

Анна ИШКОВА, Владислав НИКИТЕНКО

## РОССИЙСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КЛАССИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

В данной статье предпринята попытка показать особенности моделей управления российскими компаниями и сравнить их с японской и американской моделями менеджмента. Кроме того, проведен анализ российской практики управления, с целью выявить, к какой из классических моделей тяготеют модели, принятые в России, в чем их главные отличия.

### КЛАССИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Одним из первых ученых, кто начал сравнивать японскую и американскую модели управления, стал В. Оучи [1]. Он выделил семь главных характеристик японской организации. Это:

- 1 — пожизненный найм;
- 2 — долгосрочная оценка и медленное продвижение сотрудников по карьерной лестнице;
- 3 — найм сотрудника по личностным качествам, а не на конкретную работу;
- 4 — неявные механизмы управления;
- 5 — коллективное принятие решений;
- 6 — коллективная ответственность;
- 7 — формирование благоприятных отношений в коллективе (гармоничные отношения между работодателем и работником и т.п.).

До В. Оучи, в 1973 г., Р. Дор опубликовал книгу *British Factory — Japanese Factory* [2], в которой проведен детальный сравнительный анализ британских и японских компаний, позже им было проведено еще одно исследование, касающееся этой темы [3].

**Топ-менеджмент.** Р. Дор выделяет следующие существенные различия между японской и американской моделями управления. В американских компаниях топ-менеджеры назначаются как извне, так и изнутри компании, т.е. можно пригласить сотрудника на высокую должность со стороны, но можно назначить и того, кто уже работает в компании. Процесс найма сопровождается переговорами о заработной плате и поиском наиболее привлекательных условий для обеих сторон.

В японской компании место в топ-менеджменте может занять только «свой» сотрудник, уже работающий в этой компании. Переговоры о заработной плате обычно не ведутся. Для японских компаний характерно также определение величины заработной платы не только на основе уровня занимаемой должности, но и, в первую очередь, на основе социальных аспектов — человеку с семьей нужно больше денег для обеспечения, нежели молодому и холостому, и т.д. Разница в заработной плате топ-менеджеров и рабочих в амери-



канских компаниях существенно больше, чем в японских. В американских компаниях заработная плата рабочих может быть в 100 раз меньше, чем у топ-менеджеров, тогда как в японских компаниях разница не превышает 20 раз [4].

**Собственники.** Следующей отличительной чертой является отношение к собственникам. Для американцев и европейцев собственники — приоритет номер один. Задача менеджеров — действовать в интересах собственников, например находить высококвалифицированный персонал по наименьшим ценам с целью максимально сократить затраты и сэкономить деньги собственников. В то время как в японских компаниях никто не придает особенно большого значения собственникам. Компании рассматриваются скорее как общественный институт, где все работающие — члены этого института, с их интересами и нуждами, а президент и вице-президент лишь «старейшие» члены. Цель номер один — это благополучие членов института и его репутация.

**Принятие решений.** Наибольшие различия существуют в следующих параметрах: долгосрочность или краткосрочность [1], акцент на результат или процесс, авторитарность или демократичность [5]. Японская модель принятия решений характеризуется системой «ринги», когда решение предлагается снизу вверх [6—9], тогда как в американских компаниях решения, как правило, предлагаются сверху вниз.

**Контроль.** Контроль — неотъемлемая часть управления, при этом уровень контроля дает различные результаты: строгий контроль приводит к высокой структурированности организационных процессов, централизации и высокой иерархии. Сравнивая американские и японские методы управления, В. Оучи [1] выделил две группы контроля: явный и неявный. Американский стиль управления состоит из множества конкретных, измеримых целевых показателей, в то время как японские менеджеры в большей степени полагаются на ценности, воплощенные

в философии управления, для них важны поведенческие характеристики и их соответствие организационной культуре. Японским компаниям свойственны характеристики неявного контроля.

