Федеральное агентство по образованию

Кафедра менеджмента и ВЭД предприятия

Дисциплина: Управление персоналом

Реферат

«Американский» и «японский» подход к управлению персоналом.

Различия и общие черты.

|  |  |
| --- | --- |
| Выполнил: |  |
| Проверил: |  |

Екатеринбург

2010**Содержание**

[Введение. 3](#_Toc261908262)

[«Американский» подход к управлению персоналом. 4](#_Toc261908263)

[«Японский» подход к управлению персоналом. 5](#_Toc261908264)

[Различия и общие черты «американского» и «японского» подходов к управлению персоналом. 13](#_Toc261908265)

[Заключение. 17](#_Toc261908266)

[Список использованной литературы. 18](#_Toc261908267)

# Введение.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Выделяют два основных подхода к управлению персоналом: «американский» и «японский», основанные на особенностях исторического,

социально-политического и научно-технического развития стран-родителей данных подходов, а также психологических, морально-этических норм и стилей поведения людей, воспитания, традиций и устоев. Изучение и обобщение зарубежных подходов к управлению персоналом организаций позволит в будущем сформировать отечественный эффективный подход к управлению персоналом, в соответствии с русским менталитетом.

Поэтому цель данной работы – получение знаний об особенностях и характерных чертах в процессе анализа и сравнительной характеристики «американского» и «японского» подходов к управлению персоналом.

# «Американский» подход к управлению персоналом.

Для лучшего понимания «американского» подхода, выделим несколько национальных черт, лежащих в его основе:

Индивидуализм — породил индивидуальный характер принятия управленческих решений, ориентацию на личность и ее способности, высокую оценку лидерских качеств, индивидуальную ответственность за результаты труда,  
зависимость оплаты и продвижения по службе от личного вклада, формальные  
отношения в организациях.  
Стремление к богатству — решения, основанные на выгоде, лояльное  
отношение к организации в зависимости от возможностей карьерного роста и  
повышения уровня заработной платы.  
Прагматизм и практицизм - вызвали к жизни формирование оптимальной  
системы управления в соответствии с конкретными целями, а также  
целеустремленность к достижению цели.  
Протестантство — альтруизм в сочетании с поклонением богатству,  
возможность использовать любые средства для достижения цели.

На основе выше сказанного сформулируем основные свойства «американского» подхода. Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых.

После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения, причем чаще всего проходящего вне рабочего места.

В «Американском» подходе поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. В большинстве американских фирм системы оплаты труда отличаются негибкостью, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности труда.

Принципиально важным моментом, определяющим подход к практике управления, является то, что традиционно американские управляющие были ориентированы на некие индивидуальные ценности и результаты. При этом вся управленческая деятельность в американских компаниях базируется на механизмах индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, выработке четких, количественно выражен­ных и, как правило, краткосрочных целей.

# «Японский» подход к управлению персоналом.

Япония - особенная страна, непохожая ни на одну другую. Методы, разработанные японскими специалистами по научному управлению кадрами, представляют собой «надстройку» над мощным фундаментом, сложившимся на протяжении веков и отражающим свойства национального характера японцев [1].

Можно выделить некоторые черты, используемые в качестве рычагов морального стимулирования персонала, находящихся в распоряжении администрации фирм:

а) общеэтнические черты - трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, любовь к природе, приверженность к традициям, склонность к заимствованиям, этноцентризм, практицизм;

б) черты группового поведения - дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга;

в) обыденно-житейские черты - вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность.

