Курсовая работа

на тему:

Зарубежный опыт управления

Симферополь – 2010

Содержание

Введение

Глава 1. Мировой опыт управления

* 1. Реализация европейской модели управления персоналом

## 1.2 Реализация японской модели управления персоналом

1.3 Модель управления в США

Глава 2. Сравнительный анализ политики управления персоналом в европейских странах и в Украине

Заключение

Список использованных источников

# Введение

Развитие бизнеса не стоит на месте, и компании с самого начала своего существования 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 нашей страны 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 странах постсоветского пространства 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 мировой опыт 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.

Объект исследования – теории управления персоналом.

Предмет исследования – европейская, американская и японская 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 Мировой опыт управления

## 

## 1.1 Реализация европейской модели управления персоналом

Рассмотрим европейский опыт менеджмента на примере Германии. Значительные результаты, достигнутые экономикой страны, свидетельствуют об эффективности системы организации и управления.

Главными целями менеджмента в Германии является получение максимальной прибыли и обеспечение выплаты акционерам дивидендов. Кроме этого, немецкие менеджеры стремятся:

* обеспечить ведущее место своих компаний на рынке;
* постоянно развивать производство за счет инвестиций;
* активно проводить научно-исследовательские и опытно-промышленные работы;
* решать экологические проблемы;
* осуществлять подготовку и обучение кадров.

Управление предприятиями организовано таким образом, что наряду с четкими экономическими отношениями всех уровней существует и жесткая административная подчиненность нижних уровней управления верхним, строгий спрос за выполнение плана. Усилия менеджеров направлены на обеспечение выживаемости компаний на рынке за счет создания условий по производству конкурентоспособной продукции. Стилем работы аппарата управления является метод убеждения подчиненных вышестоящим руководством. Такой стиль сформировался исходя из соображений, что при этом обеспечивается наибольшая отдача в работе.

В практике работы широко используется проведение регулярных дискуссий по различным проблемам (плану, итогам работы, рынку, перспективам развития, инвестиционным программам и др.). Как правило, не практикуется издание приказов и других директивных документов. Чаще указания носят форму совета, рекомендации. Однако если рекомендации подчиненными не выполняются, то решается вопрос о соответствии подчиненного занимаемой должности. На предприятиях создаются производственные советы, которые избираются представителями трудового коллектива. Производственные советы представляют интересы трудящихся перед администрацией предприятия. Без разрешения производственного совета не допускаются сверхурочные работы.

Решение о закрытии малорентабельных производств принимаются руководством предприятия только после консультации с производственным советом.

На предприятиях ФРГ существует система жесткого планирования. Основой является пятилетний план, который ежегодно обновляется. Жесткое планирование не мешает структурным подразделениям быть самостоятельными, но предполагает строгий контроль за их деятельностью со стороны высшего уровня менеджмента. В основу перспективного и оперативного планирования положены разные подходы. Стратегии пятилетки – это политика инвестиций, финансов, прибыли и рентабельности. Оперативное планирование включает годовые, квартальные, месячные и недельные планы, которые содержат показатели по сбыту продукции, программу производства, поставки сырья, оценку экономических результатов. Действует система корректировки оперативных планов. Если она положительная, то руководство предприятия обычно не возражает против такого уточнения плана. Если же отрицательная, то обеспечивается строгий спрос с менеджеров за то, что они не сумели предвидеть сбои в работе и решить проблемы.

В процессе выполнения намеченной планом производственной деятельности количество и ассортимент продукции могут измениться в зависимости от спроса. Однако непременно должна быть достигнута запланированная прибыль. Менеджеры несут ответственность за получение прибыли и имеют надбавки в зависимости от нее. Если на участке работы, руководимым менеджером, не получена прибыль, то надбавка не выплачивается. При этом критически анализируется деятельность соответствующих структурных подразделений, намечаются меры по выправлению положения. Если эти меры не приводят к увеличению прибыли, то менеджер, ответственный за данный участок работы, заменяется.

