

А.М. Бакирбекова, К.А. Кулиманова

*Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан  
(E-mail: aigul\_bakirbek@mail.ru)*

## **Применение передового зарубежного опыта управления человеческими ресурсами в международных компаниях Казахстана**

В статье рассмотрены вопросы управления человеческими ресурсами, которые являются основными, приоритетными направлениями кадровой политики компаний экономически развитых стран. В зарубежных странах эффективное управление человеческими ресурсами осуществляется в крупных разветвленных компаниях, имеющих международный статус и работающих в большинстве случаев за пределами страны. Международный опыт показывает, что уровень производительности в международных компаниях в большей степени зависит от потенциала человеческого ресурса и от грамотно выстроенной системы управления персоналом, так как человеческий капитал является одним из важных компонентов производства. Для применения зарубежного опыта в системе управления человеческими ресурсами в отечественных предприятиях необходимо учесть культурные отличия и особенности страны, так как стиль управления в разных странах во многом зависит от культуры. Приведены сравнительные культурные особенности России, США, Японии, Великобритании и Казахстана. Выявлена схожесть параметров этих стран. Для анализа использована таблица Хофстеде. По результатам анализа выявлено, что некоторые методы американского и японского менеджмента по управлению персоналом можно перенять казахстанским компаниям, с соблюдением национальных особенностей. Однако из-за различия культур и системы управления персоналом в США, Японии и Казахстане необходимо, чтобы интеграция приемлемых подходов этих стран в казахстанскую управленческую культуру осуществлялась постепенно.

*Ключевые слова:* человеческий капитал, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, система управления человеческими ресурсами, ротация кадров, кадровая политика, концепции управления персоналом, зарубежный опыт в системе управления человеческими ресурсами, организационная культура, модели управления персоналом разных стран.

В последние годы в Казахстане проблеме качественного человеческого капитала и управления человеческими ресурсами уделяется все больше и больше внимания. Республика Казахстан, как страна постсоветского пространства, остро нуждается в стабильно развивающейся экономике, в том числе и в хорошо подготовленных высококвалифицированных кадрах. Обеспечение совершенной работы персонала и эффективное управление человеческими ресурсами — стратегическая задача, решение которой возможно, на наш взгляд, на основе изучения опыта экономически развитых стран.

В зарубежных странах эффективное управление человеческими ресурсами осуществляется в крупных разветвленных компаниях, имеющих международный статус и работающих в большинстве случаев за пределами страны. При этом эффективное управление человеческими ресурсами является основным, приоритетным направлением кадровой политики крупных компаний экономически развитых стран. Одним из ключевых моментов в поддержании конкурентоспособности в мировом масштабе является способность международных компаний применять свои организационные потенциалы по всему миру. Поэтому международные компании стремятся балансировать организационные практики, в том числе в сфере управления персоналом по всему миру [1]. Международный опыт показывает, что уровень производительности в международных компаниях в большей степени зависит от потенциала его человеческого ресурса и от грамотно выстроенной системы управления персоналом, так как человеческий капитал является одним из важных компонентов производства [2].

Практика ведения бизнеса международных компаний в зарубежных странах свидетельствует, что особенности человеческих ресурсов, которые делают их преимущественным конкурентом в одной стране, могут быть трудно передаваемыми другому филиалу или дочерней компании в другой стране. Тем не менее, если есть преимущество человеческих ресурсов в одном подразделении международной компании — материнской компании или компании в другой стране, организация может использовать это преимущество, дублируя его, если не во всех, то в некоторых странах. Распространение знаний в международных компаниях зависит от трех факторов. Это признание формы обучения, которая требуется, международная структура и социальные и секторальные контексты. Отдельные лица и группы могут обучаться на практике изо дня в день, но организационное обучение требует передачи

знания таким образом, чтобы колесо не останавливалось. Мартин Хильб определил ряд методов, которые международные компании могли бы использовать для передачи передовой практики в их деятельности [2].

