениях (о минимальной заработной плате, отпускных днях, компенсации дорожно-транспортных расходов, социальном страховании, условиях труда и др.). Руководство фирм, учреждений и организаций имеет право отклоняться от них только в сторону увеличения льгот и компенсаций. В компаниях Нидерландов положения, способствующие усилению трудовой мотивации, разрабатываются Советом председателей подразделений (где они имеются) и профсоюзами. Департамент по персоналу имеет право внести свои предложения по совершенствованию системы мотивации персонала. При доказательстве эффективности рекомендуемых им мер предложения принимаются и реализуются на практике.

Законодательством Нидерландов установлено также, что при необходимости консультации врача работнику дается два оплачиваемых часа, в течение которых он может осуществить визит к специалисту.

На отдельных предприятиях при отсутствии невыходов на работу по каким-либо причинам (в частности, по болезни) в течение 3-х месяцев работник получает дополнительно один оплаченный день отдыха. Эту систему взяло на вооружение правительство страны, и в настоящий период готовится проект по созданию соответствующего нормативного документа, вводящего это правило повсеместно с целью мотивирования работников.

# Глава 2 Практика управления персоналом: европейская модель

## 

## 2.1 Практика управления персоналом предприятия в странах ЕС

Участие той или иной страны в Европейском союзе серьезно влияет на традиционную практику управления персоналом, в частности, стал возможным непосредственный набор персонала среди граждан других стран, возникли новые требования к обучению персонала, изменилась практика увольнений по сокращению штатов, а также стало обязательным участие персонала компании в принятии управленческих решений.

Законодательство Европейского союза в области управления персоналом имеет приоритет перед национальным законодательством страны и выступает в трех формах: устава, директив и определений.

Устав представляет собой свод точно сформулированных законов, которые немедленно и равно применимы во всех государствах — членах ЕС.

Директивы — это эдикты, которые устанавливают требуемый результат (например, система эквивалентной оплаты труда мужчинам и женщинам-работникам - algoritmdela.ru), но разрешает каждой стране ЕС по своему усмотрению вводить законодательство, которое обеспечивает достижение этого результата.

Определения — это решения Европейского суда по делам, имеющим принципиальное значения для разрешения ряда аналогичных дел, они имеют такую же законодательную силу, что и устав.

Помимо этого издаются также проекты директив, представляющие собой предложения Европейской комиссии, в целом принятые большинством государств — участников ЕС, но не принятые окончательно вследствие возражений со стороны одного или нескольких участников союза.

Основным последствием введения единого рынка является предоставление каждому гражданину Европейского союза возможности свободного переезда с целью трудоустройства в любую страну в составе ЕС - algoritmdela.ru. В стране своего трудоустройства они подпадают под законодательство о безработице, а также имеют право доступа к государственному жилью и образованию своих детей на равных условиях с местными работниками. Ничем не ограниченная мобильность рабочей силы в рамках ЕС дает возможность набирать персонал в других странах ЕС, особенно работников, обладающих специальностями и квалификацией, дефицитными в данной стране.

Набор иностранного персонала

Римский договор не предусматривает абсолютного права на свободу миграции граждан из стран ЕС, но тем не менее гарантирует свободу перемещения для работников и их семей. Цель этого положения договора — обеспечить перемещение рабочей силы из регионов безработицы в регионы, испытывающие дефицит рабочей силы. При этом повсеместно лица, намеревающиеся переместиться, не должны иметь экономической зависимости от системы социального обеспечения страны их нового местожительства. Это требование предотвращает возникновение ситуации, когда человек, длительное время остающийся безработным, может свободно поселиться в стране с самым высоким уровнем социальных выплат - algoritmdela.ru. Рабочие имеют право на свободный въезд в любое государство для трудоустройства и в дальнейшем оставаться в нем для продолжения работы[[9]](#footnote-9).

Свободное перемещение рабочей силы

Руководитель, или менеджер, европейского масштаба — это работник, знающий несколько языков, свободно чувствующий себя в любой европейской стране, знающий законы и практику бизнеса стран Европейского союза, регулярно перемещающийся между странами и компаниями Европы.

Руководитель европейского масштаба

Другим последствием завершения процесса создания единого рынка стала возможность для европейского бизнеса, основывать дочерние предприятия и вести хозяйственную деятельность в любой стране Европейского союза, что неизбежно привело к резкому увеличению численности работников-эмигрантов из европейских стран, длительное время работающих за границей. Это создает специфические проблемы в области управления человеческими ресурсами.

Управление работниками-эмигрантами

Диплом о высшем образовании (HEDs - Higher Education Diplomas - algoritmdela.ru) — это профессиональная квалификация, приобретенная за как минимум три года обучения в высшем учебном заведении и признаваемая всеми странами — участницами Европейского союза. Диплом обеспечивает подвижность высококвалифицированных профессиональных работников в пределах ЕС. В прошлом страны ЕС ограничивали право на работу иностранных специалистов, например, в области бухгалтерского учета, юриспруденции, медицины, которые получили профессиональную квалификацию в своей родной стране. Однако HEDs позволяют устранить искусственные преграды[[10]](#footnote-10).