Работа с кадрами является одной из главных функций менеджмента на фирмах ФРГ. Задачи кадровых служб предприятий кроме подбора кадров включают: обучение персонала, повышение его квалификации, охрану труда, организацию оплаты труда, обеспечение старости и другие вопросы социальной политики.

Менеджеры должны организовать повышение квалификации персонала, создавать резерв на руководящие должности. Менеджеров выбирают в основном из сотрудников самой фирмы. Порой менеджеров принимают и со стороны, однако стараются при этом исключить «семейственность», т.е. предоставление льгот родственникам и знакомым при устройстве их на работу. Одним из главных факторов при подборе менеджеров является умение работать с людьми.

Для оценки труда работников за прошедший год осуществляется аттестация персонала. С этой целью разрабатываются так называемые оценочные листы на каждого работника. В них сформулированы вопросы по двум разделам, характеризующим квалификацию работника и его отношение к труду. По каждому вопросу оценочного листа менеджером выставляется оценка, после чего в личной беседе с работником оценки обсуждаются. В большинстве случаев менеджер и работник приходят к общему согласию в оценках, высказывая при этом друг другу различные претензии. В случае разногласий работник обращается к вышестоящему руководству.

Оценка труда производится по всем категориям работников. При ежегодной оценке работника производится увеличение (снижение) надбавки к зарплате.

Уровень заработной платы работников различных категорий существенно различается. Так, заработная плата менеджера высшего звена может быть в 15–30 раз выше, чем рабочего. Это объясняется несопоставимо большей ответственностью, которую несут руководители за оптимальный выбор стратегии развития и результаты работы предприятия.

Важное место в немецком менеджменте отводится решению социальных вопросов. Развитие всей социальной инфраструктуры в Германии возложено на местные власти. Муниципалитеты обязаны обеспечить население, проживающее на данной местности, всеми необходимыми социальными объектами (детские сады, школы, поликлиники, больницы и др.). Их финансирование местные власти осуществляют за счет налогов с прибыли, поступающих от предприятий, находящихся на данной территории, а также поступлений из федерального бюджета. Однако в дополнение к этому предприятия активно участвуют в проведении различных социальных мероприятий (благоустройство, сохранение памятников старины, помощь бедным, больным и т.д.). Пенсионное обеспечение сотрудников осуществляется в зависимости от трудового стажа. Пенсия определяется в размере 50–80 % от среднего заработка. Максимальная пенсия в размере 80 % устанавливается при трудовом стаже не менее 25 лет. Предприятия могут устанавливать дополнительную пенсию в размере 10–20% от установленной государственной пенсии. Для получения права на доплату к пенсии необходимо проработать на предприятии не менее 10 лет. В случае сокращения на предприятии возможен досрочный выход на пенсию с ее выплатой за счет предприятия на период до достижения пенсионного возраста.

Основными составными элементами мотивации труда являются:

* относительно высокий уровень зарплаты, который гарантирован законом о тарифных соглашениях, обеспечивающий высокий уровень жизни;
* система ярко выраженной дифференциации в оплате труда в зависимости от образования, должности и стажа работы;
* гарантия рабочего места, повышения квалификации;
* получение права дополнительных выплат к государственной пенсии в зависимости от стажа работы на фирме;
* прямая зависимость пенсии по старости от уровня заработной платы (без ограничения абсолютного размера верхнего предела пенсии);
* социальная защищенность кадровых работников фирмы путем
* выплаты пенсий при увольнении в связи с реорганизацией производства и управления.

## 1.2 Реализация японской модели управления персоналом

Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. Главное ее достоинство – умение работать с людьми. Японский менеджмент ориентируется на групповую форму организации труда. Используется механизм коллективной ответственности, при котором члены группы участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Информация о делах фирмы, ее планах доводится до всех сотрудников. Практикуется активное вовлечение (на добровольной основе) работников в решение технологических и экономических проблем.