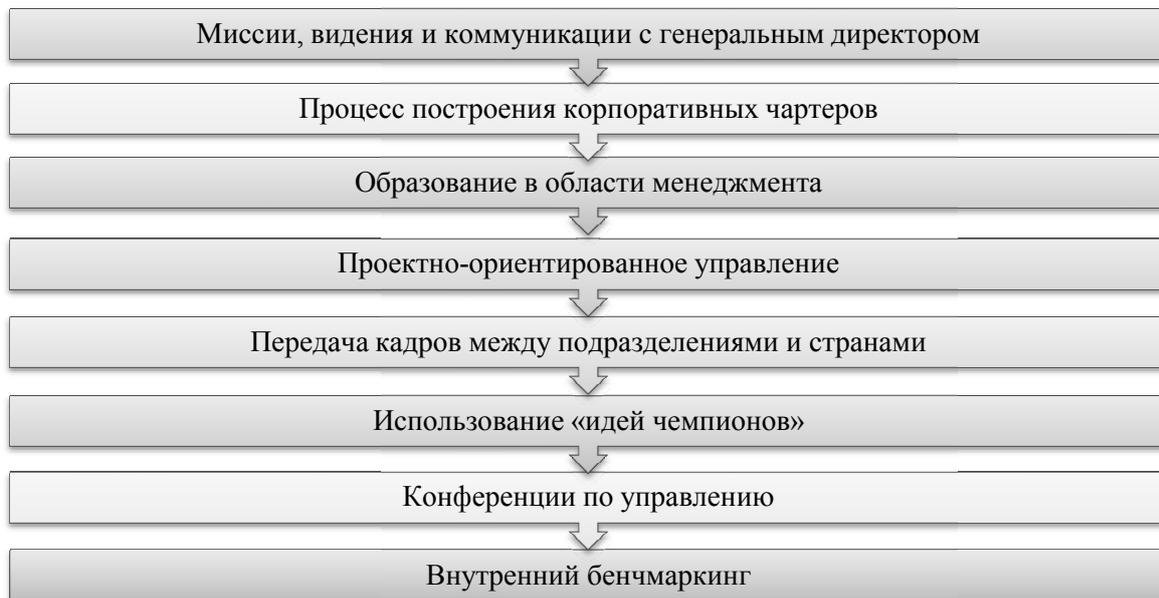


Рисунок 1. Методы передачи передовой практики (составлено на основе источника [2])

Считается, что существует национальная концепция в управлении человеческими ресурсами [3]. Поэтому, для того чтобы применить зарубежный опыт в системе управления человеческими ресурсами в отечественных предприятиях, нужно учесть культурные отличия и особенности страны, так как стиль управления в разных странах во многом зависит от культуры. Для начала сравнили культурные особенности России, США, Японии, Великобритании и Казахстана и выявили схожесть параметров этих стран с параметрами нашей страны. Для анализа использовали таблицу Хофстеде.

Т а б л и ц а 1

**Анализ Хофстеде для определения культурных различий между национальными группами, %**

Культурные параметры					
Страны	Распределение власти, PDI	Избегание неопределенности, UAI	Индивидуализм и коллективизм, IDV	Мужественность и Женственность, MAS	Долгосрочная и краткосрочная ориентация, LTO
Россия	93	95	39*	36	81
США	40	46	91	62	29
Япония	54	92	46	95	80
Великобритания	35	35	89	66	25
Казахстан	31 56	88 67	69 66	59 65	47 54
Примечание	$(93+40+54+35)/4 = 56$	$(95+46+92+35)/4 = 67$	$(39+91+46+89)/4 = 66$	$(36+62+95+66)/4 = 65$	$(81+29+80+25)/4 = 54$

Примечание. Составлено на основе данных [4] и анализа авторов.

Поскольку для Казахстана нет официально рассчитанных оценок Хофстеде, то и о культурных различиях населения можно судить лишь предположительно. Таким образом, наша первая выдвигаемая гипотеза в данном исследовании: казахстанская культура является более восточной, чем российская, но в то же время, из-за того что Казахстан долгие годы был в составе СССР, есть признаки постсоветской, а также азиатской культуры и наблюдается влияние «вестернизации». Исходя из этих факторов мы рассчитали предположительные средние показатели оценок Хофстеде для Казахстана и сравнили с расчетами исследования Н.В. Латовой «Хофстедовы показатели студенчества для Казахстана» [4]. Надо отметить, что в таблице мы также основывались на схожести в культурах тех или

иных стран для Казахстана. Расчет данных показателей в нашем исследовании демонстрирует очень интересную картину (см. табл. 1).