Во всех странах ЕС осуществляются согласование и гармонизация программ и методов обучения, а также прочих профессиональных требований к обладателям этих профессий; каждый обладатель диплома о высшем образовании получает право свободно практиковаться в своей профессии в любой стране Европейского союза (хотя в особо оговоренных случаях для этого может потребоваться некоторое повышение квалификации). И как результат обладатели профессиональных квалификаций смогут предлагать свои услуги уже на общеевропейском рынке труда.

Уже вступил в силу ряд директив, которые обязывают государства, входящие в ЕС, официально признавать «Сертификаты опыта работы» (Certificate of experience - algoritmdela.ru), свидетельствующие о приобретении опыта работы в конкретной отрасли в другой стране ЕС, выданные соответствующими уполномоченными государственными органами этой страны.

Диплом о высшем образовании

Вероятно, наиболее важным последствием вмешательства ЕС в область управления персоналом является постепенное утверждение равных возможностей работающих женщин. Статья 119 Римского договора требует равной оплаты за эквивалентный труд, выполняемый мужчинами и женщинами, и это требование является обязательным для всех стран — членов ЕС. Совет министров также указал на необходимость равных прав в области пенсионного и социального обеспечения для мужчин и женщин — это указание было интерпретировано Европейским судом как установление одинакового для мужчин и женщин возраста выхода на пенсию.

Требования ряда директив ЕС, регламентирующих вопросы охраны здоровья и техники безопасности, быстро расширяются, частично вследствие того, что должны одобряться лишь большинством стран-членов, а не единогласно. Уже существуют важные директивы по визуальным дисплеям, защите зрения, перемещению тяжелых грузов вручную, защитному оборудованию и безопасности рабочего места - algoritmdela.ru. В скором времени ожидаются новые директивы, что, вероятно, увеличит сложность бюрократических правил и повысит затраты работодателей на мероприятия, обеспечивающие соответствие законам в области охраны здоровья и техники безопасности на производстве.

Директива по визуальным дисплеям

В дополнение к директивам, касающимся конкретных проблем охраны здоровья и безопасности на производстве, Евросоюз ввел в действие Рамочную (принципиальную) директиву, определяющую общие принципы охраны здоровья работников и техники безопасности на производстве. Она обязывает работодателей принимать меры для удовлетворения этих принципиальных требований в соответствии с правилами, введенными национальными законодательствами. В соответствии с Рамочной директивой работодатели обязаны предотвращать любые риски для здоровья и безопасности работников на рабочих местах, устранять опасности, информировать рабочих о технике безопасности и консультироваться с ними, а также обеспечить участие представителей работников при решении проблем охраны здоровья и техники безопасности на производстве.

Директива по охране прав беременных работниц

Прочие директивы

В основу Римского договора положено требование ко всем странам — членам Европейского союза активно стремиться к улучшению уровня жизни граждан своих стран. Меры, намеченные для достижения этой цели, называются политикой социальных основ ЕС. Эта политика предусматривает следующие меры.

* Создание рабочих мест и схем обучения кадров - algoritmdela.ru.
* Программы обеспечения равных возможностей в области занятости.
* Распространение и предоставление информации о возможностях трудоустройства и профессионального обучения.
* Законодательство в области охраны здоровья и техники безопасности на производстве.

В декабре 1989 г. Европейский совет одиннадцатью голосами против одного (Великобритания осталась при особом мнении) принял Европейскую хартию основных социальных прав. Она устанавливает единые условия найма в пределах Европейского союза, вознаграждения, профессиональной подготовки и обучения, создания условий работы и жизненного уровня, доступ к информации компании, обеспечивает консультирование и участие работников в формировании управленческих решений. В основе хартии лежит уверенность, что успех единого рынка возможен только при условии, что оба участника трудовых отношений (работодатели и наемные работники) в равной степени и глубоко вовлечены в создание новой объединенной Европы.

Европейская социальная хартия

Претворение в жизнь социальной хартии создает условия для социального партнерства между двумя сторонами трудовых отношений и улучшает социальное согласие в странах Европейского союза, способствуя таким образом повышению жизненного уровня и уровня профессиональной квалификации работников и обеспечивая необходимую производительность труда - algoritmdela.ru. Некоторые из положений хартии уже нашли отражение в существующих директивах ЕС, но хартия призвана объединить проводимые членами ЕС политику занятости и социальную политику[[11]](#footnote-11).

