



УДК 658

А.А. Исмаилзаде

**АНАЛИЗ БАЗОВЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИКИ**

A.A. Ismailzade

**ANALYSIS OF THE BASIC MODELS
OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
FOR ECONOMIC COMPETITIVENESS**

Рассмотрены основные элементы ведущих моделей управления человеческими ресурсами – американской, европейской и японской. Выявлены их сравнительные преимущества, определены основные направления их воздействия на повышение конкурентоспособности национальных экономик. Установлено, что в условиях развитой рыночной экономики наиболее эффективны американская и японская модели управления человеческими ресурсами, добившиеся наибольших успехов в развитии своих национальных экономик и их высокой конкурентоспособности. Эти модели и их воздействие на экономическую эффективность являются объектами наиболее пристального исследования ученых-экономистов и практиков.

МОДЕЛЬ; ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ; СОВЕТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ; КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ; ИНДЕКС ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ.

The article describes the main elements of the leading models of human resource management as the American, European and Japanese. Revealed comparative advantage of these elements, the basic direction of their impact on the competitiveness of national economies. The study found that in a developed market economy are the most effective American and Japanese models of human resource management that have made the greatest progress in the development of their national economies and their high competitiveness. Both of these models and their impact on economic performance are subject to the most careful study by academic economists and practitioners.

MODEL; HUMAN RESOURCES; BUSINESS ADVICE; ENTERPRISE COMPETITIVENESS; HUMAN DEVELOPMENT INDEX.

Возрастание роли управления человеческих ресурсов в развитии общества. Современный этап развития мировой цивилизации характеризуется неоднозначным подходом к человеческому фактору в социально-экономической жизни общества. Если в развитых странах мира это возрастающая ценность, на которой все более концентрируются научные исследования, то в слаборазвитых странах Африки, Азии, Латинской Америки – больше проблемный фактор, с которым связана угроза перенаселения, необходимости контроля численности населения и обеспечения его предметами первой необходимости. С одной стороны, очевидно, что подобный подход – результат исторически сложившегося непропорционального, неравномерного

развития человечества, который сохранится в ближайшие десятилетия. Данная проблема имеет место даже внутри наиболее развитых стран, но в меньшей степени. С другой стороны, это следствие медленного перетекания передовых идей и технологий от более развитых стран к менее развитым, слабого межличностного и межнационального взаимодействия людей. Согласно оценкам экспертов Всемирного банка более 70 % национального богатства развитых стран приходится на долю человеческого фактора, а в развивающихся и слаборазвитых странах более 50 % этого богатства приходится на долю природных ресурсов [1]. Данная структура национального богатства в наиболее развитых странах сложилась в результате

длительного опережающего инвестирования в людей значительных финансовых ресурсов. Среди слаборазвитых стран достаточно тех, которые получают огромные доходы от продажи, например, своих нефтяных и газовых ресурсов (Венесуэла, Нигерия, Туркменистан и др.), но сохраняющих низкий уровень развития человеческих ресурсов и национальной экономики в целом. При внимательном взгляде на проблему можно увидеть, прежде всего, различие в уровне среднедушевого валового внутреннего продукта, приходящегося на одного гражданина страны. Так, по данным ООН более 30 стран мира в 2012 г. имели среднедушевой ВВП менее 2 долл. США в день [2]. Соотношение данного показателя в развивающихся и развитых странах весьма контрастно и составляет 1 : 50 и более. За последние 30 лет продуктивность труда в развивающихся странах выросла более чем в 2 раза, однако разрыв в уровне продуктивности и доходов этих стран, в сравнении с наиболее развитыми, еще более увеличился [3], так как в последних он увеличился в 5–8 раз. Это стало возможным не только в результате ускорения развития науки и техники, но и внедрения инноваций в формах и методах управления человеческими ресурсами, занятыми в экономике, как основе основ всей жизни общества. Процесс длительного исторического развития всего многообразия форм и методов управления человеческим фактором в производстве вылился к концу XX в. в сформировавшиеся модели управления человеческими ресурсами. Проблема классификации моделей управления человеческими ресурсами в разной степени широко освещена в научной литературе [4]. Однако отсутствуют анализ и обоснование взаимосвязи между ними и уровнем развития передовых стран мира. Практическая деятельность отечественных организаций и компаний на постсоветском пространстве крайне далека от соответствующей практики своих зарубежных коллег развитых стран. В связи с этим изучение конкурентных преимуществ этих моделей, определение их роли в ускорении социально-экономического развития общества имеет важное научно-практическое значение для выбора правильной стратегии развития, повышения эффективности его человеческих ресурсов.