Во-первых, разброс между показателями разных стран наблюдается по показателю избегания неопределенности (UAI). Согласно исследованиям Россия и Япония — страны, где люди в максимальной степени стремятся сделать любую ситуацию определенной и предсказуемой. В США и Великобритании, наоборот, отличаются терпимостью и не стремятся заранее четко определить вероятность того или иного события. Согласно определению Хофстеде, Казахстан больше схож с Россией и Японией по данному параметру, т.е. отличается высоким избеганием неопределенности. Это подтверждают результаты исследования Н.В. Латовой и наши расчеты, где показатель выше среднего.

Схожая ситуация с дифференциацией по маскулинности (MAS): самыми «мужественными» оказались японцы, американцы и англичане — менее маскулинными. И Россия и Казахстан, по нашим расчетам и по результатам исследования, получили показатели выше среднего.

Определенный разброс в показателях наблюдается и по дистанции власти (PDI): самый низкий показатель — в Великобритании и США, самый высокий — в России. Казахстан по данному показателю получил оценку выше среднего, и мы наблюдаем схожесть с Японией.

Индивидуализм (IDV) заметно сильнее выражен у американцев и англичан, в то время как для других стран образует довольно компактную группу с более низкими показателями. Казахстан по данному параметру получил оценку выше среднего. По ориентации на будущее (LTO): в Японии и в России высокие показатели, а в западных странах и в Америке — низкие. А для Казахстана расчеты и результаты исследования показывают средний балл.

Анализируя таблицу, мы видим, что результаты наших расчетов схожи с показателями исследований Н.В. Латовой. Таким образом, главную нашу гипотезу о том, что казахстанская культура состоит из западных, постсоветских и восточных ментальных ценностей, можно считать подтвердившейся. Справедливо предполагать, что стиль управления во многом зависит от культурных отличий страны и есть последствия влияния различий национальных культур на управление персоналом. Следовательно, в целях применения передового зарубежного опыта для Казахстана будем выбирать самые лучшие практики из разных стран, которые подходят нашей стране.

Далее, представим модели управления персоналом разных стран и выявим методы управления, которые наиболее подходят для Казахстана (см. табл. 2).

Таблица 2

**Анализ применения базовых моделей управления персоналом США, Японии, России в Казахстане**

Объект сопоставления	1 США / Европа	2 Япония	3 Россия	Казахстан	
				5	6
1	2	3	4	5	6
Характер принимаемых решений	Индивидуальный	Коллективный	Индивидуальный	1	3
Разграничение полномочий и обязанностей	Четкое	Расплывчатое	Четкое	2	
Специализация работников	Узкая	Широкая	Узкая	2	
К чему привержен работник?	К профессии	К фирме	К профессии	1	3
Скорость карьерного роста	Быстрый	Медленный	Медленный	1	3 2
На кого направлено руководство?	На человека	На коллектив		2	3
Идеал менеджера	Сильная личность	Мозговой центр	Сильная личность	1	3
Метод контроля	По индивидуальным показателям	По коллективным показателям		1	
Характер субординации	Формальный	Неформальный	Формальный	1	3

1	2	3	4	5	6
От чего зависит карьера?	Личные достижения	Возрастной стаж, коллективные достижения		1	2
Характер структуры управления	Жесткая	Гибкая	Жесткая	1	3
От чего зависит оплата труда?	От индивидуальных результатов	От коллективных результатов, от возраста и стажа		1	2
Объем расходов на обучение	Низкие	Высокие		1	2   3
Срок найма на работу	Краткосрочный	Пожизненный найм	Краткосрочный	3	1

*Примечание.* Составлено на основе данных [5, 6] и анализа авторов.

Как видим из таблицы 2, в разных странах используются разные модели управления. Например, в Соединенных Штатах человеческий ресурс рассматривается прагматическим способом: людей набирают на работу очень тщательно — в качестве ресурса, который способен в полной мере вернуть потраченные средства на него. В то же время в Японии персонал рассматривается не только как ресурс, а в качестве ценности компании; роль корпоративной и организационной культуры здесь очень высокая [7]. Данные таблицы 2 в отношении Казахстана также свидетельствуют о том, что в казахстанской управленческой деятельности можно применить методы японской и американской моделей. Несмотря на то, что некоторые черты модели нашей страны являются пережитками старой системы СССР, на новых предприятиях нашей страны используются иные принципы менеджмента, заимствованные из Западной Европы и США. Управление персоналом в Западной Европе практически идентично управлению персоналом в США, но диаметрально противоположно методам управления персоналом в Японии. Определим наиболее специфичные и полезные концепции управления персоналом в США и Японии [5, 7], в частности особенные методы и техники этих стран, и проверим их приспособляемость к нашим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только нам.