Преимущества и проблемы социальной хартии

Европейская конфедерация профсоюзов предупреждала, что без введения минимальных единых социальных условий и условий занятости на общеевропейском уровне возможны проявления так называемого «социального демпинга», т.е. неоправданного сокращения цены на труд в некоторых странах ЕС. Отсутствие единого минимального уровня оплаты труда, недостаток защищенности занятости, как полной, так и частичной, отсутствие минимальной продолжительности рабочей недели, а также отрицание преимуществ социальной хартии позволит некоторым работодателям устанавливать низкий уровень заработной платы, сокращать свои затраты на труд и тем самым назначать более низкие цены на свою продукцию. Это фактически означает нарушение принципов единого рынка[[12]](#footnote-12).

Контраргумент предположению, что социальный демпинг приведет вовлеченные в него страны к повышению конкурентных преимуществ, заключается в том, что низкозарплатная и низкопроизводительная трудоинтенсивная экономика выгодна для производства только некоторых видов продукции - algoritmdela.ru. В долгосрочном плане она будет испытывать недостаток технологических навыков, систем высокопрофессионального обучения и подготовки, а также динамики развития, необходимой для устойчивого экономического роста. Кроме того, в странах с низким уровнем заработной платы могут обостриться проблемы трудовых отношений.

## 

## 2.2 Сравнительный анализ политики управления персоналом в европейских странах и в России

Одна из основных проблем в системе управления персоналом заключается в найме такого человека, который подходил бы и к культуре так называемого европейского менеджмента, и к культуре отдельной компании. К примеру, может быть нанят молодой иностранный претендент из элитной бизнес-школы, знающий много языков, но в течение нескольких месяцев может обнаружиться, что этот человек не способен установить контакт со своими коллегами. Остальные сотрудники фирмы или конкретного отдела могут оказаться менее образованными или менее мотивированными и могут обнаружить, что им трудно работать с иностранцем. Хотя конкуренция среди коллег выступает важным фактором, основным является именно его принадлежность к другой нации. Иностранцы, со своей стороны, часто не понимают правил другой культуры, что затрудняет их общение с коллегами[[13]](#footnote-13).

Другая проблема может возникнуть между линейными менеджерами и отделом управления персоналом или собственником компании при решении вопроса, кого нанимать — специалиста или человека с общими знаниями. Специалист — это человек, который обладает конкретными практическими знаниями и навыками в рамках своей профессии. Человек с общими знаниями в рамках своей профессии, как правило, не имеет узкой специализации. Специалисты отдела управления персоналом могут предпочесть нанять человека, обладающего потенциалом роста. По их мнению, навыкам можно научить, но потенциал работника к обучению либо присутствует, либо нет. Линейные менеджеры хотят видеть человека с конкретными знаниями и навыками в определенной области. Более подробные данные можно увидеть в табл. 1.

Таблица 1

**Предпочтения в области найма специалиста или человека с общими знаниями в европейских странах**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Страны | Человек с общими знаниями (местный) | Человек с общими знаниями (иностранец) | Специалист |
| Англия | 10,5 | 28,9 | 36,8 |
| Франция | 10,9 | 3,1 | 29,7 |
| Германия | 16,7 | 16,7 | 44,4 |
| Италия | 12,2 | 14,4 | 26,7 |
| Испания | 22,2 | 7,4 | 70,4 |
| Европа в среднем | 13,3 | 13,3 | 36,1 |

Из таблицы видно, что итальянцы и испанцы предпочитают нанимать специалистов. К такой политике найма тяготеют и французы. Интересен тот факт, что немецкие менеджеры отдают предпочтение как местному персоналу с общими знаниями, так и иностранным сотрудникам с общими знаниями. В то же время немцы стоят на втором месте после испанцев по предпочтению найма специалистов с узкими знаниями. Испанцы фокусируются на найме персонала, который обладает конкретными практическими знаниями, и избегают принимать на работу выпускников элитных бизнес-школ. Например, знание иностранного языка менее важно для Франции, чем для Англии, Германии или Испании. Опыт работы за границей более ценится во Франции и в Италии. Кроме этого, информация о каждом кандидате должна включать возраст, образование, репутацию учебного заведения, результаты тестов по некоторым предметам в области менеджмента, предыдущий опыт работы, а также личные характеристики. Любая компания всегда анализирует достаточно большое количество критериев при подборе человека на определенную позицию. Каждый из этих критериев является существенным для менеджеров одной страны и может быть менее важным для менеджеров другой (см. табл. 2).

Таблица 2

**Перечень некоторых главных характеристик, лежащих в основе принятия решения о найме в европейских странах**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Европейские страны | Англия | Франция | Германия | Италия | Испания |
| Знание иностранного языка | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Результат теста | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| Умение вести малый и средний бизнес | 7 | 2 | 5 | 6 | 3 |
| Выпускной ранг | 3 | 9 | 3 | 5 | 6 |
| Рекомендации | 4 | 2 | 6 | 7 | 9 |
| Международный опыт работы | 11 | 5 | 10 | 4 | 7 |
| Общее образование | 5 | 4 | 14 | 11 | 5 |
| Технические и специальные навыки | 20 | 6 | 4 | 19 | 13 |
| Возраст | 17 | 10 | 8 | 9 | 4 |
| Культура, национальность | 8 | 7 | 18 | 3 | 22 |

Проанализировав показатели таблицы, можно сделать вывод, что практически все страны считают важными такие критерии, как знание иностранного языка, результаты теста, общее образование и выпускной ранг. Для некоторых стран важны умение привлекать иностранных клиентов, широкое знание иностранных рынков и способность быстро ориентироваться в определенных ситуациях, для других — культура и национальность, умение вести малый и средний бизнес, а также наличие специальных навыков и знаний. Проранжировав эти критерии по степени их важности для определенных стран, можно нарисовать картину политики найма в той или иной стране[[14]](#footnote-14).