Одной из особенностью «японского» подхода к управлению персоналом является *«пожизненный найм» рабочих и служащих[4].*

Работник в «японском» подходе принимается на службу после окончания учебы и работает в данной корпорации вплоть до выхода на пенсию. В самых общих чертах механизм функционирования системы «пожизненного найма» обычно действует следующим образом. Ежегодно компания принимает определенное число выпускников высших или средних учебных заведений на испытательный срок. Они проходят в течение года полный курс подготовки к определенной должности в том или ином подразделении компании под руководством специально выделенного сотрудника. По истечении года сотрудники, зарекомендовавшие себя положительно, включаются в постоянный штат компании, а через пять или более лет (при высоких показателях работы) могут быть назначены на различные руководящие должности на среднем уровне иерархической лестницы в системе управления фирмой. По достижении 55-60 лет, все работники, кроме управляющих высшего уровня, должны выйти на пенсию, а на освободившиеся места назначаются более молодые работники, имеющие необходимую квалификацию и соответствующий стаж работы в данной компании.

Чтобы заслужить повышение по служебной лестнице, японец должен посвящать этому не только рабочее, но и большую часть свободного времени, постоянно демонстрировать высокую лояльность и преданность компании, поддерживать хорошие отношения с коллегами по работе; т.е. доказать руководству, что именно он и никто другой является лучшим претендентом на ту или иную руководящую должность.

Работники, уволенные на пенсию, имеют в большинстве случаев возможность вернуться на прежнее место работы, но при этом они автоматически попадают в разряд временных работников, т.е. получают гораздо меньшую заработную плату и могут быть в любой момент уволены. Существует и совершенно особый вид повторного найма, который в Японии называется «амакудару» (букв. «спуститься с небес на землю»). На службу в частные компании поступают государственные служащие, вышедшие в отставку по возрасту (как правило, высокого ранга). При этом фирмы с максимальной пользой используют знания этих людей, их связи в государственном аппарате, промышленных и финансовых кругах, а также то влияние, которое они продолжают иметь в деловом мире.

«Японский» подход лежит в основе системы «пожизненного найма», данная система существует в основном в крупных компаниях. В средних и мелких фирмах работник чаще всего не застрахован от увольнения, так как жесткие условия конкуренции на рынке не могут позволить небольшим компаниям остаться на плаву, в случае кризиса не увольняя своих сотрудников и тем самым уменьшая издержки компании.

Подобная система найма имеет свои положительные и отрицательные стороны. К *положительным аспектам* такой системы можно отнести определенную стабильность занятости, создание условий для сокращения текучести рабочей силы и повышения производительности труда, достаточно высокую долю выплат на социальные цели и т.д. Для предпринимателей преимущества системы очевидны: она обеспечивает им возможность поддерживать у наемного персонала дух лояльности компании, высокую трудовую дисциплину, заинтересованность в росте производительности труда и позволяет культивировать традиционные отношения патернализма.

К *негативным сторонам* системы относятся чрезмерные перегрузки рабочих в результате сверхурочных работ, жесткие условия найма и продвижения, дискриминация большей части работников и т.д. Система «пожизненного найма»

привела к увеличению расслоения и без того чрезвычайно многослойного общества, необычайно высокому даже по сравнению с другими капиталистическими странами уровню конкуренции при поступлении в престижные школы, университеты и даже детские сады. К недостаткам «пожизненного найма» предприниматели относят следующее: невозможность увольнения постоянного работника, увеличение среднего возраста занятых из-за необходимости держать пожилых (до 55 лет) работников и ограниченность возможностей привлечения способных работников со стороны [3].

Еще одной особенностью подхода является *система оплаты и служебного продвижения «по старшинству».*

Данная система тесно связана с принципом «пожизненного найма» и основана на принципе зависимости величины заработной платы и возможности продвижения от возраста и стажа работы. В условиях «пожизненного найма» это не лишено логики, так как стимулирует привязку работников к одной и той же фирме в течение длительного времени.

Коротко систему можно охарактеризовать следующим образом: постоянному

работнику крупной корпорации гарантируется устойчивое повышение заработной

платы из года в год по мере роста стажа работы в фирме. Выслуга лет является

основным фактором, влияющим на доходы и определяющим статус работника на

фирме. Также считается, что старший по возрасту сотрудник не должен служить под началом более молодого, и это правило соблюдается с помощью ряда перестановок. В процессе должностного роста служащие последовательно проходят работу в нескольких подразделениях фирмы - это предусматривается системой ротации кадров, обеспечивающей разнообразный опыт и широкую квалификацию кадров.