### **1. Специфичные методы и техники в японской системе управления персоналом и анализ применимости японских методов управления персоналом в международных компаниях Казахстана.**

*При наборе сотрудников учитывается их психологическая и социальная совместимость [7].*

Преимущества: данная техника полезна для избежания споров, конфликтов и обеспечения сплоченности в трудовом коллективе.

Недостатки: в Японии легче проводить такие практики, так как Япония не многонациональная страна, и подавляющую часть населения составляет коренной народ, связанный историческими условиями (99 % населения — японцы).

Выводы: казахстанская действительность отличается от японской, так как у нас страна многонациональная и молодая. Поэтому, даже если данный метод эффективен, в Казахстане применить его будет сложнее и затратней.

*При приеме на работу выпускников в Японии поощряется создание рабочих династий* — прием на работу детей или близких родственников сотрудников компании. Широко практикуется отбор по рекомендации сотрудника фирмы, который в дальнейшем несет ответственность за свою рекомендацию [7].

Преимущества: можно значительно сократить затраты на поиски подходящего сотрудника. Также повысится успешность прохождения его испытательного срока, так как приняли на работу по рекомендации, и порекомендовавший сотрудник несет ответственность за свою рекомендацию.

Недостатки: данная практика в Казахстане практикуется и принимается негативно, так как приводит к коррупции.

Выводы: можно усовершенствовать данную практику и совместить с американской моделью, т.е. отбирать по рекомендациям, но прежде чем нанять, обязать кандидата пройти стандартную трехступенчатую процедуру отбора (тесты и интервью).

*Пожизненный найм.* Данная практика гарантирует, что компания обязуется заботиться о своем сотруднике до выхода на пенсию. Лояльность ценится больше, чем компетентность. К каждому рабочему относятся как к члену семьи. Если возникают финансовые трудности, все вместе переносят сокращение доходов [7].

Преимущества: данная практика хороша тем, что инвестиции в развитие персонала не теряются в связи с текучестью кадров, и в результате повышается заинтересованность компании в обучении и развитии сотрудников.

Недостатки: специалисты предполагают, что современный научно-технический прогресс, который привел к изменению характера труда, делает систему «пожизненного найма» экономически все более нерентабельной, даже для сверхконкурентных компаний в Японии, и в будущем пожизненные наймы исчезнут.

Выводы: данный метод в Казахстане тяжело внедрить. Проблемы связаны с условиями труда и кадровой политикой и с тем, что очень трудно решить эти проблемы.

*В Японии каждый сотрудник приобретает 5—6 специальностей и становится профессионалом широкого профиля.* Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность и др.) и может колебаться от 4 до 7 лет [5].

Преимущества: как мы знаем, длительное пребывание персонала в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня мотивации. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе. Еще одним преимуществом такого метода является понимание сотрудниками друг друга с полуслова, что особенно важно при необходимости скоординировать деятельность различных отделов для достижения поставленной цели.

Недостатки: считается, что смена деятельности является слабым местом японского менеджмента из-за того, что ни один сотрудник детально не знает свою работу.

Выводы: если сравнивать все преимущества и недостатки системы ротации кадров, то её плюсы перевесят недостатки, тем более что в Казахстане разграничение полномочий и обязанностей в трудовой деятельности размытое. Исходя из данных такая практика будет эффективной, и ее легче будет внедрить в нашу систему.

*В японских корпорациях применяется целая система нематериального (морального) стимулирования своих сотрудников:* продвижение по службе; выдача авторских свидетельств; проведение специальных заседаний, на которых отмечаются достижения сотрудника; покупка акций компании; поездки на фирмы заказчика (в том числе и в другие страны); публикация специальных статей во внутрифирменной прессе; организация совместных поездок для сотрудников за счет фирмы; организация совместных обедов работников с руководством фирмы и др. [5].

Преимущества: такие методы стимулирования, как коллективные поездки за город на отдых (team-building), организация совместных обедов работников с руководством фирмы в значительной степени могут повысить мотивацию сотрудников и улучшить атмосферу в коллективе.

Недостатки: эти методы весьма затратные для компании, поэтому стоит отбирать пакет материального стимулирования исходя из бюджета компании.

Выводы: данная техника частично уже используется в отечественных компаниях. В целом применение отмеченных выше практик считается эффективным в казахстанских компаниях и рекомендуется к применению.