Интересно, что иностранное происхождение кандидата на работу может являться как положительным, так и отрицательным фактором. В частности, 15% опрошенных немецких менеджеров заявили, что иностранное происхождение персонала является плюсом, 3% считают, что это недостаток. Испанцы также занимают двойственную позицию по этому вопросу: 3% рассматривают иностранное происхождение как плюс, 0,5% — как минус.

Необходимо отметить, что нельзя сравнивать важность параметров для той или иной страны и делать вывод о том, что одна страна более правильно расставляет акценты и делает выбор, а другая нет. В каждом государстве в силу культурных ценностей и экономического положения есть свои обоснованные критерии отбора, которые обуславливают правильность ее выбора.

Критерии найма персонала российскими компаниями представляют собой совокупность разных элементов, являющихся специфическими для той или иной страны. Один из важных критериев отбора в российской практике — возраст кандидата, который не должен превышать 35-40 лет[[15]](#footnote-15). Важным критерием при отборе персонала в российской практике является также наличие определенного опыта работы, как правило, желательно в той должности, на которую он претендует в новой организации, что подразумевает наличие у него специальных знаний в той или иной области. В 70% случаев российские менеджеры предпочтут взять на работу человека с этими специальными знаниями и опытом работы, чем человека с общими знаниями. В практике некоторых компаний существует политика найма на работу выпускников высших учебных заведений, которые, как правило, могут не иметь опыта работы вообще или имеют небольшой опыт. Наем такого сотрудника предполагает наличие развитой системы тренинга в организации, что могут себе позволить далеко не все компании, так как обычно это достаточно дорогостоящие программы. Другой вопрос, который необходимо учитывать, — руководство организации не всегда понимает необходимость тренинговых программ для сотрудников (не только для новичков, но и тренингов для повышающих квалификацию). Следующим требованием в большинстве случаев является владение иностранным языком. В какой-то мере это обуславливается наличием большого количества филиалов иностранных компаний на российском рынке, соответственно, знание языка в таких организациях необходимо.

Каждая страна, так же как и в вопросах найма, имеет собственную систему карьерного роста персонала, которая исходит из культурных различий.

В связи с глобализацией бизнеса большую ценность для компании представляют работники, способные ориентироваться в международной среде. Организация не всегда может привлечь менеджеров, обладающих такими навыками, извне. Поэтому в большинстве западных компаний огромное внимание уделяется различным тренинговым программам, которые направлены на то, чтобы обучить персонал фирмы. Европейские исследования показали, что средний возраст, при котором происходят наибольшие инвестиции в обучение, составляет от 36 до 46 лет. Очень многим людям после этой возрастной границы трудно адаптироваться к меняющейся среде (например, 50-летнему человеку выучить иностранный язык)[[16]](#footnote-16). Восприятие информации после 40 лет значительно изменяется. Человеку сложнее принять новую информацию, запомнить ее и сопоставить с уже полученной информацией. В российской практике можно найти немного организаций, которые согласны вкладывать финансовые и временные усилия в сотрудников старшего возраста, т. е. организовывать для них обучение и составлять тренинговые программы. Многие руководители российских предприятий считают, что легче найти молодого специалиста, даже несмотря на то, что затраты на его привлечение могут превышать затраты на обучение сотрудников старшего возраста. Во многих западных фирмах существуют программы защиты такой категории сотрудников, которая не позволяет в случае устаревания знаний просто их увольнять, а в некоторых организациях используются специальные программы обучения пожилых сотрудников. Наряду с этим, если принимается решение об увольнении такого сотрудника, во многих западных организациях существуют специальные программы раннего отправления на пенсию. К сожалению, в российской практике подобные программы, как правило, отсутствуют. В зрелом возрасте люди должны больше полагаться на профессиональную компетентность, нежели на обучаемость. Проблема заключается в том, что большинство организационных программ направлены на тренинг молодых специалистов, которые легко воспринимают изменения и адаптируют свои знания к глобальной среде. Конечно, позволение молодым, более динамичным работникам «перепрыгнуть» через своих старших коллег в определенном смысле принесет выгоды организации, но вопрос о том, принесет ли это удовлетворение персоналу, остается открытым. Таким образом, чрезвычайно важным вопросом для менеджмента организаций является принятие решения о внутреннем или внешнем найме[[17]](#footnote-17).