Характеризуя в общих чертах структуру заработной платы в японской фирме,

можно выделить три ее основные составляющие. Первая – основной оклад,

или базовая ставка (определяется в зависимости от возраста, стажа работы, профессиональной подготовки, семейного положения работника). Внештатные и временные работники получают при этом существенно более низкую ставку (обычно в 2 раза ниже, чем у постоянного персонала). Базовая ставка возрастает с увеличением стажа работы на данной фирме. Ее размер определяется величиной издержек на воспроизводство рабочей силы. Второй составляющий элемент заработной платы - дополнительные выплаты – надбавки, премии, бонусы, выплачиваемые не только ежемесячно, но и по результатам деятельности за каждое полугодие. Надбавки служат для стимулирования личного вклада каждого работника и группы, в которую он входит. Величина этих надбавок и их доля в общей заработной плате может колебаться в весьма широких пределах и составлять от 10 до 50 % базовой ставки. Третьим элементом совокупной заработной платы японского работника выступают специальные выплаты на социальные нужды (надбавки на содержание семьи, оплату проезда на работу, квартирную плату, медицинское обслуживание, социальное страхование и т.д.). Сумма таких надбавок может составлять до 40% от общего фонда заработной платы.

Кроме того, сочетание различных выплат, их постоянное обновление и комбинирование помимо мотивационного значения обеспечивает еще и дополнительную привязку работника к данной компании. Например, в некоторых японских фирмах, в случае ухода на другое предприятие в возрасте 40-45 лет работник автоматически теряет ряд надбавок, которые составляют до 15 % от его заработной платы, т.е. попадает в дискриминируемую категорию «нанятых в середине карьеры».

Японская система заработной платы наряду с другими методами управления персоналом позволяет компаниям эффективно контролировать и, следовательно, эксплуатировать рабочую силу. Она воспитывает у занятых работников чувство преданности компании, усиливает и закрепляет их долговременные связи с местом работы.

Основным принципом, определяющим должностное продвижение внутри организационной структуры компании, является традиционная «система статусов» («мибун сэйдо»). В течение своей трудовой деятельности занятый (с большей или меньшей скоростью) продвигается  внутри «кадровой пирамиды», от ее периферии к центру по горизонтали и от основания к вершине по вертикали. В процессе этого перемещения он последовательно занимает «статусные», или «ранговые», уровни и подуровни, принадлежность к которым определяет размеры его вознаграждения. В  целом скорость движения по иерархической лестнице «статусов» определяется производственным стажем и возрастом: проработав определенное количество лет, занятый неминуемо должен занять следующую ступеньку.

В «системе статусов» необходимо отметить две важные особенности. Прежде всего зависимость оплаты труда от занимаемого ранга проявляется достаточно четко и гораздо сильнее, чем, например, на Западе; то же касается и должностной разницы в окладе (там работник, занимающий более низкую ступеньку в должностной иерархии, вполне может получить вознаграждение больше, чем его

вышестоящий коллега. Но еще большее значение в Японии имеют моральные

аспекты этой проблемы. Даже мизерное повышение социального «статуса» занятого означает для него признание заслуг и проявление внимания к нему со стороны  администрации. Честолюбие его удовлетворено, и достигнутое тем самым самоутверждение способствует повышению его моральной удовлетворенности трудом, что в конечном итоге проявляется как мощный фактор стимулирования производительности.

В японских компаниях в силу господства системы «пожизненного» найма кадры руководителей высшего ранга, как правило, пополняются из числа управляющих низших уровней. Поэтому перед руководителями компаний встает задача оптимизации процесса продвижения управляющих по службе с тем, чтобы на каждой ступени служебной лестницы можно было с наибольшим эффектом использовать его знания и способности в интересах фирмы.

