**Введение**

Современные условия деятельности промышленных предприятий требуют создания эффективной системы управления персоналом предприятия, развития его кадрового потенциала. В этой ситуации возникает необходимость в теоретическом переосмыслении кадровых процессов, разработке методологии формирования стратегии и тактики эффективного использования персонала промышленных предприятий, способствующих подъему и развитию отечественной промышленности, обеспечению их конкурентоспособности как на внутренних, так и на мировых рынках.

Сегодня в мире существует несколько основных **моделей управления персоналом**. Наиболее распространенной моделью является **американская модель**. С другой стороны, **японская модель управления персоналом** пользуется все большим влиянием из-за успехов японских предприятий во всем мире. Вместе с тем, поскольку японская модель во многом завязана на японскую культуру, которая обладает своими уникальными отличительными особенностями, не все элементы, подходы и практики в области управления персоналом можно с успехом распространять на другие страны. В любом случае американскую и японскую модель принято рассматривать как находящиеся на разных полюсах, в первую очередь, с точки зрения ориентации на индивидуализм (США) и коллективизм (Япония). В свою очередь европейская модель также обладает важными отличительными признаками. Но есть еще одна модель управления персоналом – ФРГ - службы по управлению персоналом занимают одно из ведущих мест в руководящем аппарате государственных организаций и частных фирм в Европе. Большую роль в современных европейских компаниях играет ориентация на высокие социальные стандарты при работе с персоналом.

**Япония**

Японские компании не являются просто организациями, ориентированными на получение прибыли. Поскольку в Японии распространен пожизненный наем, то и организации в своих отношениях с работниками выходят намного дальше стандартных трудовых отношений. Именно в связи с этим каждая японская фирма имеет собственную **корпоративную философию**, упор в которой делается на такие понятия, как искренность, гармония, сотрудничество, вклад в улучшение жизни общества.

Основные факторы, определяющие престиж компании в Японии - ее правовой статус, контролируемая доля рынка, членство на бирже и корпоративная философия. Эти показатели являются более существенными, чем цена акций или уровень прибыльности. Престиж компании определяет ее доступ к внешним финансовым источникам, возможности привлечения ЧР с высоким потенциалом. От престижа фирмы, на которую работает японец, в значительной мере зависит его признание в обществе. В общественном сознании трудовая жизнь равноценна личной, индивидуальное выживание и развитие человека зависят от выживания и развития предприятия, на котором он работает. Организационные принципы японской компании:

• Ориентация на рынок.

• Непрерывное внедрение новшеств.

• Внимание не к отдельным функциям, а к их взаимосвязи

Японский стиль управления базируется на убеждении, а не на принуждении работников. Начальник не выделяет себя из массы подчиненных, его задача не руководить работой, которую выполняют другие, а способствовать взаимодействию сотрудников, оказывать им необходимую поддержку и помощь, формировать гармоничные отношения.

Как правило, в японских фирмах нет подробных должностных инструкций, а положения о структурных подразделениях носят общий характер.

Характерной чертой японского управления является применение бюрократической системы. Ее особенности, касающиеся уважения самого статуса руководителя, коллективизма, рационализации, обезличенности и справедливости, хорошо соответствуют традиционным культурным особенностям дальневосточного региона.

Основные черты управления трудом на японских предприятиях следующие:

• гибкость распределения работ и ротация работников;

• мобильность и долгосрочность обучения ЧР;

• использование механизмов, заинтересовывающих работников в результатах их труда;

• гибкая организация системы материального стимулирования;

• жесткая дисциплина на рабочем месте;

• ориентация на развитие ЧР.

Эти особенности связаны с принципом долгосрочного найма, подкрепляются взаимным доверием работников и администрации, а также их стремлением к поддержанию гармоничных отношений. В японских компаниях большую роль играет система социального развития. Значительная часть затрат компаний на персонал реализуется в форме расходов на социальные нужды (жилищное строительство, медицинское обслуживание и организацию досуга). Эта деятельность японских компаний ориентирована на упрочнение привязанности ее работников, на их эмоциональную и духовную интеграцию. Ежегодно устраиваются красочные церемонии официального зачисления в компанию новобранцев.

