

Вопросы управления персоналом в крупных компаниях США и Японии

г. С.-Петербург, сентябрь 2011 год

Александр Геннадьевич Крючков

Введение

- Известный опыт менеджмента персонала в ведущих компаниях США и Японии представляет интерес и для российских организаций.
- Ставка на индивидуальность или на корпоративные интересы в решении сложных вопросов управления качеством продукции и услуг известна в истории отечественной промышленности.
- Оценка компетентности работника, использование тщеславия и самолюбия в определенных обстоятельствах весьма сильные средства. В то же время системные коллективные усилия в области выпуска продукции и оказания услуг также являются важной составляющей менеджмента персонала.

Вопросы управления персоналом в компаниях США

Принцип менеджмента

В основе американской системы управления персоналом лежит принцип индивидуализма.

В США в процессе управления ставка делается на яркую и сильную личность, способную изменить организацию в лучшую сторону, способную координировать и контролировать работу других.

Управление персоналом на предприятии включает в себя взаимосвязанные направления деятельности.

Задача управления в этой системе – не просто работа с людьми, а с личностями.

Американский менеджер - индивидуалист. Борьба за прибыльность предприятия для него не столько процесс служения своему делу, компании и обществу, сколько средство достижения личного успеха, выдвигения и обогащения.

Соответствие менеджмента менталитету работников

Черты менталитета	Обусловленные ими особенности управления
Индивидуализм	Индивидуальный характер принятия управленческих решений. Ориентация на личность и личностные способности; Оплата и продвижение по службе определяется личным вкладом. Индивидуальная ответственность. Четко формализованный процесс контроля.
Повышенное чувство обособленности	Формальные отношения на производстве. Формирование рабочих мест, учитывающее независимость работника. На управленческое решение влияет чувство собственного достоинства работника.
Прагматизм	Целеустремленность руководителей и подчиненных. Выбор главного, основного направления, обеспечивающего достижение цели. Личные взаимоотношения подавляются, когда это мешает достижению поставленной цели.
Практицизм	Формирование нестандартной системы управления, приведение ее в соответствие в конкретными целями и заданиями. Отсутствие авантюризма в управленческих решениях.

Соответствие менеджмента менталитету работников. Окончание

Черты менталитета	Обусловленные ими особенности управления
Рационализм	Главной чертой управления становится выбор оптимального решения, формирование оптимальной структуры производства. Рациональные отношения в коллективе. Отсутствие излишеств и нагромождений в системе управления.
Стремление к богатству	Дисциплина и рост в карьере определяется уровнем заработной платы. Управленческие решения основаны на выгоде. Основная направленность управленческих решений – делать деньги.
Трудолюбие	Дает возможность высокой производительности при всех прочих равных условиях. Отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу.
Христианско-протестантское направление	Альтруизм сочетается со стремлением к деньгам, уважением и поклонением богатству. В управлении возможно достижение целей любыми средствами.

Цели менеджмента

В крупных фирмах США приоритетной целью является рост прибыли компании и дивидендов индивидуальных вкладчиков.

Основная цель крупных фирм — выпуск продукции высокого качества и обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы.

Набор персонала

Наем со стороны

Затраты на публикацию объявлений, оплата услуг посредников

Положительная сторона — новые люди с оригинальными идеями

Отрицательная — требуется длительный этап адаптации новых работников в организации, где сам новичок может проявить себя не с лучшей стороны

За счет собственных трудовых ресурсов

Повышает заинтересованность своих работников в успехе фирмы, улучшает социально-психологический климат в коллективе и усиливает связь личных интересов работников с интересами организации

Методы набора персонала:

- рассылка внутри организации сведений об имеющихся вакансиях, обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых и т.д.
- справочники-списки ищущих работу с подробным описанием профессиональных и деловых качеств работника.

Отбор и закрепление кадров

Тестирование на профессиональную пригодность

Начинают работу с будущими работниками, когда они еще учатся в университетах. Молодые люди проходят стажировку в фирме.

Закрепление наставников.

Помощь новичку адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты. Если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение наставника является решающим. Такое кураторство иногда осуществляется до тридцати пяти лет.

Гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают для организации значительный экономический эффект и формируют у работников желание повышать эффективность своей работы, не опасаясь увольнения.