Исследования выявили четыре типа фирм, которые придерживаются различных критериев продвижения:

* «клуб» (внутренний наем, основанный на группе) — как правило, придерживаются политики найма внутри компании, ориентируясь на кандидата с общими знаниями и навыками, которому свойственны ранний карьерный рост и большая надежность;
* «академия» (внутренний наем, основанный на деятельности) — внутренний наем, возможность роста кандидата, высокий потенциал, ранняя карьера, специфические знания в той или иной области, возможность увольнения за плохую работу;
* «крепость» (внешний наем, основанный на групповом взаимодействии) — внешний наем, кандидат с некоторыми специфическими навыками, больше пассивен, чем активен, свойственны частые увольнения;
* «баскетбольная команда» (внешний наем, основанный на деятельности) — внешний наем, сосредоточение знаний на определенной работе, не свойственны формальные тренинги, слабое планирование карьерного роста, возможность горизонтальной карьеры — перехода с позиции на позицию.

Интересно проследить, какие критерии использует та или иная страна при принятии решения о карьерном росте. Такого рода данные приводятся в таблице 3.

Таблица

**Приоритет главных характеристик при определении кандидата для продвижения в европейских странах (+ или - означает, как та или иная характеристика воспринимается участвующим в опросе менеджером)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Европейские страны | Англия | Франция | Германия | Италия | Испания |
| + прошлая деятельность | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| - человек как член команды (если человек слишком привязан к команде, это плохо) | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| + человек как член команды | 9 | 3 | 2 | 5 | 2 |
| + высокий потенциал, амбиции | 4 | 5 | 7 | 3 | 4 |
| + уже знает, как работает компания | 7 | 5 | 13 | 8 | 5 |
| + общие знания в своей области | 3 | 22 | 6 | 9 | 14 |
| + молодость | 14 | 10 | 15 | 4 | 8 |
| + длительная работа в фирме | 11 | 18 | 11 | 7 | 6 |
| + внутренний наем | 7 | 4 | 17 | 11 | 10 |
| + открытый, понимающий и продвигающий инновации | 21 | 18 | 4 | 14 | 15 |

Из таблицы видно, что для всех стран главными критериями являются прошлый опыт, прошлая деятельность кандидата на продвижение, поскольку это характеризует человека как непосредственного работника и дает представление, как данный человек выполняет работу и справляется со своими обязанностями. Например, во Франции считается неважным, имеет ли кандидат общие знания в своей области или нет, в то время как для Англии подобный критерий стоит на третьем месте. Важность такой характеристики, как открытость и инновационность, для Германии стоит на четвертом месте, что говорит о приверженности немецких менеджеров политике найма креативного персонала. Аналогичный показатель не так существенен для Англии и Франции. Интересно, что практически для всех стран имеет большое значение, может ли человек работать в команде или нет. Показатель «человек как член команды» в положительном смысле стоит на втором или третьем месте во всех странах. Индивидуализм в большей мере присущ английским компаниям, далее по убывающей следуют Италия, Испания, Франция, и в большей мере тяготеет к коллективизму Германия[[18]](#footnote-18).

Можно сделать вывод, что, например, для «клубов» важными являются следующие критерии: + человек как член команды, + прошлый опыт, + долгий опыт работы внутри компании, + человек, которого любят и знают, + уже знает, как работает компания. Для «академии» особый интерес представляют следующие параметры: + прошлый опыт, + высокий потенциал, амбиции, - человек как член команды, + молодость, + знания в области того, как работает компания. Для «баскетбольной команды» важную роль играют + хорошие или плохие рекомендации, + общие знания в своей области, - человек как член команды, + внешний наем, + открытость.

Как и во многих западных организациях, в российских компаниях при принятии решения о продвижении по служебной лестнице того или иного кандидата главными факторами являются прошлый опыт, прошлая деятельность сотрудника, его профессиональные результаты. В российской практике присутствуют как внешняя вербовка, так и внутренний наем. Но в 63% компаний менеджеры предпочитают внешнюю вербовку, так как внутренний наем в организации, по их мнению, предполагает возникновение конфликтных ситуаций и политических игр, связанных с конкуренцией между кандидатами на то или иное место. Многие руководители считают также, что выбор между внутренним и внешним наймом должен прежде всего зависеть от самой вакансии; например, на позиции с высокой ответственностью, требующие надежности, проверенной компетенции, лучше нанимать человека из самой организации, поскольку его репутация и профессионализм известны, что может снизить риск найма на важную организационную позицию не проверенного на надежность человека. Кроме того, внутренняя вербовка позволит сократить затраты на адаптацию этого сотрудника, что для некоторых должностей может являться немаловажным фактором. Возрастные характеристики кандидатов на продвижение также немаловажный фактор. На российских предприятиях средний возраст сотрудников, участвующих в программах продвижения, составляет 30-35 лет. Именно на них во многих организациях нацелены программы обучения. Если говорить в общем о политике продвижения, то 48% менеджеров российских предприятий считают, что продвижение сотрудника в компании возможно и необходимо, 25% предпочитают всегда нанимать человека извне на появившуюся вакансию, например, в среднем или высшем звене. 27% считают, что руководство компании должно использовать как внешнюю, так и внутреннюю вербовку. Внешний рекрутинг может иметь под собой скрытую задачу, которая формулировалась 6% руководителей российский компаний так: наем человека, который пришел из другой компании (особенно если это компания-конкурент), позволит получить некоторую информацию о других организациях.

