

# «СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ»

---

Работу выполнили  
Студентки гр.УП-11  
Пирожкова Юлия и  
Макарова Ирина.

# ЯПОНИЯ: СИСТЕМА ПОЖИЗНЕННОГО НАЙМА

---

- ▣ 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

---

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.



Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение чем на наказание. 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 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: 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.



# ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

---

- \* 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).



# ОЧЕНЬ УЖОБНО 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

- Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия
- Коллективная ответственность
- Нестандартная, гибкая структура управления
- Неформальная организация контроля
- Коллективный контроль
- Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост
- Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроль
- Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату
- Ориентация управления на группу

## АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ

- Индивидуальный характер принятия решений
- Индивидуальная ответственность
- Строго определенная структура управления
- Четко формализованная процедура
- Индивидуальный контроль руководителя
- Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
- Главное качество руководителя — профессионализм
- Ориентация управления на отдельную личность
- Оценка управления по индивидуальному результату

# УКРАИНА: РЕАЛИИ КАЗАЦКОГО «МЕНЕДЖМЕНТА»

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



# 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;
- при анонсировании о выплате премии или бонусов, сумма выплат не оглашается;
- 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;





- 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.

# РОССИЯ: АЗИАТСКО-ЕВРОПЕЙСКАЯ СМЕСЬ

---

Национальной модели или концепции управления в России не существует. Российский менеджмент представляет собой симбиоз европейского и азиатского стилей. Причины отсутствия собственной модели менеджмента следующие:

- короткий период существования рыночных отношений в стране;
- дефицит знаний, соответствующих международным требованиям и рыночным условиям, у большинства российских руководителей;
- функционирование предприятий на «откатах»;
- криминализация наиболее доходных сфер деятельности;
- многонациональность страны, размеры ее территории и различия в законодательстве

# КАТЕГОРИИ РОССИЙСКИХ УПРАВЛЕНЦЕВ

---

## 1. Выходцы из советских руководящих структур (партии, комсомола)

В большинстве своем это люди, не имеющие экономического образования и работающие на основе старых диктаторских методов, опирающихся на принуждение. Работники для них — винтики, личность которых не имеет особого значения. Стимулирование деятельности работников осуществляется на основе взысканий или постоянного запугивания. Причины своих проблем такие руководители видят в неудачно сложившихся обстоятельствах или некачественной работе подчиненных.



---

## 2. «Новые русские»

Для этой категории руководителей главной целью является быстрое получение прибыли, при этом законности используемых методов не придается особого значения. Главный способ мотивации сотрудников — денежный. Данный способ управления позволяет получать колоссальные прибыли в краткосрочный период, но долгосрочное существование такого предприятия невозможно.

## 3. Руководители нового поколения

Им характерен высокий уровень знаний и образования. На практике они применяют современные сведения в области управления. Методы стимулирования работников преимущественно социально-экономические. Постепенно таких руководителей в России становится все больше.

# 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.