Пример. Компания «IBM» не увольняет работников по экономическим причинам вот уже около пятидесяти лет. В этой компании широко используются такие методы, как периодическое прекращение найма новых работников, проведение программ переквалификации, досрочный выход на пенсию и т.п.

Методы снижения текучести кадров

- ✓ Привлечение временных работников в периоды циклического подъема компании.
- ✓ Маневрирование трудовыми ресурсами в рамках переквалификация работников и обучение их новым специальностям.
- ✓ Сокращение рабочей недели в период ухудшения конъюнктуры.
- ✓ Предложение внеочередных отпусков.
- ✓ Досрочный выход на пенсию.

Основная задача - сохранение необходимого числа наиболее квалифицированных работников и стимулирование их желания постоянно повышать производительность и эффективность своей работы

Обучение персонала на рабочих местах

Эффективный обмен знаниями в процессе решения проблем.
Цель: решить проблему трансформацией абстрактных знаний в навыки.

Самообучение на рабочих местах оценивается как более предпочтительное, творческое, продуктивное, которое дает более длительный положительный эффект.

Требование к руководителям различного уровня содержит условие умения организовывать процесс обучения.

Руководители сами должны разрабатывать программы обучения и сами вести их, привлекая специалистов по методике обучения, но не по его содержанию (компании «Интел»).

Обучение связано с задачами и проблемами конкретной организации.

Методы повышения квалификации

- **Краткосрочные курсы при школах бизнеса и университетах.**
Сто пятьдесят таких курсов, обучающихся в год до десяти тысяч человек (от двух – четырех недель, до двух лет).
- **Вечерние курсы оплачиваются за счет фирмы.**
Около ста и они рассчитаны на обучение высшего и среднего управленческого персонала.
- **Внутрифирменные курсы повышения квалификации менеджеров**
Четыреста крупных и средних американских фирм для низового и среднего звеньев управления.
- **Центры повышения квалификации при колледжах, университетах, в учебных центрах.**
- **Переподготовка на основе долгосрочных соглашений между фирмами и школами бизнеса, и университетами.**
- **Переподготовка на рабочем месте на основе разбора конкретных хозяйственных ситуаций.**

Переподготовка специалистов США проходит по двум направлениям: углубление знаний в области математики и языка и постоянное ознакомление с изменяющимися технологиями.

Считается, что знаний, полученных в ВУЗе, достаточно на первые три – пять лет работы, после чего требуется переподготовка.

Карьерный рост

Большинство американских фирм придерживаются «вертикальной модели» развития карьеры, которая предусматривает сохранение специализации. Например, финансист всю свою жизнь будет расти только как финансист.

Работник, который проработал в одной фирме десяток лет и не добился служебного роста, считается, по американским стандартам, неудачником. Обычной практикой в этих случаях является отправка на пенсию работников, проработавших в компании двадцать – двадцать пять лет, хотя и не достигших пенсионного возраста. Таким путем руководство компании стремится создать условия для служебного роста молодых специалистов и привязать их к своей организации.

Исследования и разработки

Большинство ведущих компаний в Соединенных Штатах уделяют большое внимание НИОКР (научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам). Почти пять процентов от общего годового оборота этих компаний является стоимостью их усилий, направленных на исследования и разработки. Эти затраты представляют собой немалую сумму, что лишний раз подчеркивает, какую важность имеют исследования и разработки.

Гигантская компания American Telephone and Telegraph (АТТ) объявила своей политикой принцип, согласно которому любой товар считается устаревшим с того момента, как он появился на рынке. Ее никогда не удовлетворяет статус кво; основной упор всегда делается на совершенствование существующей и на разработку новой еще лучшей продукции, и, вероятно, это является основной причиной, по которой АТТ долгие годы остается самой преуспевающей коммуникационной компанией в мире.

АТТ основывает свою работу на двух стратегических принципах:

- предоставлять клиентам наилучший сервис, независимо от того, сколько это стоит;

- постоянно и целенаправленно применять политику, согласно которой каждый существующий метод считается устаревшим, независимо от того, сколько прибыли он приносит.

Это делается для того, чтобы быть уверенным, что клиенты всегда будут получать самое лучшее и передовое коммуникационное оборудование.

Оплата труда

Система оплаты труда в США построена таким образом, что величина оплаты может только расти и практически никогда не уменьшается.

