

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*М. О. Латуха*

### СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОЛИТИКИ НАЙМА, ПРОДВИЖЕНИЯ И УВОЛЬНЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАНАХ И В РОССИИ

В статье описаны предпочтения менеджеров различных европейских стран и России в выборе процедуры реализации трех инструментов управления персоналом — найма новых сотрудников, продвижения и увольнения персонала. Сравнительный анализ политики найма показывает, как решается вопрос выбора лучшего кандидата — специалиста с конкретными профессиональными знаниями или же человека, обладающего общими знаниями в рамках своей профессии, — в европейских странах и в России. Выбор процедуры продвижения основывается на четырех подходах, позволяющих увидеть различие при реализации этого инструмента. Заключительным этапом является увольнение — в рамках этой процедуры ставится вопрос о том, кого предпочтительнее уволить — новичка, сотрудника, показывающие средние результаты в профессиональной деятельности, или же сотрудника старшего возраста.

Глобализация экономики и смещение акцента деятельности на международный рынок потребовали от многих организаций дополнительных навыков и знаний, касающихся иностранных культур и методов ведения бизнеса. Многие современные компании имеют зарубежные филиалы или зарубежных партнеров. Сравнительный анализ позволяет выявить основные тенденции организации найма, продвижения и увольнения персонала в европейских странах и в России.

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.

Наем персонала является одним из первых инструментов взаимодействия организации с потенциальным сотрудником. Понятие найма персонала в современной литературе включает в себя не только непосредственное заключение контракта с сотрудником, но и комплексные мероприятия, направленные на определение долгосрочной потребности в персонале, т. е. стратегическое планирование персонала, а также выработку политики в области привлечения персонала, которая включает в себя поиск потенциальных работников, отбор, оценку кандидатов и процесс принятия решения по тому или иному кандидату. Организационная политика найма представляет собой общее видение руководством компании того, какие сотрудники необходимы, иными словами, общие предпочтения по возрасту, образованию, профессиональным навыкам, а также по личностным характеристикам. Конечно, при выборе, основанном на данных критериях, следует исходить в первую очередь из потребностей организации в данный момент и специфики конкретной ситуации. Но, как показывает практика, в некоторых странах все же существуют общие тенденции, обусловленные прежде всего спецификой национальной культуры.

Продвижение по службе представляет собой постепенное прохождение сотрудником различных должностных позиций. Иногда под продвижением понимают карьерный рост. Карьера — это постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с его постепенно развивающимся профессиональным опытом. Карьерный рост затрагивает, как правило, многих людей, независимо от того, происходит ли продвижение по службе в одной компании, или же человек переходит на работу в другую организацию. В связи с этим разделяют профессиональную карьеру и внутриорганизационную карьеру. Профессиональная карьера включает в себя рост знаний, умений и навыков, который может идти либо по линии специализации (углубление знаний в одной области), либо по линии транспрофессионализации (овладение другими областями — расширение профессиональной деятельности). Говоря о профессиональной карьере, обычно имеют в виду, что человек не связывает себя работой в одной компании, в то время как внутриорганизационная карьера — это продвижение человека в конкретной организации.

Немаловажной является политика в области увольнения персонала. Это заключительный этап взаимоотношений между сотрудниками и организацией. Как правило, причины, по которым организация может уволить работника, прописаны юридически. Но иногда возникают ситуации, когда руководство, например, должно сократить персонал по экономическим соображениям. В данном случае встает задача выбора, какого

сотрудника уволить. В разных странах такая проблема решается по-разному, исходя из определенных предпочтений, связанных с культурными особенностями того или иного государства.

Исследования относительно различных подходов к вопросам найма, продвижения и увольнения работника широко проводятся в Европе. Одно из них было проведено в 2001 году и основывается на опросах 300 менеджеров 25 фирм из Франции, Германии, Италии, Испании и Великобритании. Авторы данного исследования — M. Segalla, G. Jacobs-Belschak, C. Muller [2001a], D. Rouzies, M. Flory [2001б], A. Sauquet и C. Turati [2001в] — предполагают, что культурные различия сильно влияют на политику компании во всех областях управления персоналом.

#### ПОЛИТИКА НАЙМА ПЕРСОНАЛА

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. Проведенное M. Segalla, G. Jacobs-Belschak, C. Muller, D. Rouzies, M. Flory, A. Sauquet и C. Turati исследование выявило, что одна из основных проблем 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 обнаружить, 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**

<b>Страны</b>	<b>Человек с общими знаниями (местный)</b>	<b>Человек с общими знаниями (иностранец)</b>	<b>Специалист</b>
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

Источники: [Segalla, Sauquet, Turati, 2001в, р. 34].