Исторические предпосылки генезиса моделей управления человеческими ресурсами.

В качестве основных базовых моделей управления можно выделить американскую, европейскую (в лице ЕС и, прежде всего, Германии, Франции и Великобритании) и японскую. Указанные модели чисто внешне различаются по географическим, национальным и историческим условиям формирования и развития. Географически они являются представителями наиболее динамично развивающихся частей трех континентов: американской, европейской и азиатской. В создании американской и европейской модели участвовали люди, близкие по своему национально-культурному менталитету – европейцы и европейские переселенцы в США. Формирование первых двух моделей происходило, примерно в одном историческом интервале – XIX–XX вв. Японская модель создавалась на базе американо-европейских научных достижений, с учетом японского менталитета (большее стремление к замкнутости, сплоченности, философия конфуцианства), главным образом, во второй половине XX в. Исторические особенности состоят в том, что США – это наиболее молодая, динамично развивающаяся нация, не обремененная никакими социо-культурными условностями, ставшая моделью развития классического капитализма. Особенности европейской модели вытекают из ее глубокой истории, накопленных колоссальных научных знаний, непрерывном старении населения. Японская модель сформировалась после Второй мировой войны, когда в силу исторических катаклизмов дух военной экспансии был трансформирован в дух необходимости экономической экспансии, как условия выживания нации, путем имплементации передовых западных достижений в Японии. Данная страна является прекрасным примером перевоплощения из «ученика» в образец для подражания и «учителя».

Перечисленные предпосылки формирования моделей управления человеческими ресурсами предопределили и их характерные особенности. Так, американская модель – более динамичная и более ориентирована на получение прибыли в короткий промежуток времени. Здесь бóльший упор сделан на развитие конкуренции (соревновательности), качества работника, делающие его более конкурентоспо-

собным, ответственным за свои действия и поступки, сильная мотивация работников.

Для европейской модели характерна большая ориентация на социальное развитие, создание хороших условий работы для отдельных работников, предоставление им различных социальных гарантий, т. е. она является более социально ориентированной. В силу старения населения возрастающее привлечение в страны Европы иностранной рабочей силы требует более гибкой комбинации постоянной и временной рабочей силы, дифференцированных социальных услуг.

Японская модель в силу островного своего расположения, наличия единственного природного ресурса, каким является человек, и прочих вышеперечисленных особенностей больше ориентирована на формирование стабильных трудовых мононациональных коллективов (японцы составляют 98,5 % всего населения Японского государства) [5], развитие качества продукции и расширение рынка его сбыта, подготовку работников высокой квалификации, укрепление корпоративной сплоченности и преданности работников с одновременным развитием жесткой дисциплины труда. Таким образом, японская модель больше ориентирована на развитие человека – гражданина своей страны.

Составные элементы моделей управления человеческими ресурсами. Рассмотрим составные, наиболее важные элементы перечисленных основных моделей управления человеческими ресурсами (табл. 1).

Найм на работу в американских компаниях осуществляется с помощью хорошо отработанной системы набора, селекции и размещения. Этому предшествует планирование бизнеса, тщательный анализ выполняемых работ, разработка тщательного описания и спецификаций работ. Отбор и селекция будущих работников проводится с использованием различных методов тестов и интервью. Отбор потенциальных работников проводится как по внутренним, так и внешним источникам. Глобализация мировой экономики расширяет возможности набора, тем самым повышая конкуренцию на рынке труда.

Организация оплаты труда в американских компаниях производится за конкретную работу или отработанное рабочее время. Минимальная оплата труда устанавливается федеральным законом, а фактический ее уровень

дифференцирован в зависимости от квалификации работника, стоимости жизни в данной местности и ситуации на рынке труда. Доля заработной платы в США с социальными выплатами в ВВП составляет около 60 %, без – 49 % [7]. Высокий уровень и гибкость системы оплаты труда стимулируют высокий уровень продуктивности. Средняя зарплата в США в пересчете на ежемесячный уровень, составила в 2011 г. 3,906 долл. и является одной из наиболее высоких в мире [8].