*В последнее время на многих фирмах Японии получили распространение так называемые «кружки качества».* Общественные кружки, состоящие из маленькой группы людей, призваны добровольно осуществлять контроль за качеством труда в их компании. Участники кружков должны помогать развитию инициативы работников, создавать на предприятии обстановку творческого поиска. Член кружка обязан не менее одного раза в месяц приходить с конкретным предложением по совершенствованию производства. Между «кружками качества» в масштабе фирмы организуется соревнование с ежемесячным подведением итогов и награждением победителей: например, правом маркировки продукции или правом участия в сетевых, региональных и международных конференциях по качеству [7].

Преимущества: данная практика — яркий пример морального стимулирования сотрудников, т.е. вовлеченности сотрудников в процесс управления. Особенно полезно и эффективно использовать его в производственных компаниях.

Недостатки: программа «Кружки качества» требует времени, чтобы адаптировать к отечественным фирмам. Также в связи с тем, что наши соотечественники не склонны проявлять инициативу, как мы выявили ранее в данной работе, могут возникнуть сложности с созданием групп по контролю качества.

Выводы: в целом, если получится создать такие группы, то это повысит производительность и качество трудовой деятельности в компании, поэтому авторами рекомендуется применение данной программы.

## **2. Специфичные методы и техники в американской системе управления персоналом и применимость американских методов управления персоналом в международных компаниях Казахстана.**

*В американских компаниях делают акцент на узкую специализацию сотрудников [6].*

Преимущества: готовят высококвалифицированных специалистов, знающих свою профессию до мельчайших подробностей. Такой подход обеспечивает низкую текучесть кадров.

Недостатки: следствием применения подобного подхода является то, что работающие специалисты-руководители имеют достаточную компетенцию лишь в узкой области познаний и могут продвигаться по карьерной лестнице лишь в определенной области.

Выводы: на сегодняшний день наши соотечественники стараются усвоить несколько специальностей сразу, так как границы между обязанностями в трудовой деятельности размыты. Таким образом, для Казахстана больше близка японская система широких профилей, нежели американская модель узких специализаций.

*В большинстве американских организаций отмечается повышенная мобильность персонала [5].*

Преимущества: хороший пример стимулирования. Сотрудники повышают свои знания и получают дополнительную мотивацию.

Недостатки: считается затратной для компании, и есть риск потерять сотрудника.

Выводы: в целом у нас все больше набирает популярность данная методика. Сотрудников отправляют в зарубежные или внутренние поездки. Также обмен опытом происходит между отделами, что повышает эффективность деятельности сотрудников. Следовательно, данная практика рекомендуется для отечественных компаний.

*Проблемы многонациональности персонала американских организаций решаются путем применения индивидуального подхода к каждому работнику, создания приемлемой для всех культур организации, что является особенно актуальным для транснациональных компаний [5].*

Преимущества: для многонационального Казахстана подходит такой метод. Появляется здоровая конкуренция между сотрудниками.

Недостатки: теряется командный дух в организации.

Выводы: рекомендуется использовать симбиоз американской и японской модели управления. То есть для поддержания атмосферы в компании рекомендуется использовать коллективные подходы, по совместительству, оценивать и поощрять каждого сотрудника по личным достижениям.

*Постоянный расчёт эффективности управления человеческими ресурсами организации.* Труд каждого работника оценивается периодически — от одного до нескольких раз в год. Формируется соответствующий документ предприятия, с которым знакомятся и сотрудник, и руководители в ходе обсуждения результатов оценивания [5].

Преимущества: прозрачная оценка персонала, по результатам оценки эффективности каждого сотрудника; они могут получить рекомендации и узнать, что от них ожидается.

Недостатки: связаны с временными и материальными затратами. Увлеченность данным методом грозит бюрократией внутри компании и может появиться много формальной бумажной работы, которая будет мешать исполнению прямых обязанностей сотрудников.

Выводы: в целом оценка сотрудников уже применяется в отечественных организациях. Рекомендуется использовать оценку эффективности сотрудников 1-2 раза в год, для оценки производительности компании. При этом рекомендуется наработать такую программу, чтобы данный процесс не мешал основной работе сотрудников.