**Патерналистская ориентация.** Патернализм в данном контексте означает заботу о личной и семейной жизни сотрудников, обеспечение социальных благ. Одной из отличительных черт японской модели управления является высокая степень патернализма. В. Оучи [1] называет это отношение «всеобъемлющей заботой о сотрудниках». Другими словами, патерналистская ориентация требует от руководителей, помимо своей профессиональной деятельности, заниматься еще и социальной, связанной с обеспечением социальных благ для сотрудников и их семей.

В американских компаниях первоочередной задачей является максимизация прибыли и минимизация затрат, поэтому американские компании характеризуются меньшей степенью заботы о благополучии сотрудников. Отношения внутри компании, между сотрудниками, начальниками и подчиненными имеют исключительно деловой характер.

**Коммуникация внутри компании.** Организация связей внутри организации — достаточно важное условие эффективного управления. При принятии решений, распределении задач, разработке новых продуктов и т.д. необходимо своевременное предоставление информации. Отсутствие своевременной информации может негативно влиять на организационные процессы. В японских компаниях, по сравнению с американскими, придается большее значение обеспечению непрерывного потока информации, а также обратной связи от сотрудников [6].

**Обучение.** И в японских, и в американских компаниях тренинги — неотъемлемая часть повседневной жизни организации. Однако многие ученые отмечают следующие отличительные особенности: в американских компаниях тренинги обычно направлены на решение конкретной проблемы и получение

## Японская модель управления человеческими ресурсами рассматривалась многими учеными как ключевой ингредиент успеха японских компаний на мировых рынках в течение 1980-х гг.

знаний для решения узкоспециализированных задач, тогда как в японских компаниях главное — дать общие знания во многих областях. Еще одно характерное различие — это фокус на индивидуума в американских компаниях и фокус на группу в японских.

Показанные выше характерные особенности американской и японской моделей управления легли в основу программы обследования российских предприятий. Согласно указанным источникам [1—9], а также [10—13], были выделены наиболее характерные черты японской и американской моделей управления. Они определили содержание анкеты, использованной для опроса персонала, с помощью которой мы искали место российской модели управления в шкалах классических моделей.

### А ЧТО ЖЕ В РОССИИ?

Анкета для проведения исследования состояла из нескольких блоков, в которых были рассмотрены следующие темы:

- стратегия компании;
- лояльность персонала;
- обучение и развитие персонала;
- оценка сотрудников и критерии продвижения по карьерной лестнице;
- коммуникация внутри компании;
- оплата труда сотрудников;
- мотиваторы;
- принятие решений внутри компании;
- отношения «начальник — подчиненный»;
- характеристики хорошего менеджера;

- что для сотрудников означает работа в компании?
- чем сотрудники удовлетворены/не удовлетворены в компании?

В анкетировании приняли участие 242 респондента из трех крупных российских компаний (далее они будут именоваться Компания 1, Компания 2, Компания 3). Первая — одна из ведущих российских топливно-энергетических компаний и один из ведущих в мире производителей и поставщиков угля, вторая — один из крупнейших в мире производителей алюминия, третья — одна из крупнейших в мире вертикально интегрированных металлургических и горнодобывающих компаний.

Региональное распределение выявило значительное преобладание Сибирского региона (79% опрошенных) над Москвой (21%). С точки зрения уровня управления и занимаемой должности, большая часть участников анкетирования — менеджеры среднего звена (около 80% всей выборки). Большая часть респондентов мужчины (59%).

Обобщенные результаты проведенного исследования анализировались по следующей методике: для каждого из вопросов рассчитывалась совокупная частота каждого из вариантов ответа, анализировалась согласованность ответов по половому признаку, географической локализации (Москва или Сибирский регион), по компаниям.

**Стратегия и руководство компании.** Первая группа вопросов была направлена на оценку осведомленности

В японских компаниях, по сравнению с американскими, придается большее значение обеспечению непрерывного потока информации, а также обратной связи от сотрудников

персонала относительно стратегии компании и понимания каждым сотрудником своей роли в осуществлении этой стратегии. С утверждением «Я считаю, что высшее руководство делает достаточно для разъяснения стратегии и роли каждого сотрудника в осуществлении стратегии» согласились около 46% респондентов, не согласился 31% опрошенных, 23% заняли среднюю позицию. В целом ответ можно трактовать как биполярное распределение с незначительным смещением в сторону согласившихся («скорее да, чем нет»). Однако большинство сотрудников (31% несогласных и +23% со средней позицией) отметило, что высшее руководство прилагает недостаточно усилий для разъяснения стратегии подчиненным.