США – мировой лидер по затратам на общее и профессиональное образование. Общие расходы на образование в 2005 г. составили 7,21 % от ВВП (см. табл. 2). Общее образование финансируется за счет государства и частного сектора, а профессиональное – только за счет частного сектора. На оплату производственного обучения тратится ежегодно в среднем 2–5 % средств. Расходы на внутрипроизводственное обучение составляют в среднем 263 долл. на одного работника, а в крупных компаниях до – 1000 долл. США [8].

Ротация работников на американских предприятиях осуществляется в виде профессионального роста и вертикального движения по служебной лестнице, что стимулируется материально и рассматривается как неизбежный результат развития работника.

В США на предприятиях накоплен значительный опыт развития социального партнерства. Как известно, первоначальная научная база этого партнерства – теория «человеческих отношений», созданная в 30-х гг. прошедшего века американцем Э. Мейо в ходе его экспериментов в г. Хоторне, близ Чикаго (США). За прошедшие с тех пор годы создана соответствующая законодательная база. Министерство труда страны осуществляет контроль за выполнением соответствующего трудового законодательства и состоянием отношений между рабочими и менеджментом. Американские работники активно вовлечены в процессы принятия наиболее важных для компании решений. Более детально процедуры этого участия отражаются в трудовых коллективных договорах. Активное участие работников в этих процессах стимулируется как путем увеличения передаваемых им числа акций предприятий, так и путем предоставления федеральных и штатных налоговых льгот компаниям, внедряющим системы совместных консультаций.

Таблица 1

Основные элементы моделей управления человеческими ресурсами

Основные элементы модели	Американская модель (на примере США)	Европейская модель (наиболее развитые страны ЕЭС)	Японская модель (на примере Японии)
1. Найм на работу	Строгий отбор наиболее подготовленных и квалифицированных	Отбор производится с применением различных психологических и прочих тестовых методов	Пожизненная, долгосрочная система занятости. Охвачено в среднем 35 % занятых, а в крупных компаниях – до 50 % всех работающих
2. Организация оплаты труда	Основной принцип: плата за работу. Для «синих воротничков» – часовая, недельная ставка по каждому разряду; для «белых воротничков» – по каждой должности годовая заработная плата. Доля заработной платы с социальными выплатами в ВВП – 60 %, без выплат – 49 %.	Принципы оплаты те же, что и в США. Доля заработной платы с социальными выплатами в ВВП – 60 %, без выплат – 50 %	Основные принципы оплаты: социальные факторы; индивидуальная оплата с учетом других; стаж работы, т. е. принцип старшинства; вилки окладов для каждого разряда. Доля заработной платы с социальными выплатами в ВВП – 49 %, без выплат – 44 %
3. Производственное обучение	Общее образование финансируется за счет государства и частного сектора, а профессиональное – только за счет частного сектора. На оплату производственного обучения тратится 2–5 % средств. Расходы на внутрипроизводственное обучение составляют в среднем 263 долл. на одного работника	Осуществляется за счет специальных налогов на профессиональное обучение (управляют налогами специальные советы по профессиональной подготовке и предпринимательству)	Внутрифирменное обучение – основной вид производственного обучения, начинается, как правило, с 0. Затраты на внутрипроизводственное обучение в среднем составляют 4 % средств на оплату труда в год (200 долл. США)
4. Ротация	Имеется только горизонтальное продвижение, т. е. профессиональный рост и вертикальное продвижение	Проводится только профессиональный рост и движение по должностной лестнице	Ротация всех категорий работников каждые 3–5 лет до 35–40 лет. Общая численность ротлируемого персонала 5 % в течение года
5. Кружки контроля качества	Находятся в стадии развития	Не получили широкого распространения	Неформальное объединение работников численностью 6–12 человек, создаваемое во всех участках, цехах крупных фирм и компаний
6. Системы совместных консультаций и принятия решений	Для предприятий, внедряющих систему консультаций и привлечения рабочих к управлению, установлены налоговые льготы	Законом предусмотрено обязательное участие работников в выработке решений или через обязательное представительство в заседании совета директоров, или через совет предприятия	Действуют на 70 % процентах крупных японских компаний. В рамках системы работники и менеджеры совместно обсуждают наиболее важные вопросы жизнедеятельности предприятия

Источник: Составлено автором статьи на основе данных [4] и [12].