Большинство компаний просто увольняет часть работников, если возникает необходимость снизить расходы на рабочую силу. Сама вероятность увольнения оказывает резко негативное психологическое влияние на работников, снижает стимулы к повышению эффективности своей работы.

Использование гибкой системы оплаты, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от общей эффективности работы компании, обеспечивает возможность избежать увольнений, разовых сокращений базовой зарплаты. Например, использование гибкой системы оплаты труда, основанной на участии рабочих в прибылях, позволило сохранить высокий уровень оплаты и избежать увольнений, но и резко повысить производительность труда.

Участие в прибылях подразумевает осуществление пенсионных выплат, оплату труда руководителей, а также разовые премиальные выплаты по итогам года, величина которых зависит от объема полученной компанией прибыли.

Оплата труда. Продолжение

Система участия в прибылях имеет и ряд ограничений:

- размер получаемой компанией прибыли и, следовательно, величина премий зависят от множества внешних факторов, которые часто не зависят напрямую от работников компании.

- для работников крупных компаний часто довольно трудно оценить, какое влияние они оказали своей работой на величину прибыли.

- не обеспечивается тесной обратной связи между уровнем эффективности и системой управления.

Для того чтобы преодолеть эти недостатки, многие компании перешли к использованию системы распределения доходов, которая подразумевает создание механизма распределения. Например, дополнительные доходы, получаемые в результате роста производительности труда. Этот механизм включает большое число разнообразных премиальных систем, которые основаны на том, что определенная часть зарплаты каждого зависит от эффективности работы подразделения, в котором он находится.

Оплата труда. Окончание

Система участия в доходах стимулирует повышение эффективности определенной группы работников, отдела, всей организации. При этом премиальные выплаты получает каждый работник.

В отличие от системы участия в прибылях система распределения доходов построена таким образом, что премиальные выплаты зависят от таких показателей, как производительность, качество, экономия ресурсов, удовлетворение потребителей, стабильность работы.

В результате каждый работник может чувствовать тесную взаимосвязь между результатами своей работы и величиной премии.

Этапы менеджмента персонала

1. Разъяснение целей и задач.

Обсуждение с коллективом целей для внесения ясности.

2. Взаимоотношения с подчиненными.

Степень участия подчиненных в принятии решений, их возможность выдвигать свои идеи. Тщательное планирование рабочего процесса.

Организация рабочего процесса без сбоев. Компетенция менеджера. Знание политики организации, продуктов или услуг, выпускаемых или оказываемых организацией и т. д.

3. Обеспечение необходимыми условиями работы.

В зависимости от цели и планов, обеспечение необходимыми средствами, ресурсами, инструментарием, обучение и т. д. для успешного выполнения работы.

4. Обратная связь.

Наблюдение руководителя за работой подчиненных, фиксация любого прогресса в работе и сообщение об этом рабочей группе.

5. Контроль времени.

Следование расписанию. Контроль качества продукции, услуги.

Стремление к детальному выполнению задания. Мотивация цели (Давление на подчиненных). Подталкивание подчиненных к быстрому и успешному выполнению задания. Делегирование полномочий. Передача всей или части ответственности за выполнение задания в руки подчиненных.

6. Поощрение за хорошо выполненную работу. Признание выполненной работы: похвала, вознаграждение.

Составляющие компетентности руководителя

- высокие профессиональные знания;
- широкий кругозор;
- чувство ситуации;
- творческое отношение к работе;
- готовность к переменам;
- стремление к сотрудничеству;
- умение мотивировать и самого себя, и персонал в целях достижения результатов;
- умение предвидеть результат;
- способность и умение рисковать;
- здоровое тщеславие;
- положительное отношение к работе, себе и коллегам;
- способность увидеть, выделить существенное;
- способность действовать самостоятельно;
- способность принимать на себя полномочия;
- искусство выполнять планы.

Управление персоналом в компаниях Японии

Принцип менеджмента

В основе японской системы управления персоналом лежит принцип коллективизма.

Крупные компании Японии производят отбор в состав основного персонала из числа молодежи только что окончившей учебные заведения. Набор работников осуществляется исходя из принципа долгосрочной занятости, воспитания из них кадров, необходимых данному предприятию.

Этим объясняется особенность система подбора и расстановки персонала, а именно их разделение.