**Лояльность.** Лояльность компании — важный показатель для формирования положительного психологического контакта между сотрудником и работодателем. Исследование показало, что подавляющее большинство сотрудников (76%) лояльно к компании, чувствует свою причастность к ней. Важно отметить, что финансовый кризис не повлиял на отношение сотрудников к компании, 49% сотрудников не согласились с утверждением «Я был более лоялен до кризиса». Для компаний это неплохой показатель. С точки зрения распределения ответов, оценка лояльности в Компании 1 и Компании 3 оказалась выше, чем в Компании 2.

**Обучение.** Для того чтобы своевременно реагировать на изменяющиеся условия, организация должна уделять особое внимание не только внедрению новых технологий, но и обучению своих сотрудников. По результатам исследования, 48% опрошенных выразили свое согласие с тем, что компания предоставляет хорошие возможности для обучения. Однако внутри Компании 2 преобладает несогласие, а внутри Компании 3 — поляриность мнений.

Следующий вопрос был о том, с какой периодичностью сотрудники проходят различные тренинги внутри компании. Ответы распределились следующим образом: 18% — больше двух

раз в год, 25% — два раза, 30% — один раз в год и 26% сотрудников не проходят тренинги. В Компании 1 и Компании 3 голоса распределились относительно одинаково, тогда как в Компании 2 большинство сотрудников, участвующих в опросе, также не получают навыков через обучение.

Далее сотрудникам предлагалось охарактеризовать обучающие семинары. Согласно мнению 53% опрошенных, тренинги в компании проводятся с целью получить конкретные знания для решения узкоспециализированных задач, 36% — чтобы повысить образовательный уровень и получить знания во многих областях. При этом 72% выбрали вариант ответа «обучение проводилось с фокусом на работе в команде», тогда как только 12% — «обучение проводилось с фокусом на человеке».

Таким образом, согласно полученным данным, российская модель (с точки зрения обучения сотрудников) имеет черты как американской модели (фокус на индивидууме, узкая специализация для решения конкретных задач), так и японской (обучение с фокусом на работе в команде).

**Оценка сотрудников и критерии продвижения по карьерной лестнице.** В этом блоке в первом вопросе сотрудникам также предлагалось два экстремума: «для продвижения по карьерной лестнице прежде всего оцениваются индивидуальные достижения» (классическая американская модель управления) и «для продвижения по карьерной лестнице оцениваются коллективные достижения, результаты нашей команды» (классическая японская модель управления). 48% сотрудников считают, что прежде всего оцениваются индивидуальные результаты, и только 19% опрошенных выбрали второй вариант ответа, 33% опрошенных считают, что оценка базируется и на индивидуальных результатах, и на коллективных.

Ответы на вопрос о заработной плате также подтверждают важность индивидуального результата (51% опрошенных).

Во втором вопросе предлагались следующие два экстремума: «прежде всего оценивается результативность работы» (характерная черта оценки в американских компаниях) и «прежде всего ценностью является трудовой стаж» (характерная черта оценки в японских компаниях). Подавляющее большинство (81%) выбрало первый экстремум (результативность работы). 50% опрошенных указали, что их карьерный путь протекает внутри одного отдела или департамента, тогда как 36% указали, что их карьерный путь включает в себя несколько отделов или департаментов.

Таким образом, ответы на вопросы данного блока также свидетельствуют, что российская модель ближе к американской модели управления. Однако стоит отметить, что в этом блоке вопросов достаточно большую часть заняли ответы «посередине», означающие комбинацию двух предложенных вариантов.

Далее в исследовании был задан вопрос, с какой периодичностью в течение года проходит оценка работы сотрудников. Явного лидера в ответах не выявилось. Можно предположить, что в исследуемых компаниях нет обязательной периодичности проведения оценки сотрудников.