В силу ряда вышеуказанных факторов наиболее близка к американской европейская модель управления человеческими ресурсами. В европейской модели имеются свои специфические особенности. Старение населения, его отрицательный естественный прирост во всех экономически ведущих европейских странах обусловили необходимость привлечения иностранной рабочей силы. По количеству рабочих-иммигрантов ЕС находится на втором месте после США. Сегодня в Европе находится пятая часть всех мигрантов земного шара. При этом в конце 2010 г. в 15 странах ЕС работало около 19 млн. мигрантов (не менее 5 % всего населения ЕС) [10]. Иностранная рабочая сила является главным источником таких особенностей занятости в Евросоюзе, как временная занятость и неполный рабочий день. С 2003 по 2013 г. в странах ЕС в структуре работников удельный вес временных и занятых неполный рабочий день, а также работающих по временным контрактам увеличился на 8 % и достиг 18 % [11]. Найму на работу в странах ЕС предшествует тщательная система отбора для обеспечения квалифицированной работой, особенно в условиях развития высокого уровня безработицы, прежде всего, коренного населения.

Организация оплаты труда в рассматриваемых странах производится с учетом таких факторов, как образование, опыт работы, квалификация, условия труда, объем выполняемой работы. Межстрановые различия в размерах заработной платы связаны с финансовыми возможностями предприятий и уровнем жизни в данном регионе. Общим для европейских стран является высокий удельный вес социальных выплат в общих доходах работников. Так, удельный вес заработной платы вместе с социальными выплатами в 2007 г. в странах ЕС составил 60 % [6].

В европейских странах имеет место глубокое понимание того факта, что обострение конкуренции на мировых рынках требует дальнейшего повышения качества рабочей силы, что возможно при условии непрерывного повышения уровня образования и квалификации. Сегодня затраты стран ЕС на образование составляют 5,4 % от ВВП. Финансирование профессиональной подготовки работников с отрывом от производства осуществляется за счет специальных налогов на

профессиональное обучение, а управляют ими специальные советы по профессиональной подготовке и предпринимательству [12]. Еще более амбициозные цели намечено достичь европейскими странами к 2020 г.: стратегия развития, в частности, предусматривает повышение занятости в Европе с 69 до 75 % трудоспособного населения, повышение числа европейцев с высшим образованием с 30 до 40 % населения, устанавливает норму отчислений на науку 3 % ВВП [13]. Доминирующей формой оплаты труда является повременная оплата. В последние годы в ведущих европейских компаниях наметилась тенденция отказа не только от индивидуальной сдельной, но и от традиционной повременной оплаты труда. При этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию работника, а не на указанную в дипломе. Работники получают фиксированное жалование за квалификацию, а не за количество человеко-часов, проведенных на своем рабочем месте. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои служебные обязанности, но и участвовать в решении производственных проблем, разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия.

Персонал европейских предприятий активно участвует в управлении и принятии решений по наиболее важным вопросам деятельности своих организаций. Законодательством основных европейских стран предусмотрено обязательное создание на предприятиях с определенной численностью (ее дифференциация обусловлена специфическими условиями каждой страны) Совета директоров и Совета предприятий, как определенной организационной структуры совместных встреч работников и администрации и выработки решений [12, с. 481].

Материальному вознаграждению и повышению в должности работников европейских компаний предшествует их тщательная оценка, которую осуществляют в восьми из десяти европейских компаний. Особое внимание уделяется оценке деловых (квалификация, продуктивность, качество выполняемых работ) и моральных (дисциплинированность, ответственность, верность компании и т. д.) качеств.

Таблица 2

Основные показатели расходов на образование в США, ЕС, Японии (2005 г.)

Страны	Государственные расходы на образование, % к ВВП	Расходы на образовательные учреждения, % к ВВП	
		Государственные средства	частные средства
США	7,21	4,85	2,36
ЕС	5,4	4,72	0,67
Япония	4,92	3,38	1,54

Источник: Общество и экономика. 2010. № 2. С. 160–171.

Японская модель управления человеческими ресурсами выделяется своей оригинальностью, глубокой ориентацией на человека. Наиболее характерной, отличительной ее особенностью является пожизненная система найма. Суть ее состоит в том, что ежегодно из числа, прежде всего, молодежи, выпускников учебных заведений, осуществляется найм на работу с предоставлением им гарантии пожизненной, т. е. вплоть до ухода на пенсию, занятости. Данной системой охвачено в среднем до 35 % занятых, а в крупных компаниях – до 50 % и более. Указанный факт особенно примечателен на фоне кризисных явлений в Европе и в мире, сопровождающихся увеличением безработицы, особенно среди молодежи. Исследования свидетельствуют, что безработица в среде молодежи в странах G-20 в 2 раза превышает среднюю по этим странам безработицу и в среднем составляет 16 %. Во Франции и Великобритании она составляет 21–23 %, а в Италии, Греции и Испании – 35–52 % [4]. Во многом благодаря японской системе занятости, безработица в среде молодежи в этой стране находится на уровне 9 %.