При таком разделении поступающие на работу новые сотрудники не знают, где конкретно они будут работать.

Необходимость применения системы пожизненного найма была осознана, как следствие потребности удержать квалифицированный персонал в передовых отраслях промышленности.

Цели менеджмента

Основная цель японских фирм: завоевание рынка посредством внедрения наукоемких технологий; применение новых подходов в управлении человеческими ресурсами, способствующих достижению гармонии в коллективе и обеспечивающих добровольную ориентацию работников на максимальную отдачу их производственного и творческого потенциала; получение максимального качества продукции; обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы.

Соответствие менеджмента менталитету работников

Черты менталитета	Обусловленные ими особенности управления
Группизм	<p>Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.</p> <p>Коллективная ответственность.</p> <p>Коллективный контроль.</p> <p>Ориентация управления на группу.</p> <p>Оплата труда по показателям работы группы.</p>
Бережливость	<p>Максимальная экономия на системе управления.</p> <p>Установка на экономию ресурсов.</p> <p>Внедрение безотходных технологий.</p>
Аккуратность	<p>Высокое качество.</p> <p>Высокая культура управления.</p> <p>Выборочные формы контроля.</p> <p>Высокая исполнительность.</p> <p>Управленческая установка на непрерывный рост качества.</p>
Практицизм	<p>Формирование нестандартной системы управления, приведение ее в соответствие в конкретными целями и заданиями.</p> <p>Отсутствие авантюризма в управленческих решениях.</p>
Высокая адаптация к новизне и чужому опыту.	<p>Восприимчивость нововведений, ориентация на быстрое их внедрение.</p> <p>Массовая покупка патентов и лицензий.</p>

Соответствие менеджмента менталитету работников **Окончание**

Черты менталитета	Обусловленные ими особенности управления
Покровительство, опека старших по отношению к младшим, подопечным. Подчинение авторитету	Личные неформальные отношения с подчиненными. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы. Замедленная оценка работы и служебный рост. Определяющие качества руководителя быть отцом коллектива, координировать и контролировать деятельность подчиненных.
Трудолюбие	Высокая производительность при всех прочих равных условиях. Отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу.
Синтоизм - религия, культ божеств природы и предков	Обостренное чувство экологической безопасности. Использование энергосберегающих технологий.
Буддизм	Производство и деньги — вторично. Религия, вера — цель жизни. Религиозные ценности определяют поведение на производстве.

Прием работников

Предоставление конкретной работы на предприятии, после принятия на работу, по результатам оценки пригодности и способностей каждого нанятого лично.

Наибольшее внимание обращается не столько на то, что в данный момент работник умеет делать, а на его способность к обучению, и на его адаптационные свойства.

При найме в постоянный контингент работников, используется жесткая система отбора, которая включает:

- + избранные каналы притока новых сотрудников за счет поддержания постоянных связей с определенными учебными заведениями;
- + систему заявок;
- + систему экзаменов и собеседований;
- + исследование семейного положения;
- + оценку рекомендаций и отзывов;
- + оценку здоровья;
- + обязательное использование испытательного срока с подведением итогов его прохождения.

Первичное знакомство

В рамках экзаменов, собеседований и практических испытаний кандидат в первую очередь проверяется:

- личность и характер;
- общая культура, устанавливается, почему кандидат стремится работать именно в фирме данного типа;
- устанавливается, какова концепция будущей трудовой деятельности кандидата;
- устанавливается, какова главная цель, к которой стремится кандидат.

По каждой из названных областей выпускнику задают вопросы или проводят собеседования и практические испытания

Система пожизненного найма предполагает наем работника сразу же после окончания им учебного заведения и неформальное (юридически неоформленное) сохранение за ним места в компании вплоть до обязательного ухода на пенсию.

Пенсионный «потолок» может меняться от того, как успешно идут дела у компании, как правило, он составляет пятьдесят пять-шестьдесят лет.

Оценка личных качеств

Результаты работы:

- своевременность и точность выполнения работы;
- качество и количество работы;
- инициативность, способность к руководству;
- подготовка подчиненных.

Характер:

- поведение на службе;
- дисциплинированность;
- чувство ответственности;
- способность к налаживанию связей;
- трудовое рвение;
- степень уклонения от обязанностей.

Оценка способностей при анализе условно разделена на оценку основных способностей и психологических способностей.