Отсюда сопричастность к результатам работы, тесный контакт руководства, различных служб и работников. Менеджер всегда на производстве, среди сотрудников. Предложения и жалобы сотрудников рассматриваются немедленно. Большое значение на японских фирмах уделяется научно-техническому прогрессу. Действует система управления производительностью и качеством работы, при которой обязательно устанавливается виновник брака. На фирмах создаются кружки качества, задача которых – повышение эффективности и качества производства на уровне цехов, участков и рабочих мест. Материально и морально стимулируется активное участие каждого работника в деятельности кружков качества. В результате, по опубликованным данным, количество рационализаторских предложений в Японии в несколько раз больше, чем в США. Существует правило: каждое принятое рационализаторское предложение должно быть реализовано.

Заслуживает внимания процесс управления финансами. Фирмы более активно используют собственный, а не акционерный привлеченный капитал. Дивиденды относительно низки, так как свободный остаток прибыли используется в основном на финансирование перспективных научных исследований и разработок. При снижении темпов экономического роста фирмы отказываются от привлеченного капитала, переходят на самофинансирование.

Активную роль в развитии национальной экономики играет государство: разрабатываются общенациональные программы экономического развития; анализируются существующие и перспективные тенденции в структуре экономики; выявляются приоритетные отрасли хозяйства (в XXI в. Япония будет в приоритетном порядке наращивать исследования в следующих направлениях: лазеры, спутниковая связь, наручные телефоны и персональные компьютеры, управляемая термоядерная энергетика).

Для перекачки капиталовложений в наиболее важные сферы экономики применяются налоговые льготы, поощряется ускоренная амортизация основных фондов в ведущих отраслях хозяйства.

Представляет интерес система приема на работу и продвижения по службе. Среди выпускников средних и высших учебных заведений осуществляется тщательный отбор. Затем организуется торжественный прием на работу с испытательным сроком. Полный курс подготовки (1 год) проводится в одном из подразделений фирмы под руководством закрепленного за новичком опытного сотрудника. Тот кто доказал способность работать, принимается на постоянную работу.

Среди сотрудников, состоящих в штате, наблюдается открытая, гласная конкуренция за право добиться лучшей должности. В среднем через 5 – 7 лет при высоких ежегодных показателях труда сотрудник может стать менеджером низшего уровня. Дальнейший служебный рост увязывается не только с результатами работы, но и со стажем и возрастом. При достижении 55 – 60 лет сотрудник обязан уйти на пенсию.

Особое внимание уделяется систематической подготовке и переподготовке кадров, воспитанию преданных фирме работников. Каждый работник изучает несколько специальных курсов по развитию профессиональных знаний, причем во внерабочее время. Для повышения квалификации используется практика регулярного (1 раз в 3–4 года) перевода работника на другую должность в другое подразделение фирмы (с учетом мнения работника). Японцы считают, что длительное пребывание работника на одном месте снижает уровень ответственности, приводит к потере интереса к работе.

В качестве примера рассмотрим менеджмент фирмы Sony Corporation. Систему организации и управления на этой всемирно известной фирме можно изложить предельно кратко:

* постановка цели, понятной всем, вплоть до последнего рабочего. Менеджеры фирмы считают, что это сплачивает персонал в коллектив единомышленников;
* право младшего по должности не соглашаться с руководителем. Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями, например почтительным отношением к старшим;
* сознательный отказ от жестких планов. Менеджер должен действовать по обстановке. Механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу;
* антибюрократический стиль руководства. В структуре управления фирмой на определенный период могут быть созданы автономные подразделения, обладающие неограниченной самостоятельностью;
* поручение важных проектов энтузиастам, новаторам. Считается, что такой работник должен ставиться выше общепринятых методов материального и морального поощрения;
* патернализм (от лат. paternus – отцовский, отеческий) – воспитание у сотрудников чувства, что они члены одной семьи. На фирме действует система пожизненного найма, есть возможность общения с руководством в неофициальной обстановке. В частности, практикуются совместный отдых, развлечения и др.