Принцип пожизненного найма играет доминирующую роль и в организации оплаты труда в Японии, что позволяет работникам при наличии непрерывного стажа на одном предприятии достичь к 50 годам максимального уровня оплаты труда.

Отличительной особенностью японской системы профессиональной подготовки является наличие во всех крупных компаниях сформировавшейся внутрифирменной системы профессионального обучения. Все эти учебные центры хорошо оснащены и предназначены для развития у работников навыков и способностей, необходимых для выполнения работ в данной компании. Внутрифирменное обучение является основным видом производственного обучения и начинается, как правило, с нуля. Затраты на обучение в среднем составляют 4 % средств на оплату труда в год, что равно 200 долл. в год в среднем на одного работника [15].

Система пожизненного найма, коллективизм в работе порождают глубокую заинтересованность работников в судьбе своего предприятия. Это находит отражение в активном их участии в управлении предприятиями в виде совместных консультаций, охватывающих 70 % процентов крупных японских компаний.

Оригинальной инновацией японской системы организации труда являются кружки контроля качества, представляющие собой неформальное объединение 6–12 работников одной компании по месту работы на участках и в цехах. В процессе еженедельных заседаний в подобных кружках обсуждаются вопросы совершенствования производимой продукции. Средний экономический эффект от одного предложения подобного кружка составляет 5 тыс. долл., а среднегодовой эффект от его деятельности более 250 тыс. долл. [16].

Каждая из трех выше перечисленных моделей управления человеческими ресурсами обладает определенными сравнительными преимуществами. Представляет значительный научно-практический интерес выявление наиболее эффективной модели, с наибольшими конкретными результатами, способной обеспечить наибольшую конкурентоспособность экономики. В связи с этим необходимо, прежде всего, рассмотреть расходы на образование и их разделение на частные и государственные средства, так как уровень образования обеспечивает стартовый уровень развития будущих человеческих ресурсов.

Из табл. 2 следует, что наиболее значительные расходы на образование в 2005 г. были в США, что больше уровня ЕС и Японии соответственно в 1,33 и 1,46 раза. В расходах на образование в США частный сектор принимает самое активное участие, на его долю приходится 32 % всех расходов. В ЕС и Японии на долю расходов частных секторов приходится соответственно 14 и 45 %.

Таблица 3

Производство валового внутреннего продукта на душу населения в США, Японии и странах ЕЭС в 2005 и 2011 гг.

Страна	ВВП на одного жителя, долл. США			
	2005	2011	2011 в % к 2005 г.	В 2011 г., % от уровня США
США	41399	48327	117	100
Япония	30615	45869	150	95
Германия	30579	44111	144	91
Франция	29316	44007	150	91

Источники: <http://www.businessforecast.by/partners/ratings/498/-09.04.2013>; <http://www.ereport.ru/articles/indexes/gdp.htm>

Одним из важнейших экономических показателей уровня экономического развития страны, эффективности управления человеческими ресурсами является производство валового внутреннего продукта на душу населения. Рассмотрим динамику данного показателя в вышеуказанных странах.

Среди рассматриваемых нами стран на протяжении последних более чем 30 лет США продолжают сохранять абсолютное лидерство по уровню ВВП на душу населения. В 2005–2011 гг. ведущие страны ЕС (Германия и Франция) и Япония имели опережающие темпы роста по уровню ВВП на душу населения, но их абсолютный уровень от уровня США составил в 2011 г.: в целом по ЕС – 68 %, в том числе по Германии и Франции – 91 %; по Японии – 95 %. Согласно прогнозным расчетам данное соотношение по продуктивности труда сохранится до 2015 г. [17].

Следующим важным интегрированным показателем как эффективности труда, так и национальной экономики является конкурентоспособность.

Таблица 4

Рейтинг конкурентоспособности стран мира в 2013 г.

