**16. европейский и азиатский подходы к управлению персоналом**

ЕВРОПА 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. 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 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.

АЗИЯ Фактически благодаря своей уникальной системе работы с персоналом эта страна занимает первое место в мире по эффективности производства. 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.

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

ЕВРОПА – личность в центре, все делают люди для людей, вертикаль, инновации

АЗИЯ – система, все ради системы, горизонталь, отказ от отпуска, высокая утомляемость