*Система принятия решений («рингисэй»).*

Во многих японских компаниях в той или иной мере использовалась система принятия решений («рингисэй»), обеспечивающая углубленную проработку и согласование решений.

Данная система подразумевает многократное согласование подготавливаемого решения на нескольких уровнях управления, начиная с рядовых сотрудников (одному из них поручается составление предварительного проекта решения) и кончая высшими руководителями, утверждающими решение, прошедшее все стадии согласования. В случае возникновения несогласия в ходе подготовки решения на том или ином уровне собираются консультативные совещания руководителей соответствующего уровня, в ходе которых вырабатывается согласованная позиция. Подобная практика подготовки решений является достаточно сложной и длительной.

Для японских корпораций характерно активное использование механизмов групповой ответственности и программно-целевых методов управления, применяющихся для решения таких задач, как научно-исследовательские и проектные разработки, инвестиционно-строительные проекты и т. д.

Данному подходу свойственно групповое стимулирование и групповая ответственность. Поэтому особая роль отводится повышению качества продукции: контроль за качеством осуществляется в общекорпоративном масштабе и в так называемых кружках качества (они создаются в низовых производственных звеньях с целью решения локальных задач по повышению эффективности производства, производительности труда и качества изделий).

*Подготовка кадров*

В Японии уделяется значительное внимание развитию всех направлений подготовки и переподготовки кадров. Для обеспечения процесса постоянного повышения квалификации и развития профессиональных навыков широко используются различные курсы и программы обучения, ориентированные на самые различные категории трудящихся.

В последние годы все больший упор делается на развитие способностей быстро перестраиваться с одного вида деятельности на другой, а профессиональная подготовка приобретает универсальный характер.

Анализ показывает, что большинство крупных японских компаний предпочитает брать на себя практически все расходы по подготовке всех категорий работников от производственных рабочих до менеджеров. Эти программы, как правило, весьма насыщенны и ориентированы преимущественно на специфику работы данной фирмы.

Программы внутрифирменной подготовки играют, главную роль в формировании технической и управленческой прослойки японских компаний, воспитании квалифицированных и в максимальной степени преданных фирме работников, готовых, не жалея сил, служить крупному капиталу в лице

«компании-семьи» и готовых полностью подчинить свои текущие интересы

долгосрочным целям ее процветания.

Устойчивая ориентация японских фирм на внутренние системы развития кадрового потенциала приводит к тому, что подготовка и переподготовка всех работников фирмы, включая управляющих различных уровней, производится не эпизодически, а постоянно.

Существенным элементом повышения квалификации управляющих в японских корпорациях является так называемая *ротация* персонала. Смысл ее заключается в регулярной (один раз в несколько лет) смене рядовыми и руководящими работниками своего места работы внутри фирмы (меняется не только должность, но и подразделение, в котором служащий работает). Эта форма повышения квалификации одновременно включает и планирование карьеры управляющего.

Ротации персонала уделяется большое внимание, поскольку, по мнению японских специалистов, длительное пребывание работника на одной и той же должности вызывает потерю интереса к работе, снижение уровня ответственности и исполнительской дисциплины.

Еще одна особенность «японского подхода» - «эмоциональная близость» персонала японских фирм. Она достигается благодаря искусному поддерживанию хрупкого равновесия между строгой производственной дисциплиной с сопровождающими ее автократизмом руководящих работников в отношении рядовых, внутренней закрытостью той и другой групп, с одной стороны, и открытостью коммуникационных каналов, соединяющих «верхи» с «низами» и пронизывающих структуры этих групп, взятых в отдельности, - с другой.

Без регулярного налаживания неформальных связей с подчиненными, управляющий любого ранга – от мастера до президента компании – не может и помышлять о завоевании во мнении наемного персонала морального права на руководство, на создание в коллективе обстановки, благоприятствующей эффективному использованию человеческого фактора.