Казахстанская культура является более восточной, чем российская, но в то же время, из-за того, что Казахстан долгие годы был в составе СССР, есть признаки постсоветской культуры, а также азиатской культуры и имеет место влияние «вестернизации». Таким образом, мы подтвердили нашу гипотезу, что казахстанская культура состоит из западных, постсоветских и восточных ментальных ценностей. Справедливо предполагать, что стиль управления во многом зависит от культурных отличий страны и есть последствия влияния различий национальных культур на управление персоналом.

Следовательно, в целях применения передового зарубежного опыта для Казахстана будем выбирать самые лучшие практики из разных стран, которые подходят нашей стране.

Таким образом, проверена применимость передового зарубежного опыта в системе управления человеческими ресурсами в международных компаниях Казахстана. Было выявлено, что для Казахстана, в отличие от европейских развитых стран, характерны большая дистанция сотрудников от руководства, огромная разница в оплате труда и избегание неопределенности. Также необходимо отметить, что наши менеджеры по управлению персоналом сталкиваются с проблемами, которые неизвестны американским или японским менеджерам.

В целом наша система управления человеческими ресурсами находится в стадии развития, в то время как в странах, которые мы анализировали, программы по управлению персоналом практиковались много лет. По результатам последнего анализа наблюдаем, что некоторые особенные методы американского и японского менеджмента по управлению персоналом можно нам перенять, соблюдая национальные особенности. Однако из-за различия культур и системы управления персоналом США, Японии и Казахстана необходимо, чтобы интеграция приемлемых подходов этих стран в казахстанскую управленческую культуру осуществлялась терпеливо и систематически. Это — последовательные призывы к благоразумию, тщательному отбору и соответствующей адаптации [6].

### Список литературы

- 1 Биджиев А.С. Инновационное развитие кадрового потенциала органов местного самоуправления / А.С. Биджиев // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2012. — № 4. — С. 18.
- 2 Кучеров Д.Г. Современные тенденции в области обеспечения персоналом в международных компаниях / Д.Г. Кучеров // Актуальные проблемы менеджмента. — СПб.: Издат. центр факультета менеджмента, 2006. — № 2. — С. 153, 154.
- 3 Современные проблемы науки и образования. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.science-education.ru](http://www.science-education.ru). — 10.04.2017.
- 4 Лагова Н.В. Хофстедовы показатели студенчества для Казахстана / Н.В. Лагова. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.actually.pro/Report\\_samples/Geert\\_Hofstede.pdf](http://www.actually.pro/Report_samples/Geert_Hofstede.pdf).
- 5 Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.hrliga.com](http://www.hrliga.com). 17.04.2017
- 6 Прокопенко И. Управление человеческими ресурсами: новая парадигма менеджмента и ее проявление в Казахстане / И. Прокопенко // Труд в Казахстане. — 2016. — № 3. — С. 15.
- 7 Агарзаева Г.Ш. Система развития кадрового потенциала в японских компаниях / Г.Ш. Агарзаева, А.А. Рабцевич // Молодой ученый. — 2015. — № 5. — С. 227–229.

А.М. Бакирбекова, К.А. Кулиманова

### **Қазақстанның халықаралық компанияларындағы адами ресурстарды басқарудың озық шетелдік тәжірибесін қолдану**

Мақалада экономикалық дамыған мемлекеттердегі компаниялардың кадрлық саясатының басым бағыттары болатын адами ресурстарды басқару қарастырылған. Шет мемлекеттерде адами ресурстарды тиімді басқаруы ірі тармақты дамыған, көп жағдайда мемлекет территориясынан тыс жерде жұмыс істейтін халықаралық мәртебесі бар компанияларда жүргізіледі. Халықаралық тәжірибе бойынша халықаралық компаниялардың көп жағдайда өнімділігі, оның адам ресурстарының әлеует деңгейі адами капитал өндірістің негізгі компоненті болғандықтан, сонымен қатар дұрыс жүйеленген персоналды басқару жүйесінен тұратынынан екендігін көрсетті. Отандық кәсіпорындарында адами ресурстарды басқару жүйесінде шетел тәжірибесін қолдану үшін елдің мәдени артықшылықтары мен ерекшеліктерін ескеру қажет, себебі басқару стилі әртүрлі мемлекеттерде көбінесе мәдениетке тәуелді болады. Қазақстанның Ресей, АҚШ, Жапония және Ұлыбритания мемлекеттері мен мәдени ерекшеліктеріне салыстырмалы талдау жүргізіліп, сол елдердің көрсеткіштері біздің мемлекетіміздің ұқсас параметрлері анықталды. Талдау үшін Хофстед кестесі пайдаланды. Жүргізілген талдау нәтижесінде американдық және жапондық персоналды басқарудың кейбір әдістерін біздің ұлттық ерекшелігімізді ескере отырып, қазақстандық компанияларға енгізуге болатыны анықталды. Алайда Қазақстанға АҚШ, Жапония мемлекеттерінің мәдениеттегі және персоналды басқару жүйесіндегі ерекшеліктерге назар аудару отырып, мемлекетіміздің басқару мәдениетіне енгізу сатылы түрде, яғни біртіндеп, асырылуы керек.

