

доходным. Он позволяет определить стоимость основных составляющих деловой репутации публичных компаний.

Список использованных источников:

1. Стародубцев Д. Деловая репутация компании. Д. Стародубцев; Научно-исследовательский сайт www.spb.mpilot.ru
2. Федоткин А.Е. Деловая репутация как фактор повышения конкурентоспособности предприятия. А.Е. Федоткин; Научно-исследовательский сайт www.uran.ru
3. Штерцер Т.А. Факторы размера и делового риска в деятельности предприятий. Т.А. Штерцер; Научно-исследовательский сайт www.timothy@mail.nsk.ru

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

К.И. Зинина, И.В. Пшенина, Т.В. Голубева

До недавнего времени для многих стран западная модель управления персоналом была приоритетной при выборе пути экономического развития. Она оказалась эффективной для послевоенной Германии и Японии, но в России и Украине не дала желаемых результатов. Более того, вызвала ряд негативных последствий и кризисных явлений. Наилучшим решением для России и Украины станет синтез зарубежных подходов. Рассмотрим возникновение, становление и развитие систем менеджмента в Японии, США, России и Украине.

Япония. Одной из причин бурного развития Японии в период с 1960-го по 1972 год явилась система 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.

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.

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.

Важнейшими концепциями японского менеджмента 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.

Японский менеджер очень тесно отождествляет 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. В Америке принято, что хороший руководитель небольшой компании предпочитает общаться со своими подчиненными напрямую и интересоваться их мнением по многим вопросам. 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. 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. 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 серых схемах. В настоящее время многие российские компании практически не уделяют внимания своим сотрудникам, не стараются удержать их, считая, что незаменимых специалистов нет. Российские компании зачастую используют в качестве мотивации страх — сотрудников пугают снижением зарплаты, увольнением. За рубежом это неприемлемо.

Украина. Мотивация персонала является на данный момент наиболее важной темой в украинском менеджменте. Во многих компаниях не разработана до конца система мотивации 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.

России безусловно необходимо учитывать зарубежный опыт, но не копировать его, ведь механический перенос его в российские условия не даст никакого эффекта. Следует помнить, что нематериальные инструменты стимулирования работников можно и нужно использовать только в том случае, когда удовлетворены их финансовые потребности. Вместе с тем, изменение среды бизнеса и применяемых стратегий заставляет компании постоянно развивать способности персонала, поскольку именно от людей зависит рост капиталов и эффективное использование технологий.