Основные способности: знания, технические навыки, здоровье.

Психологические способности:

- способность к пониманию, суждению, принятию решения;
- способность к выражению, ведению переговоров;
- способность к планированию;
- способность к руководству.

Оценка деятельности работника

Первый тип оценки

Оценка выставляется:

- непосредственным руководителем,
- службой управления персоналом,
- административным руководством организацией.

Составляется:

- «Контрольная карта измерения реальных результатов», достигнутых работником.

- документ, отражающий оценку вышестоящего начальства деятельности работника и мнение непосредственного руководителя по результатам обучения сотрудника на рабочем месте.

Используется в процедуре повышения уровня квалификации и формирования размера оплаты труда работника.

Второй тип оценки

«Карта целей развития»

Эта карта фактически представляет собой самооценку высокомотивированного работника.

Подобная самооценка является интегральной частью «японского типа управления персоналом».

Присутствует оценка сотрудником своего непосредственного руководителя (в первую очередь — его деловые качества как менеджера).

Карьерный рост руководителей

Два вида повышения:

1. Функциональное, которое зависит от личных качеств и способностей работника.
2. Ранговое, или почетное, используемое к работникам не имеющим (или еще не имеющим) достаточных организаторских способностей, чье назначение на руководящую должность представляется проблематичным или просто нежелательным.

Такие работники формально получают повышение в должности, их статус (ранг) возрастает (соответственно и престиж, оказываемые почести и материальное вознаграждение), но реальная власть и полномочия, которыми они обладают, остаются на уровне прежней должности.

Молодым способным управляющим, которые еще не имеют необходимого стажа для повышения, даются полномочия и поручается выполнение таких управленческих функций, которые формально соответствуют не занимаемой ими должности, а вышестоящей. Такое «тихое» повышение, как правило, сопровождается прибавкой к зарплате, но не означает изменения ранга. Социальный статус управляющего остается на уровне, соответствующем формально занимаемой им должности.

Карьерный рост и пожизненный найм

В системе пожизненного найма кадры руководителей высшего ранга, как правило, пополняются из числа управляющих низших уровней.

Решается задача оптимизации процесса продвижения руководителей по службе с тем, чтобы на каждой ступени служебной лестницы можно было с наибольшим эффектом использовать его знания и способности в интересах фирмы.

Организационной основой решения этой задачи стали системы специальных мероприятий, получившие название «управление карьерой», или «планирование карьеры»

Кружки качества

Кружки качества - малые производственные группы (от 3-х до 5-ти человек) по совершенствованию трудовой деятельности».

Основными направлениями в работе данных групп являются:

- повышение образовательного уровня членов кружков качества;
- повышение уровня производственных умений и профессиональной компетентности;
- повышение уровня внутрифирменной коммуникации как непосредственно на рабочем месте, так и между различными звеньями по горизонтали и вертикали;
- улучшение психологического климата на производственных участках;
- активизирование творческого потенциала членов кружков контроля качества;
- превращение кружков качества в дополнительный стимул усердной работы.

Деятельность групп обычно, один раз в неделю или два раза в месяц, продолжительностью в один - два часа в рабочее время

Дополнительные выплаты за это не производятся, но если они действуют успешно, то в качестве поощрения людям могут платить сверхурочные.

Система участия в собственности

Участие во владении собственностью находит в последние годы все большее распространение в Японии (так, например, подобное участие в фирме, «Сони» и других компаниях) и реализуется через предоставление постоянным работникам определенного количества акций данной фирмы.

Данная система способствует еще более высокой заинтересованности сотрудников в деятельности компании и приводит к возникновению чувства сопричастности и идентификации личности с целями фирмы.

Внутрифирменная система обучения

Две базовые системы подготовки, на постоянной основе

Первая система

Межотраслевые программы как общеобразовательные, так и специализированные.

Осуществляются в государственных или частных центрах-университетах, школах бизнеса и финансируются как из государственных фондов, так и из собственных средств компаний.

Вторая система

Более специализированная и включает в себя:

- различные внутрифирменные курсы, которые, функционируют независимо друг от друга,
- обучение на рабочем месте и в малых группах.

Упор делается на развитие способностей быстро перестраиваться с одного вида деятельности на другой. Профессиональная подготовка приобретает универсальный характер.