Страна	Индекс
США	100
Германия	86.197
Великобритания	79.150
Япония	74.529
Франция	71.327

Источник: <http://gtmarket.ru/news/2013/05/30/5963>

Таблица 5

Рейтинг стран мира по индексу развития человека в 2005 и 2013 гг. по данным ПРООН

Страна	Место в рейтинге стран по ИРЧ	
	2005	2012
США	4(0,895)	3(0,937)
Германия	8(0,873)	5 (0,920)
Япония	8(0,873)	10(0,912)
Франция	13 (0,856)	20(0.893)
Великобритания	26(0,845)	27(0.875)

Источник: <http://hdr.undp.org/>

Данные по рейтингу конкурентоспособности стран мира в 2013 г., разрабатываемому Европейским Институтом менеджмента (Institute of Management Development, IMD), свидетельствуют о лидерстве в данном вопросе США и о высоком его уровне в таких ведущих европейских странах, как Германия, Великобритания и Франция. Япония также имеет высокий рейтинговый уровень и занимает 24-е место в этом списке.

К интегрированным показателям уровня эффективности использования человеческих ресурсов, на наш взгляд, можно отнести и индекс развития человека (ИРЧ), табл. 5.

По уровню индекса развития человека в 2013 г. в первой десятке стран оказались США, Германия и Япония, которые за последние семь лет существенно повысили соответствующие показатели.

Таким образом, обобщение таких глобальных интегральных показателей по управлению человеческими ресурсами, какими являются расходы на образование, производство валовой внутренней продукции на душу населения, рейтинг конкурентоспособности национальных экономик, рейтинг стран мира по индексу развития человека, показывает, что лидирующие позиции по ним принадлежат, прежде всего, США, Японии и затем ЕС, хотя отдельные европейские страны также являются мировыми лидерами по отдельным показателям. Выбор вышеуказанных четырех показателей обосновано следующими моментами:

во-первых, расходы на образование являются одним из наиболее важных факторов, который формирует качество человеческих ресурсов, уровень его профессиональной подготовки. Данная идея обоснована у создателей «теории человеческого капитала»;

во-вторых, остальные три показателя нашли широкое отражение в докладах ООН, Всемирного экономического форума и ряда других международных организаций как

важные взаимосвязанные характеристики достигнутого уровня развития человеческих ресурсов и национальной экономики.

США, Япония и ЕС являются мировыми лидерами как по общему уровню экономического развития, так и по производству наукоемкой продукции. Наши исследования позволяют сделать вывод о наибольшей привлекательности американской и японской моделей управления человеческими ресурсами в обеспечении большей эффективности в экономике, большей его конкурентоспособности. Особенностью первой является упор на развитие индивидуальных качеств и способностей, сильная материальная мотивация достижений, развитие конкурентной среды. Японская модель более ориентирована на человека, на достижение им удовлетворенности своим трудом, рассчитана на долгосрочное развитие как человека, так и производства. Американская и японская модели управления человеческими ресурсами в наибольшей степени заслуживают быть хорошим примером решения проблем эффективности современного производства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Карпенко М.П.** Человеческий капитал как определяющий фактор развития малых городов. М., 2011. URL: www.obr-econ.muh.ru/content/doc/110620_eo_02.do (дата обращения: 12.05.2013).
2. URL: www.businessforecast.by/World_GDP_per-capita (дата обращения: 16.02.2013).
3. Реальное богатство народов: пути к развитию человека : доклад о развитии человека—2010. М.: Весь Мир, 2010. С. 161—163.
4. **Журавлев П.В., Кулаков М.Н., Сухарев С.А.** Мировой опыт в управлении персоналом; **Алавердов А.Р.** Управление человеческими ресурсами организации. М., 2012; **Липатников В.С.** Инновационное развитие экономики России и рынок интеллектуальной собственности // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2011. № 5(132). С. 163—166.
5. Население Японии. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 10.06.2013).
6. Вопросы структуры и динамики оплаты труда в ВВП ЕС. URL: <http://work-way.com/> (дата обращения: 08.05.2013).
7. Оплата труда в США. URL: http://ekonomyks.ru/05/52_ (дата обращения: 26.03.2013).
8. Зарплаты в США. URL: <http://qwester.ru/2011/10/zarplaty-v-ssha/> (дата обращения: 11.06.2013).
9. **Бородин В.А.** Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 9. С. 89.
10. Тенденции миграции рабочей силы в странах Европейского Союза. URL: <http://acualicio.us/tendentsii> (дата обращения: 07.06.2013).
11. URL: <http://www.fedee.com/human-resources/managing> (дата обращения: 14.03.2013)
12. **Грэхем Х.Т., Беннет Р.** Управление человеческими ресурсами. М., 2003. С. 413, 522.
13. Российская газета. URL: www.rg.ru (дата обращения: 26.03.2010).
14. Безработица среди молодежи в странах G20. URL: <http://www.g20civil.com/ru/news/1229/> (дата обращения: 31.03.2013).
15. Отечественный и зарубежный опыт организации внутрифирменного обучения персонала (ЯПОНИЯ, США, ФРАНЦИЯ). URL: http://www.refi.su/help_66.html (дата обращения: 12.05.13).
16. Кругок качества. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 01.04.2013).
17. URL: <http://www.businessforecast.by/partners/ratings/498/> (дата обращения: 09.04.2013).