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**

<b>Европейские страны</b>	<b>Англия</b>	<b>Франция</b>	<b>Германия</b>	<b>Италия</b>	<b>Испания</b>
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

Источник: [Segalla, Sauquet, Turati, 2001в, р. 35].

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.

Американские исследователи не смогли выявить четкую зависимость структуры найма от культурных особенностей. В европейских странах это сделать еще труднее, так как многообразие культур предполагает скорее культурное различие, чем схожесть. Основная задача менеджеров заключается в понимании цели найма и средств для достижения данной цели. Цель найма конкретного работника должна отражать в некотором роде нужды рынка конкретной организации. Найм обычно описывается как относительно рациональный процесс, отражающий восприятие менеджеров по поводу нужд и задач компании. Кандидат должен соответствовать в первую очередь этим требованиям. Многие исследователи считают, что иногда фирмы не могут четко сформулировать цель и средства найма. Большинство склоняются к тому, что необходимо нанимать людей, которые больше подходят к преобладающей организационной культуре, чем персонал, который обладает только хорошими навыками и знаниями в области бизнеса.

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. 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 [Matt, Varugh, 2001]. 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. Найм 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.

Несомненно, уровень образования играет немаловажную роль при оценке кандидата. Человек, не имеющий высшего образования, обычно может претендовать только на позицию неквалифицированного рабочего. В этом плане российская политика наиболее близка к западным правилам найма персонала, которые также определяют, что при отсутствии соответствующего образования кандидат может претендовать только на неквалифицированную работу (табл. 3).

Таблица 3

### Приоритет критериев отбора персонала в российской практике

Возраст	1
Технические и специальные навыки	2
Общее образование	3
Знание иностранного языка	4
Рекомендации	5
Навыки коммуникации	6
Результат теста	7
Международный опыт работы	8
Культура, национальность	9
Выпускной ранг	10

Источник: [Matt, Barugh, 2000, p. 31].

Многие российские менеджеры отмечают, что российская практика отбора и найма персонала в последние годы все больше тяготеет к профессиональному уровню отбора, вбирая в себя западную практику и во многом ориентируясь на нее. Конечно, все еще имеет весомые позиции определенная специфика российского найма — принятие на работу «по блату». Данный способ принятия на работу представляет собой трудоустройство, как правило, только с учетом рекомендаций, данных кандидату, причем такие рекомендации носят в основном неформальный характер, так как предоставляются не прежним работодателем человека, а его знакомыми или друзьями. В западной практике рекомендации также имеют немаловажное значение при принятии решения о найме того или иного кандидата, но они носят формальный характер и строго проверяются. В настоящее время такой способ приема на работу начинает терять свои позиции, но говорить о том, что сегодня эта составляющая российской практики найма персонала полностью отсутствует, было бы неправильно.

#### ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ

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 российской практике можно найти немало 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.



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

- ♦ «клуб» (внутренний найм, 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 найм, основанный на деятельности) — внутренний найм, возможность роста кандидата, высокий потенциал, ранняя карьера, специфические знания в той или иной области, возможность увольнения за плохую работу;
- ♦ «крепость» (внешний найм, основанный на групповом взаимодействии) — внешний найм, кандидат с некоторыми специфическими навыками, больше пассивен, чем активен, свойственны частые увольнения;
- ♦ «баскетбольная команда» (внешний найм, основанный на деятельности) — внешний найм, сосредоточение знаний на определенной работе, не свойственны формальные тренинги, слабое планирование карьерного роста, возможность горизонтальной карьеры — перехода с позиции на позицию.

Таблица 4

**Выборы карьерного роста в европейских странах**

Страна	«Клуб»	«Академия»	«Крепость»	«Баскетбольная команда»
Англия	13,2	26,3	10,5	50,0
Франция	26,2	33,8	16,9	23,1
Германия	10,8	16,2	0,0	73,0
Италия	28,1	23,6	2,2	46,1
Испания	31,0	20,7	3,4	44,8
Европа	23,3	25,2	7,0	44,6

Источники: [Segalla, Rouzies, Flory, 2001б, р. 50].

Таблица показывает, что английские и немецкие компании в большей степени тяготеют к типу «баскетбольной команды», в то время как французские организации предпочитают быть скорее «академиями», чем «крепостями». Примечателен тот факт, что ни в одной стране компании в полной мере не являются «крепостями».