Не меньший интерес представляет и менеджмент концерна Toyota Motor Corporation:

* согласованность принятых решений. Ни один вопрос не решается без обсуждения лицами, непосредственно участвующими в его решении. Большая часть предложений исходит от среднего звена сотрудников. Руководство принимает решения, основываясь на этих предложениях;
* корпоративность (обособленность, узкогрупповой интерес). Сотрудники объединены в группы, в которых руководители постоянно меняются, так как дело становится механическим, если руководитель несменяем.
* работники придают большое значение признанию своих заслуг фирмой. Рекордсмены по числу новых предложений пользуются всеобщим уважением. Работа становится, по существу, любимым занятием (хобби); 90% идей воплощается в жизнь;
* руководство не должно казаться самым важным элементом в производстве. Менеджеры, оставаясь сильными и компетентными, не стремятся доминировать над сотрудниками.

Японские менеджеры в своей работе придают особое значение социальной политике. Гордость за свою страну, забота о своем народе является приоритетной задачей в деятельности японских компаний. Вот как формулируются взгляды японской фирмы Omron Company:

* главная цель компании – это ее развитие;
* рост фирмы ведет к увеличению занятости населения;
* компания получает уважение в местном обществе;
* покупатель получает надежного поставщика;
* поставщик получает хорошего покупателя;
* доходы от покупателя – это источник капиталовложений в раз-питие производства;
* производство товаров станет лучшего качества и по более низким пенам;
* член, прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;
* другая часть прибыли пойдет на пользу служащим фирмы в виде увеличения оплаты труда и на дивиденды;
* оставшаяся часть прибыли пойдет на социальные нужды и благотворительность.

Таким образом, на примере данной фирмы можно убедиться в возможности разумного сочетания интересов частного капитала и общества.

1.3 модель управления в США

Эта страна имеет богатейший опыт менеджмента. Американские менеджеры всегда отличались высокими деловыми качествами. Предельно кратко суть американской модели менеджмента можно выразить одним словом – индивидуализм.

Во многом это связано с историей США, которые, в отличие от большинства крупных стран, были образованы лишь в 1776 г. Иммигранты и их потомки сформировали в американском обществе психологию человека, который, чтобы выжить в новых для себя условиях существования, вынужден был надеяться только на себя. Поэтому неслучайно в деловых вопросах американцы традиционно предпочитали ставить вопросы дела на первый план, порой даже в ущерб нормальным человеческим отношениям. Необходимо подчеркнуть, что этот стиль больше характерен для старшего поколения менеджеров, которые привыкли руководствоваться правилом: «Делай, что тебе сказано, а не то...». Именно старшее поколение менеджеров предпочитает авторитарный (основанный на безусловном подчинении власти руководителя) стиль управления. В данном случае менеджер (у американцев «босс», «шеф») доминирует или подавляет волю, желания, потребности своего подчиненного, сковывает его инициативу.

Такой жесткий стиль руководства в большей мере был характерен для американцев в первой половине XX в. Классическим примером менеджера данного типа являлся Г. Форд-старший, основатель автомобилестроительного гиганта – фирмы Ford Motor Company. Он, в частности, говорил: «Не позволяйте жить слишком спокойно тем, кто у вас работает. Всегда поступайте противоположно тому, что они от вас ожидают. Пусть все время тревожатся и оглядываются через плечо».