# Различия и общие черты «американского» и «японского» подходов к управлению персоналом.

Необходимо отметить, что оптимальная система кадрового управления предполагает отличия в зависимости от следующих факторов: исторического развития и национальных особенностей, стадии экономического развития, размеров предприятия, отрасль, обстановка вокруг предприятия, результаты экономической деятельности.

При рассматривании «японского» и «американского» подходов может показаться, что их «создатели» придерживались принципа «сделай наоборот», - любой при сравнении любой элемент демонстрирует противоположность подходов. В отношении цели функционирования предприятия: «погоня за прибылью» в США, выражаемая в установлении целей на основе показателей прибыли, на акционерный капитал, и продолжение существования организации; а в Японии посредством завоевания рынка и осуществления внутреннего накопления.

В отношении к человеку, американское управление характеризуется подходом к человеку как к рабочей силе, упором на индивидуализм (работают отдельные личности), индивидуальным принятием решений на основе служебных полномочий, концентрацией на понятиях самостоятельной ответственности и самоутверждения, осуществлением краткосрочного найма. Американской организации свойственны быстрая оценка и продвижение персонала по службе, специализация деятельности, формальные, количественные методы оценки персонала. Человек рассматривается в качестве одного из средств достижения целей организации. Игнорируются его цели. Американскому управлению свойственен капиталлоцентризм.

В Японии управленческая практика отличается ориентацией на человека (человек - центр хозяйственной деятельности - антропоцентризм), выражаемой в подходе к человеку, как к личности, коллективизме (сотрудничестве), коллективном принятии решений (постоянная дирекция и система кругового визирования), осуществлении долгосрочного найма. Японская организация отличается также постепенной, медленной оценкой и продвижением, неформальными тонкими механизмами контроля деятельности работников, отсутствием жесткости специализации персонала. Основными, стратегическими средствами реализации целей функционирования организации в США являются материальная заинтересованность, а также конкуренция, приводящая к победе сильного. В Японии - это верность и единство работников организации, их сотрудничество и сосуществование.

Самое главное различие между обеими странами лежит в области отношения к труду и понимания его роли в жизни человека. Японцы склонны объяснять свои успехи культурными особенностями нации и особым отношением к бизнесу, основанном на постоянном улучшении условий труда рабочих. Японский стиль управления базируется на убеждении, а не на принуждении работников. Начальник не выделяет себя из массы подчиненных, его задача не руководить работой, которую выполняют другие, а способствовать взаимодействию сотрудников, оказывать им необходимую поддержку и помощь, формировать гармоничные отношения.

Как правило, в японских фирмах нет подробных должностных инструкций, а положения о структурных подразделениях носят общий характер. Японского работника оценивают не по индивидуальной выработке, а по вкладу в работу коллектива и в совокупную производительность корпорации. Важными критериями оценки считаются: отношение к труду, аккуратность и пунктуальность, взаимодействие с коллегами, нацеленность на выполнение производственных программ. Японский менеджмент видит в своих работниках те ресурсы, которые могут принести экономическую прибыль, если персонал обучать и использовать в соответствии с максимум возможностей. Это согласуется с тем, что японские компании используют операционную стратегию, т.е. стратегию, непосредственно относящуюся к производственному процессу. Типичный взгляд западного предпринимателя предполагает существование противоречивых отношений между трудом и управлением. Западный менеджмент рассматривает работника как нанятого для выполнения определенного задания, или как взятого на определенное место работы.

По данным ряда социологических обследований, квалифицированный японский рабочий расходует на профессиональную подготовку в 6 раз больше времени, чем работник американской компании.

