**Национальные особенности систем управления персоналом: Япония, США, Россия, Украина**

**Автор:** Фантаз Сергей  
**Источник:** [Генеральный директор](http://www.mediapro.com.ua)

До недавнего времени для многих стран западная модель управления персоналом была приоритетной при выборе пути экономического развития. В определенной степени она оказалась эффективной для послевоенной Германии и Японии, но, перенесенная в конце прошлого века в Россию и Украину, не дала желаемых результатов. Более того, вызвала ряд негативных последствий и кризисных явлений. Многие специалисты России и, Украины пришли к выводу что наилучшим решением для наших стран станет синтез зарубежных подходов. Далее мы рассмотрим возникновение, становление и развитие систем менеджмента в Японии, США, России и Украине.

**Япония: система пожизненного найма**

Стремительный прогресс Японии в период с 1960-го по 1972 год по праву можно назвать японским чудом. Одной из причин столь бурного развития исследователи назвали систему управления.

**Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал и сегодня продолжает применять морально-психологические рычаги воздействия на личность**. Специалист по менеджменту Хидеки Йосихара выделил **ряд особенностей**, характеризующих японский менеджмент.

1. **Гарантия занятости и создание доверительной обстановки. Это приводит к стабильности трудовых ресурсов и уменьшению текучести кадров. Гарантию занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма — явление уникальное и во многом непонятное для европейского мышления.**
2. **Гласность и открытость корпоративных ценностей. Когда все рабочие имеют доступ к информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность.**
3. **Сбор данных и их систематическое использование для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции. Этому придается особое значение.**
4. **Управление, ориентированное на качество. Руководитель должен направлять максимум усилий на контроль за качеством.**
5. **Постоянное присутствие руководства на производстве.**
6. **Поддержание чистоты и порядка.**

**Японский менеджмент можно охарактеризовать как стремление к улучшению человеческих взаимоотношений, которое включает в себя: согласованность, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношений между рабочими и управляющими.**

**Принципы менеджмента**

Современные методы управления японцы в основном переняли у американцев, но творчески их адаптировали к новым условиям и японскому менталитету. Японский менеджмент содержит ряд концепций, которые выделяют его из ряда систем менеджмента других стран. Важнейшими из них являются:

* система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений;
* концепция непрерывного обучения, что приводит к саморазвитию;
* восприимчивость к новым идеям.

В целом японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. «Работодатели не используют только труд человека, они используют его всего», — краткая формула, которая объясняет взаимоотношения работодателей и наемных рабочих.

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение (грамоты, подарки, деньги, дополнительный отпуск), чем на наказание (выговоры, штрафы, увольнения). Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. А увольнение работника допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших по должности. Таким образом, управление персоналом становится стратегическим фактором из-за необходимости гарантии пожизненного найма.

**Управление трудовыми ресурсами**

Японский менеджер очень тесно отожествляет себя с нанявшей его корпорацией. Многие служащие редко берут дни отдыха и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается. Местные корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию служащий лишается трудового стажа и начинает все сначала. Система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. Штат комплектуется на основе личных качеств и биографических данных. Лояльность ценится больше, чем компетентность. При отборе претендентов для менеджмента высшего уровня наибольшее значение придается способности руководить людьми.

**США: ставка на индивидуальность**

С конца XIX века система управления в Соединенных Штатах базировалась на копировании английского опыта в организации и предприимчивости. К настоящему времени она сформировалась как органичный сплав теоретических изысканий и передового опыта. Высокая конкурентная среда и повышенная восприимчивость к новым методам способствовали созданию американцами эффективной стратегии в организации персонала.

В Америке принято, что хороший руководитель небольшой компании предпочитает общаться со своими подчиненными напрямую и интересоваться их мнением по многим вопросам. Если в компании существует четко сформулированная миссия, то она способна эффективно мотивировать сотрудников и придать им уверенности в важности выполняемой работы. В американских компаниях считается, что каждый сотрудник уникален, для каждого следует применять индивидуальный метод управления. Для подчиненных важно, помогает ли им начальник в повседневных делах, предоставляет ли им возможность карьерного роста. К примеру, если один из подчиненных проявляет заинтересованность возглавить какое-либо подразделение, ему следует объяснить, что и как он должен сделать, для того чтобы добиться цели. Менеджер должен показывать, что он предоставляет возможность продвижения по службе абсолютно всем и делает выбор не на основе личных симпатий и антипатий, а на основе ясных и понятных всем критериев.