**Коммуникация внутри компании, автономность сотрудников.** Большинство опрошенных (51%) охарактеризовало характер коммуникаций как вертикальный, тогда как только 13% отметили противоположный экстремум («горизонтальные коммуникации внутри компании»), 36% отметили комбинацию двух характеристик. 36% опрошенных охарактеризовали уровень автономности как низкий, 23% — как высокий. С точки зрения иерархичности, 47% опрошенных отметили, что в принятии решений участвует от трех до семи уровней управления.

Принимая во внимание, что респонденты в основном менеджеры среднего звена, можно отметить, что исследуемые компании имеют жесткую вертикальную иерархию и автономность сотрудников невелика. Однако удиви-

тельным кажется тот факт, что половина опрошенных говорит о возможности горизонтального взаимодействия и четверть — о высокой степени автономности. И это учитывая исторически высокую степень иерархичности данных компаний. Можно предположить, что в компаниях идут процессы развития, смещая центры принятия решений в горизонтальную плоскость.

**Принятие решений.** Результаты по данному блоку можно охарактеризовать следующим образом. В компаниях, принявших участие в исследовании, решения чаще всего предлагаются сверху вниз (66%). Японская система «ринги» (принятие решений снизу вверх) в российских компаниях не распространена.

В случае конфликта принятие решений характеризуется авторитарным, индивидуальным стилем (54%). 15% респондентов охарактеризовали принятие решений как групповое и ориентированное на консенсус, 32% выбрали комбинацию двух вариантов. Основанием для принятия решений служат в большинстве случаев как количественные, так и качественные показатели.

Таким образом, ответы на эти вопросы также говорят о близости российского стиля управления к американскому, однако используется и комбинация методов.

**Отношения «начальник — подчиненный».** Результаты этого блока вопросов также выявили, что российские компании с точки зрения стиля управления ближе к американским: отношения «начальник — подчиненный» ориентированы на задачу (65%) и только 15% — на человека. Отношения определяются исключительно должностными инструкциями — 45%, общими ценностями, корпоративной культурой — 27%. Руководитель заинтересован только в результате работы сотрудника (59%).

**Наиболее важные характеристики хорошего менеджера.** Согласно полученным результатам, сотрудники более всего ценят в менеджере:

- умение сплотить команду и вести за собой;

В американских компаниях первоочередной задачей является максимизация прибыли и минимизация затрат, поэтому американские компании характеризуются меньшей степенью заботы о благополучии сотрудников

- профессионализм;
- готовность к изменениям.

Этот вывод подтверждает и ранее проведенное нами исследование [14].

**Мотивация, удовлетворенность, работа в компании.** Следующий блок вопросов был нацелен на выяснение мотиваторов и уровня удовлетворенности сотрудников предложенными условиями работы. Как сказано в [15], «организация возникает и продолжает свое существование потому, что она позволяет отдельным людям решать свои проблемы, достигать своих личных целей. Люди дают жизнь организации, они вносят свой вклад в жизнедеятельность организации. Но они это делают потому, что взамен от организации получают материальные и нематериальные ресурсы, знания, энергию, творчество и т.п.». Поэтому одним из вопросов в нашей анкете был вопрос о мотиваторах и причинах выбора работы в данной компании.

Согласно полученным результатам, лучшими мотиваторами для сотрудников являются:

- хорошая заработная плата/бонус;
- возможность реализации профессиональных навыков и творческого потенциала;
- возможность карьерного роста.

Неудивительно, что сотрудники выбрали хорошую заработную плату наиболее важным мотиватором. Но ответы на второй вопрос (что для них значит работа в компании) дали несколько



Согласно полученным данным, российская модель (с точки зрения обучения сотрудников) имеет черты как американской модели (фокус на индивидууме, узкая специализация для решения конкретных задач), так и японской (обучение с фокусом на работе в команде)

иной результат. Работа в компании — это прежде всего возможность:

- накопления хорошего опыта;
- реализации профессионального и творческого потенциала;
- получения высокой заработной платы.