После второй мировой войны быстро восстановившая свою экономику Япония сумела обогнать США по росту производительности труда, качеству и надежности продукции. Основой успехов японцев стала эффективная система менеджмента. Необходимо отдать должное американским менеджерам, которые сделали все возможное, чтобы изучить передовой японский опыт управления. Поэтому в настоящее время в США достаточно типичной является ситуация, когда менеджеры предпочитают называть своих подчиненных коллегами, игроками одной команды. Современные, особенно молодые, менеджеры склоняются к более человечному, демократическому стилю управления. Руководитель на одно из первых мест среди жизненных ценностей ставит деловые, добрые, человеческие связи с коллегами. Однако по мнению американских специалистов по менеджменту, это вовсе не означает, что дурной характер, раздражительность или жесткость исчезли из управленческих кабинетов. Между тем, спрос на квалифицированных менеджеров в США не снижается. Эта специальность остается в числе дефицитных в стране. Поэтому в США активно ведутся поиски новых методов наиболее полного и эффективного использования руководящих кадров разных уровней. Такой подход к проблеме руководящих кадров вызван рядом причин экономического и социального характера, среди которых наиболее важное значение имеют следующие:

* усложнение функций руководства под влиянием научно-технической революции, обуславливающей дальнейшую концентрацию производства и капитала, развитие новых форм конкурентной борьбы (новизна товара, сроки поставки продукции, условия обслуживания и т.п.);
* возрастание потребности в высококвалифицированных руководителях разных уровней при одновременном усложнении и повышении стоимости процесса подготовки таких специалистов;
* превращение управленческого труда в один из решающих участков повышения общей эффективности производства и реализации продукции.

Для роста эффективности работы руководящих кадров, систематического обновления их профессиональных знаний в США широко используются различные курсы повышения квалификации, действующие преимущественно при университетах. Американские компании посылают своих менеджеров на такие курсы со следующими главными целями:

* расширить кругозор руководителя, его умение предвидеть ход происходящих событий и, таким образом, подготовить менеджера к принятию на себя дополнительной ответственности;
* ознакомить руководителей с последней информацией, касающейся теории и практики руководства фирмами;
* поощрять творческий, новаторский подход к рассмотрению проблем и принятию решений;
* дать возможность менеджеру обсудить новые идеи и проблемы делового мира с другими бизнесменами;
* помочь менеджеру самому оценить свои способности к дальнейшей карьере и свою роль в компании.

Прохождение курса повышения квалификации для руководителей стоит от 500 до 4,5 тыс. долл. в зависимости от продолжительности курса (от 2 до 16 нед.) и его уровня. Во всем комплексе деятельности корпораций по наиболее рациональному использованию кадров менеджеров одной из важнейших задач является оценка возможностей каждого работника, выявление так называемого управленческого потенциала, которым располагает компания. Оценка возможностей работника является одной из самых сложных проблем, поскольку работу служащего можно оценить лишь с точки зрения выполнения им своих текущих обязанностей. Хорошее исполнение работы на одном уровне зачастую не гарантирует такого же исполнения на уровне более высоком. В 60-х гг. XX в. ряд американских корпораций перешли к попыткам решить эту проблему с помощью специальных «центров оценки, в которых работники компании с помощью различных тестов и упражнений проверяются с точки зрения способностей к руководящей деятельности. Такие центры функционируют во многих компаниях, в том числе в таких известных, как General Electric Company, IBM, Standard Oil Company и т.д. В «центры оценки» входят руководящие работники различных функциональных подразделений компании. Штат «центра оценки» проходит специальную подготовку для выполнения им своих функций. В течение недели кандидатов подвергают интервьюированию и различным тестам. Затем проводятся «деловые игры в управление» с целью выявления различных способностей кандидата, которые оцениваются примерно по 20 личным качествам и характеристикам поведения в различных ситуациях. Для проверки в центрах выбираются такие качества работников, которые имеют большое значение для работы управляющего, могут быть выражены в письменных ответах или в поведении во время упражнений и являются более или менее постоянными, чтобы можно было делать прогнозы на будущее. Обычно здесь проверяется умение руководить группой, передавать права, контролировать действия других участников, мотивировать и убеждать, действовать в условиях ограниченного времени, выдвигать новые идеи и убеждать в их правильности. Далеко не последнее место отводится проверке лояльности работника по отношению к владельцам предприятия, умения проявить гибкость и последовательность в защите их интересов, особенно при возникновении различных социальных конфликтов в компании. Обычно проверка осуществляется в течение 2–3 дней. Иногда проверка совмещается с курсами повышения квалификации и этот срок продлевается. Американские специалисты считают, что такая форма намного эффективнее, чем традиционные методы оценки подчиненного непосредственным начальником, так как в центрах все внимание концентрируется на качествах, важных для руководящей работы. Оценка проходит на равных для всех условиях, так как работники центра не знают кандидатов лично и их мнение непредвзято. Кроме того, участие в проверочных упражнениях дает самому работнику представление о требованиях, предъявляемых к более высоким должностям, показывает, в каком направлении следует работать для занятия этих должностей.