**Характерные черты менеджмента**

Их можно классифицировать следующим образом:

* **индивидуальная ответственность;**
* **решение принимает руководитель;**
* **деловые отношения никогда не совмещаются с личными;**
* **относительная автономность руководителей отдельных подразделений на предприятии;**
* **отсутствие у сотрудников чувства преданности своей компании;**
* **прямолинейность действий руководителя (переход к самой сути вопросов, их прагматическая классификация и их непосредственное решение).**

В США очень развит дух индивидуализма, при котором каждый заботится сам о себе. Духовной основой американского менеджмента является христианская религия протестантской конфессии.

Очень удачно сформулировал свои 6 принципов управления директор американской корпорации *General Electric* Джек Уэлш:

* воспринимать действительность такой, какая есть, без претензий на то, какой она была ранее или какой ее хотелось бы видеть;
* не управлять, а направлять;
* быть искренним со всеми;
* внедрять изменения раньше, чем они станут вынужденными;
* не вступать в конкуренцию, при отсутствии конкурентного преимущества;
* самому контролировать свою долю, иначе кто-либо другой сделает это за вас.

|  |  |
| --- | --- |
| **Японская модель** | **Американская модель** |
| Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия | Индивидуальный характер принятия решений |
| Коллективная ответственность | Индивидуальная ответственность |
| Нестандартная, гибкая структура управления | Строго определенная структура управления |
| Неформальная организация контроля | Четко формализованная процедура |
| Коллективный контроль | Индивидуальный контроль руководителя |
| Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост | Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе |
| Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроль | Главное качество руководителя — профессионализм |
| Ориентация управления на группу | Ориентация управления на отдельную личность |
| Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату | Оценка управления по индивидуальному результату |

**Россия: азиатско-европейская смесь**

**Нaциoнaльнoй мoдeли или кoнцeпции yпpaвлeния в Рoccии нe cyщecтвyeт. Российский мeнeджмeнт пpeдcтaвляeт coбoй cимбиoз eвpoпeйcкoгo и aзиaтcкoгo cтилeй. Пpичины oтcyтcтвия собственной мoдeли мeнeджмeнтa следующие:**

* **кopoткий пepиoд cyщecтвoвaния pынoчныx oтнoшeний в cтpaнe;**
* **дефицит знaний, cooтвeтcтвyющих мeждyнapoдным тpeбoвaниям и pынoчным ycлoвиям, у большинства poccийcких pyкoвoдитeлей;**
* **фyнкциoниpoвaниe пpeдпpиятий нa «oткaтax»;**
* **кpиминaлизaция нaибoлee дoxoдныx cфep дeятeльнocти;**
* **мнoгoнaциoнaльнocть cтpaны, paзмepы ee тeppитopии и paзличия в зaкoнoдaтeльcтвe тeppитopиaльныx opгaнoв влacти ycлoжняют paбoтy opгaнизaций.**

**Категории poccийcкиx управленцев**

1. Выxoдцы из coвeтcкиx pyкoвoдящиx cтpyктyp (пapтии, кoмcoмoлa)

В бoльшинcтвe cвoeм этo люди, нe имeющиe экoнoмичecкoгo oбpaзoвaния и paбoтaющиe нa ocнoвe cтapыx диктaтopcкиx мeтoдoв, oпиpaющиxcя нa пpинyждeниe. Рaбoтники для ниx — винтики, личнocть кoтopыx нe имeeт ocoбoгo знaчeния. Стимyлиpoвaниe дeятeльнocти paбoтникoв ocyщecтвляeтcя нa ocнoвe взыcкaний и/или пocтoяннoгo зaпyгивaния. Пpичины cвoиx пpoблeм тaкиe pyкoвoдитeли видят в нeyдaчнo cлoжившиxcя oбcтoятeльcтвax или нeкaчecтвeннoй paбoтe пoдчинeнныx.

**2. «Нoвыe pyccкиe»**

**Для этoй кaтeгopии pyкoвoдитeлeй глaвнoй цeлью являeтcя быcтpoe пoлyчeниe пpибыли, пpи этoм зaкoннocти иcпoльзyeмыx мeтoдoв нe пpидaeтcя ocoбoгo знaчeния. Глaвный cпocoб мoтивaции coтpyдникoв — дeнeжный. Дaнный cпocoб yпpaвлeния пoзвoляeт пoлyчaть кoлoccaльныe пpибыли в кpaткocpoчный пepиoд, нo дoлгocpoчнoe cyщecтвoвaниe тaкoгo пpeдпpиятия нeвoзмoжнo.**