Идея создания в рамках фирмы «кружков качества» или «групп нулевых дефектов» была импортирована из США в конце 50-х годов. Однако в Японии эта идея получила качественно новое наполнение и привела к созданию специфического и весьма эффективного механизма повышения отдачи каждого работника. Такое повышение отдачи достигается во многом за счет использования тщательно продуманной системы мотивации, а также морального, психологического и материального принуждения работников к постоянному повышению производительности и качества труда, которая действует в замаскированном виде.

Сводная таблица сравнительных характеристик «американского» и «японского» подхода управления персоналом [2].

|  |  |
| --- | --- |
| «Американский» подход | «Японский» подход |
| 1. Индивидуальный процесс принятия решений | 1. Групповой процесс принятия решений, основанный на принципе консенсуса |
| 2. Индивидуальная ответственность | 2. Коллективная ответственность |
| 3. Четкая формализованная структура управления | 3. Гибкий неформальный подход к построению структуры управления |
| 4. Четкие формализованные - процедуры контроля | 4. Общие, неформальные процедуры контроля |
| 5. Индивидуальный контроль со стороны руководства | 5. Групповые формы контроля |
| 6. Количественная оценка и быстрое продвижение | 6. Качественная оценка и медленное продвижение |
| 7. Ориентация процесса отбора на профессиональные навыки и инициативу | 7. Ориентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию и контроль |
| 8. Стиль руководства, ориентированный на индивидуума | 8. Стиль руководства, ориентированный на группу |
| 9. Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов | 9. Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения |
| 10. Целевые формальные рабочие отношения с подчиненным | 10. Личные, неформальные отношения с подчиненными |
| 11. Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях и результатах | 11. Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы |
| 12. Узкоспециализированная профессиональная подготовка | 12. Широко специализированная профессиональная подготовка (подготовка руководителей универсального типа) |
| 13. Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью | 13. Определение размера оплаты в зависимости от других факторов (стаж работы, показатели работы группы и т. д.) |
| 14. Краткосрочная занятость | 14. Долгосрочная занятость |
| 15. «Узкий» интерес к человеку | 15. «Широкий» интерес к человеку |

При анализе двух базовых подходов к управлению персоналом становится ясно, что, несмотря на серьезные различия между ними, просматривается и определенное внешнее сходство. Так, и «американский», и «японский» подход придает огромное значение научному управлению персоналом. Кроме того, оба подхода стремятся повысить эффективность работы, за счет серьезного отношения к подготовке кадров, за счет повышения мотивации работников с помощью материального вознаграждения.

# Заключение.

Управление персоналом является одной из важнейших функций менеджмента, так как человек был, и остается основной производительной, творческой силой, несмотря на все достижения в области механизации и автоматизации. Мне, как будущему специалисту в области менеджмента, необходимы знания, связанные с управлением персонала. В особенности, современные подходы к управлению персоналом, в условиях сложного производства, где роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Научно-технический прогресс приводит к глубоким изменениям методов труда, что, в свою очередь, требует новых форм организации и управления персоналом, направления на повышение эффективности использования людских ресурсов. Поиски соответствующих мотиваторов, которые бы стимулировали целенаправленное поведение индивидов, необходимые для успешного функционирования организации, превращаются в задачу первостепенной важности. В разных странах эта задача решается по-разному, в соответствии с народным менталитетом и другими специфическими особенностями, в чем я убедилась в ходе работы.

Мною были охарактеризованы «американский» и «японский» подходы к управлению персоналом, проведено их сравнение, получены соответствующие знания. Считаю, что цель моего реферата достигнута.

.

# 

# Список использованной литературы.

1. Веснин, В.Р. Менеджмент: учеб. -2е изд., перераб. И доп.- М.:ТН Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 504 с.
2. Сапегина, С.Г. Управление персоналом: Курс лекций. – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. Ун-т, 2003. – 191 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А. Я. Кибанова. – 3е изд., доп. и перераб. – М: ИНФРА-М, 2008. – 638с.- (Высшее образование).
4. http://www.uprperson.ru