Рабочие могут овладеть пятью профессиями.

Менеджер должен иметь как минимум два высших образования.

Обязательный курс первоначальной подготовки

1. Формирование работника, гордящегося своей принадлежностью к данной фирме.
2. Обучение основным практическим умениям и навыкам.
3. Формирование моральной устойчивости и физической выносливости.
4. Воспитание самосознания и чувства ответственности.
5. Формирование работников, способных стать генераторами качественно новых идей.

После первоначального обучения работник может быть распределен на рабочее место, включен в программу внутрифирменного обучения.

На внутрифирменное обучение затрачивается около восьми часов в неделю, в том числе четыре часа за счет рабочего времени и четыре часа — за счет личного.

Сравнение систем управления персоналом

Американская система	Японская система
Индивидуальный процесс принятия решений	Коллегиальный процесс принятия решений
Индивидуальная ответственность	Коллегиальная ответственность
Четкая формализованная структура управления	Гибкий неформальный подход к построению структуры управления
Четкие формализованные процедуры контроля	Общие неформальные процедуры контроля
Индивидуальный контроль со стороны руководства	Групповые формы контроля
Быстрая оценка и продвижение работника	Медленная оценка и продвижение работника
Ориентация процесса отбора кадров на профессиональные навыки и инициативу	Ориентация при выборе руководителя на способность осуществлять координацию и контроль
Стиль руководства ориентированный на индивидуума	Стиль руководства ориентированный на группу

Американская система	Японская система
Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов	Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения
Целевые формальные рабочие отношения с подчиненными	Личные неформальные отношения с подчиненными
Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях	Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работ
Специализированная профессиональная подготовка (узких специалистов)	Неспециализированная профессиональная подготовка (руководителей универсального типа)
Тесная связь размера оплаты труда с индивидуальными результатами и производительностью	Определение размера оплаты труда в зависимости от других факторов (стаж работы, показатели работы группы и т.д.)
Краткосрочная занятость	Долгосрочная занятость

Русский менталитет

Этатизм — культ государства и порядка, вера в доброго правителя, культ «сильной руки».

Привычка к бюрократизму (отсутствие демократических традиций), отсутствие уважения к закону и свободе личности.

Терпение, жертвенность, страдание, стойкость и мужество перед лицом испытаний.

Патернализм — надежда на чужую помощь, а не на собственные силы.

Коллективизм, солидарность, доброта, отзывчивость, гостеприимство, готовность к состраданию.

Бескорыстие, приоритет духовного перед утилитарным, широта натуры, отсутствие мелочности и расточительности.

Восприимчивость к чужому опыту.

Увлеченность интересной работой.

Изобретательность.

Идеализм.

Черты российского менталитета как коллективизм, подчинение авторитету, патернализм, восприимчивость к чужому опыту, изобретательность, увлеченность интересной работой, отсутствие мелочности и расточительности близки к японскому группизму, подчинению авторитету, патернализму, восприимчивости к чужому опыту, высокой приспособляемости к новизне, трудолюбию, бережливости

Сравнительная характеристика особенностей менталитета Японии и России

Черты Российского менталитета	Черты Японского менталитета
Коллективизм	Группизм
Отсутствие мелочности и расточительности	Бережливость
Неаккуратность	Аккуратность
Идеализм	Практицизм
Восприимчивость к чужому опыту	Восприимчивость к чужому опыту
Терпение, жертвенность, готовность к состраданию, стойкость и мужество перед лицом испытаний	Терпение, жертвенность, стойкость и мужество перед лицом испытаний
Изобретательность	Высокая приспособляемость к новизне
Патернализм	Патернализм
Подчинение авторитету	Подчинение авторитету
Увлеченность интересной работой	Трудолюбие

Выводы

- При совершенствовании системы менеджмента персонала, в том числе с учетом требований стандартов к системе менеджмента качества целесообразно использовать опыт иностранных успешных организаций с учетом российского менталитета, традиций коллектива, законодательной и правовой базы государства.
- Менеджмент персонала является одним из наиболее значимым фактором развития организации в условиях рыночных отношений, способных как ни один другой фактор обеспечить конкурентоспособность организации.
- Менеджмент персонала имеет две главные задачи – развитие организации на рынке товаров и услуг и социальное благополучие коллектива, поддерживающее это развитие.