*Кілт сөздер:* адами капитал, персоналды басқару, адами ресурстарды басқару, адами ресурстарды басқару жүйесі, кадрлар ротациясы, кадрлық саясат, персоналды басқару тұжырымдамалары, адами ресурстарды басқару жүйесінің шетелдік тәжірибесі, ұйым мәдениеті, әртүрлі елдердің персоналын басқарудың үлгілері.

A.M. Bakirbekova, K.A. Kulimanova

## **Application of advanced foreign experience in human resources management in international companies of Kazakhstan**

The article considers the issues of human resources management, which are the main priority directions of the human resources policy of companies in economically developed countries. In foreign countries, effective human resources policy practices in large companies with international status. International experience shows that the level of effectiveness in international companies depends on the potential of its human resource and on the competently built personnel management system, since human capital is one of the most important components of organizations. It is necessary to take into account cultural differences of the country in order to apply foreign experience, since the management style in different countries mostly depends on its culture. Russian, American, Japanese and British cultural peculiarities were compared with the cultural parameters of Kazakhstan. The Hofstede table was used for the analysis. Based on the results of the analysis, it was revealed that American and Japanese human resources management policies can be adopted for companies in Kazakhstan, taking into account country's national differences. However, due to the differences in culture in the US, Japan and Kazakhstan, it is necessary that the integration of suitable approaches of these countries into Kazakhstan's management culture has been carried out gradually.

*Keywords:* human capital, personnel management, human resources management, human resources management system, staff rotation, personnel policy, personnel management concepts, foreign experience in the human resources management system, organizational culture, models of personnel management of different countries.

### References

- 1 Bidzhiev, A.S. (2012). Innovatsionnoe razvitiie kadrovogo potentsiala orhanov mestnoho samoupravleniia [Innovative development of human resources capacity of local government]. *Menedzhment i biznes-administrirovaniie – Management and business administration*, 4, 18 [in Russian].
- 2 Kucherov, D.G. (2006). Sovremennye tendentsii v oblasti obespecheniia personalom v mezhdunarodnykh kompaniiakh [Modern trends in the field of staffing in international companies]. *Aktualnyie problemy menedzhmenta – Actual problems of management*, 2, 153–154. Saint Petersburg: Izdatelskii tsentr fakulteta menedzhmenta [in Russian].
- 3 Sovremennye problemy nauki i obrazovaniia [Modern problems of science and education]. *science-education.ru*. Retrieved from [www.science-education.ru](http://www.science-education.ru) (10.04.2017).
- 4 Latova, N.V. Hofstedovy pokazateli studenchestva dlia Kazakhstana [Hofstedov indicators of students for Kazakhstan]. *actually.pro*. Retrieved from [http://www.actually.pro/Report\\_samples/Geert\\_Hofstede.pdf](http://www.actually.pro/Report_samples/Geert_Hofstede.pdf) [in Russian].
- 5 Soobshchestvo kadrovikov i spetsialistov po upravleniiu personalom [Community of HR and HR specialists]. *hrliga.com*. Retrieved from [www.hrliga.com](http://www.hrliga.com). (17.04.2017) [in Russian].
- 6 Prokopenko, I. (2016). Upravlenie chelovecheskimi resursami: novaia paradihma menedzhmenta i ee proiavlenie v Kazakhstane [Human resources management: a new management paradigm and its manifestation in Kazakhstan]. *Trud v Kazakhstane – Work in Kazakhstan*, 3, 15 [in Russian].
- 7 Agarzaeva, G.Sh., & Rabtsevich, A.A. (2015). Sistema razvitiia kadrovogo potentsiala v yaponskih kompaniiakh [System of human resources development in Japanese companies]. *Molodoi uchenyi – Young Scientist*, 5, 227–229 [in Russian].