Если говорить о типологии организаций, то российские компании скорее «крепости», так как внешний наем кандидата с некоторыми специфическими навыками с возможностью увольнения при несоответствии сотрудника организационным целям и задачам является наиболее часто встречаемой политикой в области найма. Конечно, разделяя организации на те или иные типы, необходимо помнить, что специфика политики каждой компании в первую очередь зависит от направления ее деятельности во внешней среде, менеджмента, состава рабочей силы и других факторов. Во многих компаниях нет четкой программы карьерного роста, с которой знакомятся сотрудники в начале их работы в организации. Такая система должна прежде всего описывать сроки карьерного роста и возможные перспективы продвижения для каждой отдельной должности. В такой программе необходимо выделять и систему аттестации или критериев, на основании которых возможна ротация.

На протяжении всей деятельности организации многие сотрудники уходят из фирмы не только по причинам личного порядка, но и из-за принудительного увольнения, которое может быть обосновано как плохими результатами работы человека, так и необходимостью реструктуризации внутрифирменных процессов. В последнем случае решить, кто должен оставить компанию, достаточно сложно, поскольку во внимание должны быть приняты многие факторы. Политика увольнения или, точнее, обоснованность выбора для увольнения той или иной группы персонала различна во многих европейских странах[[19]](#footnote-19).

Один из подходов базируется на принципах классической экономической теории, предполагающей, что человек, который работает хорошо, легко обучаем и получает небольшую заработную плату, должен быть сохранен в организации. Например, 46-летний работник, давно работающий в компании, трудно обучаемый, показывающий средние результаты работы и получающий в два раза больше, чем молодой работник, представляется хорошим объектом для увольнения. Данная теория подразумевает, что решение об увольнении будет принято исходя из соображений организационной эффективности. Но решения подобного рода не должны основываться только на экономической составляющей, необходимо учитывать также социальный аспект увольнения. Такой подход не принимает во внимание личное, семейное положение работника, имеет ли он неработающих супругу или супруга, а также детей, которые, возможно, еще не получили образование. Компания, увольняющая пожилого работника, посылает сигнал молодым о том, что когда они достигнут возраста первого, то могут быть пожертвованы организацией при необходимости перераспределения позиций. Кроме того, организация показывает этим пренебрежительное отношение к старым сотрудникам, которые, возможно, отдали многие годы данной фирме, что не может быть проигнорировано младшими сотрудниками. К примеру, по французским законам, при принятии решения об увольнении должны быть проанализированы четыре параметра: компетенция, возраст, семейная ситуация и востребованность данного кандидата на рынке труда.

Вопрос о социальной составляющей при принятии решения об увольнении широко подвергается различным исследованиям. Необходимо понять, кто реально теряет работу в случае увольнения — молодой человек или пожилой? Некоторые исследователи считают, что молодой специалист может без особых усилий найти себе новую работу, нежели пожилой сотрудник, который из-за своего возраста, скорее всего, будет менее востребован на рынке труда. Конечно, это нельзя не учитывать, принимая решение об увольнении того или иного работника. Организационные решения в данной области не должны базироваться только на одном подходе. Большая эффективность будет достигнута только в том случае, если экономический подход будет соотнесен с социальными вопросами.

Интересно проанализировать, какому из подходов отдает предпочтение та или иная страна. Предпочтения при принятии решения об увольнении представлены в таблице 4.

Таблица 4

**Предпочтения при принятии решения об увольнении в европейских странах (%)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Страны | Англия | Франция | Германия | Италия | Испания | Европа |
| Молодой, хорошие показатели деятельности, низкая оплата труда | 0,0 | 0,0 | 3,2 | 0,0 | 0,0 | 0,4 |
| Молодой, средние показатели, низкая оплата труда | 13,2 | 42,6 | 74,2 | 36,4 | 26,9 | 38,1 |
| Средний возраст, средние показатели, высокая оплата труда | 76,3 | 44,3 | 9,7 | 43,2 | 65,4 | 46,7 |
| Пожилой, отличные показатели деятельности, высокая оплата труда | 0,5 | 13,1 | 12,9 | 20,5 | 7,7 | 14,8 |

Из таблицы видно, что практически ни одна страна не придерживается политики увольнения молодых сотрудников с хорошими показателями деятельности, получающих небольшую заработную плату. Более чем 70% английских компаний предпочитают уволить работника среднего возраста со средними показателями работы, получающего высокую зарплату. Напротив, менее 10% немецких менеджеров придерживаются такой политики. В Испании и Италии, скорее всего, уволят человека, получающего высокие деньги за среднюю работу. Немецкие менеджеры при необходимости уволят молодого сотрудника со средними результатами, но низкой зарплатой. Средний возраст увольняемого в Германии составляет приблизительно 36 лет, во Франции — 40, в Испании и Италии — 43-44, в Англии — около 45 лет. Интересно, что опрашиваемые исследователями молодые респонденты в большей степени высказывались за увольнение персонала среднего и пожилого возраста, опрашиваемые среднего возраста быстрее «увольняли» молодых и пожилых, последние, в свою очередь, отдавали предпочтение при увольнении молодым работникам и персоналу среднего возраста.