**США**

Работа по управлению человеческими ресурсами в США опирается на широкую исследовательскую базу, консультативную помощь, развитую управленческую инфраструктуру. Для современного этапа развития сферы управления человеческими ресурсами в американских компаниях свойственно:

* расширение содержания, форм и методов работы с персоналом фирмы;
* углубление специализации в различных функциях управления персоналом;
* рост профессионализма сотрудников СУЧР;
* увеличение расходов на деятельность СУЧР;
* активизация использования информационных технологий

 Современный поход, используемый в наиболее эффективных американских корпорациях, отличается значительным расширением содержания, форм и методов работы с персоналом фирмы; ростом профессионального уровня специалистов служб управления человеческими ресурсами; повышением доли средств, расходуемых этими службами, в общих издержках производства; применением новейшей информационной технологии. Традиционно в США кадровые службы представляют интересы предпринимателей в отношениях с рабочими, организованными в профсоюзы. Работа сосредоточена в подразделениях по трудовым отношениям, в обязанности которых входит - вести переговоры с профсоюзами; обеспечивать требования, предусмотренные трудовым контрактом; организовывать найм рабочей силы. В современных системах управления персоналом особое значение придается планомерной подготовке руководителей на высшие посты, особо тщательному отбору претендентов на эти должности. В передовых американских корпорациях основной упор делается на развитие неформальной состязательности между создателями новой продукции, новых форм обслуживания. Поэтому применяются разнообразные методы и средства возбуждения у персонала компании соревновательной активности. Развитие технико-технологических структур, формирование новых производственных систем предъявляют повышенные требования к методам управления. Это в первую очередь относится к низшим и средним уровням управления. В работе руководителей этих управленческих звеньев важнейшими становятся не производственные, а кадровые вопросы. Недоработки в данном направлении, помноженные на ускоренные темпы роста производительности труда, неизбежно приводят к снижению экономических показателей деятельности предприятия и потере конкурентоспособности.

**ФРГ**

Особого внимания заслуживает опыт Германии по управлению, где слияние двух экономических систем потребовало от руководства всех уровней поиска экстраординарных подходов. Независимые частные фирмы доказали, что могут эффективно дополнять меры государственного воздействия на занятость. Федеральное агентство занятости и другие государственные органы ФРГ строят свою деятельность по управлению по принципу «сверху вниз». Сначала они определяют стратегические цели на высшем (государственном) уровне, а затем разрабатывают комплексные программы структурной перестройки экономики, поддержания уровня занятости и механизмы их реализации.

Так, на фирме "Рейнбраун" выработаны следующие принципы управления:

• необходимость предоставлять сотрудникам самостоятельность в тех областях, где они имеют опыт и знания;

• общие проблемы и задачи могут быть решены только коллективно;

• руководитель должен не только ожидать от сотрудников работы, но и помогать им работать в соответствии с возможностями;

• знания и способности работников должны соответствовать задачам, поставленным перед ними;

• руководитель должен учитывать ожидания и потребности сотрудников, которые хотят быть информированными, получить одобрение и удовлетворить свои потребности;

• оценки сотрудника должны быть справедливыми, отражать его сильные и слабые стороны, прояснять способности.

Подобные принципы требуют уделять особое внимание работе с руководящим составом организации, ведь именно на них лежит основной груз реализации этих принципов. Это влечет определение в качестве одной из основных целей в работе службы: подбор на каждом уровне руководителей, которые могли бы совершенно самостоятельно и с полной ответственностью выполнять свои обязанности

В ФРГ чрезвычайно большое внимание уделяется планированию расходов на человеческие ресурсы, которое предполагает учет количественных и качественных ситуационных факторов. И ключевым моментом, определяющим заинтересованность и активность европейских 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.).