REFERENCES

1. **Karpenko M.P.** Chelovecheskii kapital kak opredeliaiushchii faktor razvitiia malykh gorodov. M., 2011. URL: www.obr-econ.muh.ru/content/doc/110620_eo_02.do (data obrashcheniia: 12.05.2013). (rus)
2. URL: www.businessforecast.by/World_GDP_per-capita (data obrashcheniia: 16.02.2013).
3. Real'noe bogatstvo narodov: puti k razvitiuu cheloveka : doklad o razvitiu cheloveka—2010. M.: Ves' Mir, 2010. S. 161–163. (rus)
4. **Zhuravlev P.V., Kulakov M.N., Sukharev S.A.** Mirovoi opyt v upravlenii personalom; Alaverdov A.R. Upravlenie chelovecheskimi resursami organizatsii. M., 2012; Lipatnikov V.S. Innovatsionnoe razvitie ekonomiki Rossii i rynek intellektual'noi sobstvennosti. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2011. № 5(132). S. 163–166. (rus)
5. Naselenie Iaponii. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> (data obrashcheniia: 10.06.2013). (rus)
6. Voprosy struktury i dinamiki oplaty truda v VVP ES. URL: <http://work-way.com/> (data obrashcheniia: 08.05.2013). (rus)
7. Oplata truda v SShA. URL: http://ekonomyks.ru/05/52_ (data obrashcheniia: 26.03.2013). (rus)
8. Zarplaty v SShA. URL: <http://qwester.ru/2011/10/zarplaty-v-ssha/> (data obrashcheniia: 11.06.2013). (rus)
9. Borodin V.A. Protsedura otsenki i analiza deiatel'nosti personala chastnogo predpriatiia. Spravochnik po upravleniiu personalom. 2008. № 9. S. 89. (rus)
10. Tendentsii migratsii rabochei sily v stranakh Evropeiskogo Coiuza. URL: <http://acualicio.us/tendentsii> (data obrashcheniia: 07.06.2013).
11. URL: <http://www.fedee.com/human-resources/managing> (data obrashcheniia: 14.03.2013)
12. **Grekhem Kh.T., Bennet R.** Upravlenie chelovecheskimi resursami. M., 2003. S. 413, 522. (rus)
13. Rossiiskaia gazeta. URL: www.rg.ru (data obrashcheniia: 26.03.2010). (rus)
14. Bezrobotitsa sredi molodezhi v stranakh G20. URL: <http://www.g20civil.com/ru/news/1229/> (data obrashcheniia: 31.03.2013). (rus)
15. Otechestvennyi i zarubezhnyi opyt organizatsii vnutrifirmennogo obucheniia personala (IaPONIIa, SShA, FRANTsIIa). URL: http://www.refi.su/help_66.html (data obrashcheniia: 12.05.13). (rus)
16. Kruzhok kachestva. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> (data obrashcheniia: 01.04.2013). (rus)
17. URL: <http://www.businessforecast.by/partners/ratings/498/> (data obrashcheniia: 09.04.2013).

ИСМАИЛЗАДЕ Али Ага Атхам оглу – доцент кафедры «Экономика и организация труда» Азербайджанского государственного экономического университета.

370145, ул. Захида Халилова, д. 23, г. Баку, Азербайджанская Республика. E-mail: aliaga@mail.ru

ISMALZADE Ali Aga A. – Azerbaijan State Economy University.

370145. Zakhida Khalilova str. 23. Baku. Azerbaijan. E-mail: aliaga@mail.ru