Нельзя проигнорировать тот факт, что персоналу свойственно сравнивать свои выгоды от компании (условия труда, возможность продвижения, заработная плата и т. д.) с выгодами работников, работающих на похожих позициях. Подобное сравнение может вызвать такую ситуацию, когда сотрудники начнут сами регулировать усилия, вкладываемые в организацию, а также выбор — оставаться в компании или нет, и если оставаться, то на каких условиях. Все это должно быть учтено менеджерами при проведении политики управления персоналом[[20]](#footnote-20).

Практически все респонденты из всех стран заявили о важности анализа социальной составляющей при рассмотрении предполагаемой кандидатуры на увольнение. Позиция, основанная на классической экономической теории, в большей степени присуща английским менеджерам, нежели всем остальным. Теория, базирующаяся на гуманистических человеческих принципах и социальной составляющей, наиболее характерна для Германии. Такая позиция не только предполагает восприятие работника как человека, но и влияет на так называемый скрытый фактор — лояльность персонала к фирме, которая выражает заботу о своих сотрудниках в полном смысле этого слова, что, безусловно, ведет к повышению эффективности работы компании. Конечно, нельзя пренебрегать экономической выгодой при принятии решения об увольнении, но «правильное» решение, возможно, скрыто под комбинацией этих составляющих и умелой манипуляцией ими в зависимости от внешних и внутренних потребностей организации.

Анализируя ситуацию на российском рынке, необходимо выделить два наиболее важных аспекта. Во-первых, преобладание экономической целесообразности при увольнении того или иного работника компании. Как правило, в последнее время социальная составляющая начинает играть важную роль при определении критериев увольнения. Это характерно в большей степени для крупных организаций. В российских организациях социальная составляющая определяется, как правило, денежным пособием человека при увольнении. В меньшей степени решение об увольнении принимается с учетом семейной ситуации человека или его востребованности на рынке труда[[21]](#footnote-21).

Во-вторых, интересно проанализировать важность критериев при увольнении для российских менеджеров. Скорее всего, при анализе возможности увольнения нескольких сотрудников будет уволен сотрудник среднего возраста со средними показателями деятельности, получающий высокую заработную плату. Как и во многих других странах, молодой специалист с хорошими показателями и низкой оплатой труда, как правило, останется в организации. Хотя в российской практике были и иного рода случаи, когда в основном небольшие организации, пользуясь тем, что хорошая заработная плата предоставляется кандидату с определенным опытом работы и специфическими навыками, а также после прохождения испытательного срока (который, как правило, в таких компаниях составлял от трех месяцев до полугода), брали на работу молодых специалистов, которые, в свою очередь, выполняли сложную работу, получая при этом маленькую заработную плату. После окончания испытательного срока или когда человек понимал несоответствие усилий и оплаты труда организация предпочитала просто увольнять данного сотрудника, беря на его место следующего молодого сотрудника. Таким образом, организация получала качественную работу при низких финансовых затратах.

Интересным является тот факт, что многие руководители российских организаций признаются, что они зачастую не могут побеседовать лично с человеком, которого необходимо уволить. Обычно такая задача ложится на плечи линейных менеджеров, которые, в свою очередь, как правило, не имеют опыта действий в такого рода ситуациях, в результате чего уход человека из организации может быть болезненным как для него самого, так и для компании.

# Заключение

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины.

Понятия найма, продвижения и увольнения персонала в европейских странах имеют одинаковое содержание. Различия состоят в реализации процедур найма, продвижения и увольнения персонала. Прежде чем приступить к сравнительному анализу, необходимо дать определение названным элементам управления персоналом.

Для каждой конкретной страны характеристики, по которым принимается решение о найме того или иного кандидата, будут различными. Каждая страна вследствие культурных особенностей будет по-разному оценивать важность каждого из показателей.