Интересно проследить, какие критерии использует та или иная страна при принятии решения о карьерном росте. Такого рода данные приводятся в табл. 5.

Таблица 5

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

<b>Европейские страны</b>	<b>Англия</b>	<b>Франция</b>	<b>Германия</b>	<b>Италия</b>	<b>Испания</b>
+ 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 найм	7	4	17	11	10
+ открытый, понимающий и продвигающий инновации	21	18	4	14	15

И с т о ч н и к: [Segalla, Rouzies, Flory, 20016, p. 51].

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 сле-

дуют 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 найм, + 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 найм. Но в 63% компаний менеджеры предпочитают внешнюю вербовку, так как внутренний найм в организации, по их мнению, предполагает возникновение конфликтных ситуаций и политических игр, связанных с конкуренцией между кандидатами на то или иное место [Matt, Varugh, 2000]. 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 [Matt, Varugh, 2000]. 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 российских компаний так: найм человека, который пришел из другой ком-

пании (особенно если это компания-конкурент), позволит получить некоторую информацию о других организациях [Matt, Varugh, 2000].

Если говорить о типологии организаций, то российские компании скорее «крепости», так как внешний найм 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.

#### УВОЛЬНЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

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 неработающую 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 табл 6.

Таблица 6

**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
Пожилый, отличные показатели деятельности, высокая оплата труда	0,5	13,1	12,9	20,5	7,7	14,8

И с т о ч н и к: [Segalla, Jacobs-Belschak, Muller, 2001a, p. 63].

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 (табл. 7).

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.

Таблица 7

**Приоритет параметров при увольнении персонала  
в европейских странах**

	<b>Англия</b>	<b>Франция</b>	<b>Германия</b>	<b>Италия</b>	<b>Испания</b>
+ преимущества в навыках	4	1	5	1	3
– деятельность или конкурентоспособность (как отрицательный фактор)	1	4	2	4	2
+ деятельность или конкурентоспособность	3	2	1	9	4
+ зарплата	2	3	6	8	1
+ хорошая возможность найти работу (молодость)	9	6	3	6	13
– долгосрочные затраты на работника	20	14	9	2	6
+ хорошая возможность найти работу (навыки)	23	16	4	3	17
– возраст как главный фактор (влияющий отрицательно)	6	10	11	5	9
– легкая обучаемость, адаптивность	5	11	13	7	6
+ человек имеет будущий потенциал или ценность для организации	12	9	7	12	20

И с т о ч н и к: [Segalla, Jacobs-Belschak, Muller, 2001a, p. 64].

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.

Во-вторых, интересно проанализировать важность критериев при увольнении для российских менеджеров, что можно увидеть в табл. 8.

**Приоритет параметров при увольнении персонала  
в российской практике**

<b>Параметры увольнения</b>	<b>Россия</b>
Преимущества в навыках	1
Зарплата	2
Деятельность или конкурентоспособность	3
Возраст как главный фактор	4
Долгосрочные затраты на работника	5
Человек имеет будущий потенциал или ценность для организации	6
Хорошая возможность найти работу (молодость)	7
Хорошая возможность найти работу (навыки)	8
Легкая обучаемость, адаптивность	9

И с т о ч н и к: [Stem, Beets, 2000, p. 59].

Как видно из таблицы, 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.



Проведенные M. Segalla, G. Jacobs-Belschak, C. Muller, D. Rouzies, M. Flory, A. Sauquet и C. Turati 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.

#### Список используемой литературы

- Matt E., Barugh Y.* Managing Staff Selection and Assessment in Russian and Polish Companies // *International Journal of Management Studies*, 2000.
- Segalla M., Jacobs-Belschak G., Muller C.* Cultural Influences on Employee Termination Decisions: Firing the Good, Average or the Old? // *European Management Journal*, N 19, 01.02.2001a.
- Segalla M., Rouzies D., Flory M.* Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trackers // *European Management Journal*, N 19, 01.02.2001б.
- Segalla M., Sauquet A., Turati C.* Symbolic vs Functional Recruitment: Cultural Influences on Employee Recruitment Policy // *European Management Journal*, 06.02.2001в.
- Stem E., Beets G.* Leaderships Styles of Russian Entrepreneurs and Managers // *Journal of Management*, 2000.

Статья рекомендована к печати доц. Т. А. Солтицкой, доц. А. П. Денисовым.  
Статья поступила в редакцию 19 июня 2003 г.