Как и их зарубежные коллеги, американские менеджеры очень много работают: 60-часовая рабочая неделя для них – норма. Многие же из них трудятся даже по 90 ч в неделю. На рабочем месте они уже в 6 или 7 ч утра. Менеджеры появляются на работе задолго до того, как приходит основная масса сотрудников. После окончания рабочего дня менеджеры отправляются домой пообедать и побыть с семьей. Поздно вечером они снова за деловыми бумагами, вплоть до отхода к 5-6-часовому сну. Такой труд порой прихватывает у них несколько часов в субботу и воскресенье. В результате реально более половины менеджеров проводят вне дома до 70% времени. Интенсивный режим работы требует хорошего здоровья, физической подготовки. Как бы ни был напряжен рабочий день, большинству из менеджеров удается найти время на занятия физкультурой.

Американские менеджеры, особенно молодые, стремятся продвинуться по служебной лестнице и не скрывают этого. Редко кто из современных американских менеджеров убежден в том, что продвижение по службе происходит исключительно в силу его личных заслуг. Обычно это следствие оптимального сочетания деловых качеств и умения работать в команде.

В целом можно сказать, что современные американские менеджеры довольны своей жизнью. Интересный, напряженный труд в сочетании с достойной зарплатой делает их жизнь полноценной.

Однако не следует идеализировать американскую модель менеджмента. Жесткая конкуренция на рынке труда требует от каждого сотрудника максимальной отдачи и ответственности. Особое внимание уделяется нормальным рабочим отношениям. Если на работе двое сотрудников не уживаются, то считается, что лучше уволить обоих, чем разбираться в причинах склоки. Если станет известно, что кто-то плохо отозвался о человеке другой национальности или цвета кожи, то его не только наверняка выгонят, но и сделают все для того, чтобы найти другую работу ему было очень сложно. Утрата же работы у американцев ассоциируется с потерей свободы, т.е. главной жизненной ценности.

Глава 2. Сравнительный анализ политики управления персоналом в европейских странах и в Украине

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.

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.

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 украинскими компаниями представляют собой совокупность разных элементов, являющихся специфическими для той или иной страны. Один из важных критериев отбора в украинской практике – возраст кандидата, который не должен превышать 35-40 лет. Важным критерием при отборе персонала в украинской 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 украинские 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 филиалов иностранных компаний на украинском 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). Восприятие информации после 40 лет значительно изменяется. Человеку сложнее принять новую информацию, запомнить ее и сопоставить с уже полученной информацией. В украинской 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 украинских 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 украинской 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.

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 3. 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.

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 украинских 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 украинской 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 украинских 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 украинских 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 украинский 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 украинские 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.

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.

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 украинском 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 украинских 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.

Во-вторых, интересно проанализировать важность критериев при увольнении для украинских 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. Интересным является тот факт, что многие руководители украинских 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 таких 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 украинские компании перенимают западный опыт, адаптируя опыт западных компаний к украинской специфике. Но в украинском 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 украинской практики бизнеса, так как позволяет украинским 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. Проведенный анализ свидетельствует о том, Украине больше подходит европейская модель развития. 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. 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.