Таким образом адекватная заработная плата — необходимое условие удовлетворенности сотрудника, но при этом удовлетворенность работой будет достаточно высока, если сотрудник видит перспективы профессионального и карьерного роста, получает хороший опыт.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги исследования, можно расположить российские компании в системе координат, одним из экстремумов которой является американская модель управления, другим — японская.

Важно отметить, что японская модель управления человеческими ресурсами рассматривалась многими учеными как ключевой ингредиент успеха японских компаний на мировых рынках в течение 1980-х гг. Предложения о том, какой опыт западным компаниям стоит перенять у японских компаний, были многочисленными. Однако десятилетие спустя Япония вошла в рецес-

сию, из которой компании до сих пор не полностью вышли. Парадоксально, но то, что считалось лучшими практиками в Японии, в настоящее время рассматривается рядом авторов как корень недуга, вследствие чего японская модель теряет свою привлекательность в глазах западных компаний. Более того, сегодня японские компании видят в американской модели управления пример для организационных изменений [4].

Можно предположить, что теория конвергенции распространяется и на управленческие практики — чем глобальнее становится мир, тем универсальнее управленческие практики. Японские компании изучают американский опыт, в то время как американские компании становятся все более человеко-ориентированными, увеличивается акцент на «мягкие» параметры — корпоративные ценности, корпоративную культуру, мотивацию и вовлеченность. В любом случае опыт, успешный в конкретной стране или же компании, не даст положительных результатов, если будет просто скопирован. Любая модель требует осознанного подхода — анализа компании, ее внешних и внутренних составляющих для адаптации и модификации методов применительно к каждой конкретной ситуации.

И наша задача — задача как теоретиков, так и практиков управления — помочь российским компаниям найти свой индивидуальный идентификационный код, позволяющий проводить изменения наиболее эффективно, научиться видеть и понимать своих сотрудников, открывая пути к созданию эффекта синергии. ■

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Ouchi W. G.** Theory Z: How can American business meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
2. **Dore R.** British Factory — Japanese Factory, Berkeley: University of California Press, 1973.

3. **Dore R.** Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism. Japan and Germany versus the Anglo-Saxons, Oxford: Oxford University Press, 2000.

4. **Pudelko M.** A Comparison of HRM Systems in the USA, Japan and Germany in their Socio-Economic Context // Human Resource Management Journal. — 2006. — Vol. 16. — № 2. — Pp.123—153.

5. **Likert R.** New patterns of management. N.-Y.: McGraw-Hill, 1961.

6. **Pascale R.T.** Communications and decision-making: Cross-cultural comparisons. Administrative Science Quarterly, 1978, 23. Pp. 91—110.

7. **Rohlen T.** For harmony and strength. Berkely: University of California Press, 1974.

8. **Vogel E.F.** Japan as number one: Lessons for America. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979.

9. **Виханский О.С.** Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 2002. — 296 с.

10. **Pudelko M., Harzing A.W.** Japanese Human Resource Management: Inspirations from Abroad and Current Trends of Change, Bebenroth, R. (ed) International Human Resource Management in Japan, London: Routledge, 2010.

11. **Yoshimura N., Anderson P.** Inside the Kaisha: Demystifying Japanese Business Behavior, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

12. **Dalton N., Benson J.** Innovation and Change in Japanese Human Resource Management // Asia Pacific Journal of Human Resources. — 2002. — Vol. 40. — № 3. — Pp. 345—362.

13. **Strauss G.** HRM in the USA: Correcting Some British Impressions // International Journal of Human Resource Management. — 2001. — Vol. 12. — Pp.873—897.

14. **Ишкова А., Черная Л.** Портрет идеального руководителя // Менеджмент в России и за рубежом. — 2010. — № 6.

15. **Виханский О., Наумов А.** Менеджмент», 4-е изд. — М.: Экономика, 2006, 670 с.

**Анна Владиславовна ИШКОВА** — консультант по системам менеджмента, Сибирский сертификационный центр «Кузбасс»;

**Владислав Анатольевич НИКИТЕНКО** — кандидат экономических наук, директор по развитию, Сибирский сертификационный центр «Кузбасс»