Проведенные исследования найма, продвижения и увольнения персонала показали, что каждая страна имеет свои традиции и ценности, которые лежат в основе политики ведения бизнеса и 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. Сравнительный подход показал, что сегодня российские компании перенимают западный опыт, адаптируя опыт западных компаний к российской специфике. Но в российском бизнесе все еще существуют организации, в которых, например, отсутствует строгая система найма, что подразумевает отсутствие стратегического планирования потребностей в персонале, четко сформулированных критериев найма персонала на те или иные позиции. Сравнительный подход к анализу опыта различных компаний играет большую роль для российской практики бизнеса, так как позволяет российским менеджерам увидеть реальные примеры построения эффективной политики управления человеческими ресурсами, а также попробовать внедрить это на практике в своей организации. Знание иностранных методов ведения бизнеса, понимание, что лежит в основе политики той или иной страны, умение анализировать и адаптировать стратегии ведения бизнеса во многом могут помочь компаниям правильно ориентироваться в сложной международной среде.

Вероятно, России больше подходит европейская модель развития в широком смысле слова. Ее главная особенность заключается в определенном балансе интересов государства, предприятий (и их собственников), профсоюзов и других общественных организаций. Кроме того, европейская модель (как американская и японская) включает высокий уровень заработной платы и производительности труда. Но в отличие от американской в ней выше степень социального обеспечения населения, а от японской – прозрачная конкурентная среда. И, наконец, ей присуща эффективная система управления в масштабе всего общества, а не только на отдельных предприятиях. Последний момент представляет, на наш взгляд, особый интерес.

Формирование такой системы означает, во-первых, что внутри предприятий производится замена функциональных и бюрократических организационных структур на внутрифирменные предпринимательские команды. Во-вторых, крупные компании осуществляют отделение («акционирование») многих функций и направлений, при этом одновременно поощряется создание малых предприятий во всех сферах экономики, в том числе в здравоохранении и социальном обеспечении. В-третьих, происходит автоматизация разных контрольных и учетных функций, связей между предприятиями (в первую очередь в государственных, региональных и муниципальных образованиях).

# Список использованной литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. – М.: Юнити-Дана, 2009.
2. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – М.: Современная школа, 2010.
4. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций. – М.: А-Приор, 2009.
5. Володько В.Ф. Международный менеджмент. – М.: Амалфея, 2009.
6. Закаблуцкая Е.А. Управление персоналом. Руководитель и HR-специалист. – СПб.: Речь, 2009.
7. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2010.
8. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: Инфра-М, 2010.
9. Лунёв А.П., Минёва О.К. Сравнение европейского и японского опыта управления персоналом // Гуманитарные исследования. 2008. № 4. С. 213-215.
10. Никифорова Н.А, Управление персоналом. Краткий курс. – М.: Окей-книга, 2010.
11. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации. – М.: Экзамен, 2009.
12. Потемкин В.К. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2010.
13. Рогожин М.Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе. – М.: Альфа-Пресс, 2009.
14. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. – М.: КноРус, 2010.
15. Чеховских И.А. Управление персоналом. В вопросах и ответах. – М.: Эксмо, 2010.

1. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации. – М.: Экзамен, 2009. – с. 164. [↑](#footnote-ref-1)
2. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – с. 81. [↑](#footnote-ref-2)
3. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. – М.: КноРус, 2010. – с. 113. [↑](#footnote-ref-3)
4. Чеховских И.А. Управление персоналом. В вопросах и ответах. – М.: Эксмо, 2010. – с. 63. [↑](#footnote-ref-4)
5. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации. – М.: Экзамен, 2009. – с. 168. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2010. – с. 93. [↑](#footnote-ref-6)
7. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – с. 87. [↑](#footnote-ref-7)
8. Рогожин М.Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – с. 71. [↑](#footnote-ref-8)
9. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – с. 91. [↑](#footnote-ref-9)
10. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. – М.: Юнити-Дана, 2009. – с. 114. [↑](#footnote-ref-10)
11. Закаблуцкая Е.А. Управление персоналом. Руководитель и HR-специалист. – СПб.: Речь, 2009. – с. 137. [↑](#footnote-ref-11)
12. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – с. 96. [↑](#footnote-ref-12)
13. Лунёв А.П., Минёва О.К. Сравнение европейского и японского опыта управления персоналом // Гуманитарные исследования. 2008. № 4. С. 213. [↑](#footnote-ref-13)
14. Лунёв А.П., Минёва О.К. Сравнение европейского и японского опыта управления персоналом // Гуманитарные исследования. 2008. № 4. С. 215. [↑](#footnote-ref-14)
15. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций. – М.: А-Приор, 2009. – с. 84. [↑](#footnote-ref-15)
16. Никифорова Н.А, Управление персоналом. Краткий курс. – М.: Окей-книга, 2010. – с. 127. [↑](#footnote-ref-16)
17. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: Инфра-М, 2010. – с. 127. [↑](#footnote-ref-17)
18. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – М.: Современная школа, 2010. – с. 104. [↑](#footnote-ref-18)
19. Потемкин В.К. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2010. – с. 63. [↑](#footnote-ref-19)
20. Володько В.Ф. Международный менеджмент. – М.: Амалфея, 2009. – с. 116. [↑](#footnote-ref-20)
21. Потемкин В.К. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2010. – с. 78. [↑](#footnote-ref-21)