**3. Рyкoвoдитeли нoвoгo пoкoлeния**

**Им характерен выcoкий ypoвeнь знaний и oбpaзoвaния. Нa пpaктикe oни пpимeняют coвpeмeнныe cвeдeния в oблacти yпpaвлeния. Мeтoды cтимyлиpoвaния paбoтникoв пpeимyщecтвeннo coциaльнo-экoнoмичecкиe. Пocтeпeннo тaкиx pyкoвoдитeлeй в Рoccии cтaнoвитcя вce бoльшe.**

**Традиции менеджмента**

Несмотря на то, что Советский Союз распался еще в 1991 году, **стиль управления** на **многих крупных российских предприятиях до сих пор остается практически неизменным и характеризуется как административно-командный.**

**И хотя данный стиль управления понемногу уходит в прошлое, некоторые его элементы все еще остаются. Так, на крупных российских предприятиях менеджеров стимулируют системой теневого вознаграждения, которая базируется на «откатах» и серых схемах.** Можно ли повысить эффект управленческих систем в России? Сначала нужно провести модернизацию предприятий и формализовать систему отношений. **Сегодня в России осуществляются попытки разработки и внедрения современной системы оплаты труда, но только в отдельных компаниях. Пока это не произойдет на всех предприятиях разных форм собственности, внедрение современных управленческих схем скорее будет представлять дань моде, нежели необходимость.**

**Украина: реалии казацкого «менеджмента»**

Чтобы разобраться в особенностях отечественного управленческого опыта, следует вспомнить структуру украинского государства времен казачества. Система, разработанная в те времена, представляла собой сплав административных и демократических методов.

Казацкий «менеджмент» основывался на двух принципах. Первый — беспрекословное подчинение младших старшим и жесткая дисциплина во время военных действий. Вторым принципом являлась выборность власти, осуществлявшаяся вполне демократическим путем. Для того чтобы избрать гетмана, собиралась казацкая рада.

Следует отметить, что реальной инновацией запорожского народовластия, а следовательно, и вкладом в теорию менеджмента, стало осуществление ими короткой и эффективной «обратной связи» между избирателями и гетманом. В отличие от современной сложной процедуры импичмента, казацкое смещение власти происходило гораздо быстрее и суровее. Достаточно было гетману допустить ошибку, например проиграть сражение, как запорожцы принимали решение о его отставке, а то и о физической расправе. Таким образом, беспрекословная власть гетмана уравновешивалась постоянным контролем над ним подчиненных.

Что же мы имеем сегодня?

**Управление и мотивация персонала в Украине**

Мотивация персонала является на данный момент наиболее важной темой в украинском менеджменте. Во многих компаниях не разработана до конца система мотиваций и стимулирования персонала. Сегодня происходит осознание ее необходимости, однако ошибки, допускаемые украинским менеджментом, весьма характерны и типичны:

* руководство часто пытается экономить на сотрудниках, выплачивая, к примеру, бонус в конце года, а не в конце каждого месяца;
* при анонсировании о выплате премии или бонусов, сумма выплат не оглашается;
* пренебрежение работниками низшего звена: в силу распространенного предубеждения о том, что они легко могут быть заменены, их оклад нередко составляет в 10–15 раз меньше ставки работников высшего ранга;
* несвоевременная выплата заработных плат;
* оклад каждого наемного рабочего оговаривается в индивидуальном порядке, что нарушает сложившееся соотношение между оплатой персонала разных уровней;
* среди средств мотивации труда преобладает система штрафов (за нарушение дисциплины, опоздания, невыполнение задач в заданный срок);
* неблагоприятные условия труда;
* выплата зарплат в конвертах.

Важную роль в украинском менеджменте играет интуитивный поиск оптимальных решений в сфере управления персоналом. И такой подход является недостаточным. Часто на руководящие должности назначают тех, кто станет наиболее лояльным к лицам их назначившим. А многие топ-менеджеры, работающие на малых и крупных предприятиях, нередко исполняют роль кризис-менеджеров, которые спасают предприятие от полного развала.

Украинский менеджмент с каждым годом все больше пытается внедрять западные схемы управления, не всегда учитывая особенности местного менталитета. Менеджеры все чаще желают работать в западных компаниях или их представительствах в Украине, так как система мотивации и стимулирования труда в них более прогрессивна. Украинский менталитет совмещает американский дух индивидуализма и японские работоспособность и стремление к совершенствованию. Наиболее подходящая формула для Украины: «Наше богатство — наши человеческие ресурсы». А для успешного управления персоналом достаточно создать благоприятные условия труда и обрисовать реальные перспективные возможности.