МИНИСТЕРСВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

«ХАРЬКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра организации производства и управления персоналом

РЕФЕРАТ

по дисциплине «Кадровый менеджмент и социальное управление»

на тему: «Управление персоналом в американских и японских фирмах»

Выполнила: Алфимова А.

студентка группы ЭК-24а

Проверила: Кардаш Е.А.

Харьков 2008

содержание

ВВЕДЕНИЕ 3

Концепция человеческих ресурсов в американском менеджменте 4

Управление персоналом в японском менеджменте 10

Сравнение основных принципов управления персоналом в США и Японии 16

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 18

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 19

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. Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности. Поэтому необходима разработка совершенно новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающих к потребителю, а не к начальнику и прибыли.

Рассмотрение и обобщение опыта зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом в отечественной системе управления: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. Таким образом, основной целью данного реферата является рассмотрения систем управления персоналом в зарубежных странах США и Японии. Для этого будет исследована концепция человеческих ресурсов в американском менеджменте, рассмотрена система управления персоналом в Японии.

**КОНЦЕПЦИЯ ЧЕЛОВЕЧКИХ РЕСУРСОВ В АМЕРЕКАНСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

В 70-е годы в американском управлении утвердились понятия «человеческие ресурсы» и управления ими – взамен «персонала» и «управления персоналом». Большинство фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Сегодня она используется и применительно к планированию потребности в трудовых ресурсах и комплектованию штата и применительно к повышению квалификации и профессиональному развитию работников. Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху НТР, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

Концепция и практика кадровой работы формировались многие десятилетия в условиях практически неограниченного рынка рабочей силы, высокой текучести персонала, отсутствия обязательств нанимателя перед уволенным работником. Соответственно дополнительные расходы на персонал рассматривались как вычет из капитала, корпорации стремились во всех случаях свести их к минимуму.

Идея минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу лежала в основе принципов управления персоналом, вытекавших из положений школы «научного управления». Наука управления требовала минимизации зависимости технологических процессов от субъективного фактора. Реализация этих требований, в частности при проектировании рабочих мест, уменьшала зависимость производства от качества труда исполнителей. Расщепление технологического процесса на простейшие, элементарные операции решало задачу минимизации квалификационных требований к оператору и позволяло использовать дешевую рабочую силу низкой квалификации. Жесткое разделение труда проводилось не только между операторами, но и между трудом исполнительским и трудом управленческим и между функциями и иерархическими уровнями управления. Представители школы «научного управления», включая Ф. Тейлора, могли на словах призывать даже к более гуманному отношению к рабочей силе, но это противоречило реализации основополагающих принципов управления в условиях погони за прибылью.

Иллюстрацией этого положения может служить практика найма рабочих в начале века на заводах «Форда» и других фирм. Он осуществлялся из числа работников, находившихся непосредственно за воротами предприятия. Рабочий сразу ставился к своему месту у конвейера, где и определялась его способность к труду. Как только обнаруживалось, что работник не выдерживает темп, задаваемый конвейером, - это могло произойти в первые недели или дни работы или уже позднее, - следовало увольнение, найм нового работника, после чего цикл обычно повторялся. Текучесть выражалась двузначными цифрами, но это не отражалось на экономическом положении фирмы.

Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Концепция человеческих ресурсов является, прежде всего, практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой (начиная с руководителей высшего звена и вплоть до операторов), уровень ее мотивации, организационные формы и другие обстоятельства, определяющие эффективность использования персонала. Американские специалисты ссылаются чаще всего на этот фактор и в объяснении причин успеха японских монополий. «Главное преимущество Японии, - пишет исследователь Б. Брус-Бриггс, - состоит в том, что она имеет хорошую дешевую рабочую силу». В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на «минимизации затрат» на него, во многих корпорациях обнаружил несостоятельность.

Один из постулатов теории «человеческих ресурсов» является приложимость ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы. При этом, с одной стороны, применение «человеческих ресурсов» характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним можно отнести затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет «ценностной» аспект использования человеческих ресурсов.

Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации, обученности и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его «ценность» для фирмы.

Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Тем самым человеческие ресурсы как бы «уравниваются в правах» с финансовыми и основным капиталом. В практике корпоративного управления функция управления персоналом до последнего времени не была в числе главных, что вполне объяснимо. Предпринимателю было значительно легче найти необходимую рабочую силу на рынке труда, чем получить доступ к свободным денежным ресурсам на рынке ссудного капитала. Приобретение нового оборудования обходилось все дороже, и корпорации создавали системы, обеспечивающие поддержание физического капитала в работоспособном состоянии на протяжении длительного времени. Наем же нового работника практически ничего не стоил, а уход работника или его преждевременный «износ» никак не отражались на состоянии активов и прибылях корпорации.

Прежде всего возросла активность крупных фирм на рынке труда. Они освоили методы вербовки высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала. Крупным новшеством в кадровой работе является так называемое «планирование человеческих ресурсов». Оно включает прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих «человеческих ресурсов», а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение. Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции «человеческих ресурсов» инвестиции в этот персонал наиболее оправданы.

Компетентность и личная «заинтересованность в фирме» управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, сориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы. Тогда как пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого персонала ввиду преждевременного физического или морального (устаревания профессиональных навыков) износа, низкого качества трудовой жизни. Резко дифференцированный подход к работе с персоналом сохранялся в 70-80-е годы, хотя ряд фирм вынужден был перенести новые методы работы на более широкий контингент персонала.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении корпораций к тренировке профессиональных навыков и повышению квалификации работников. Общие затраты частного бизнеса на все виды обучения превысили 30 млрд. долл. в год. Например, в компаниях IBM и ATT они превысили 750 млн. долл. в каждой. Однако дифференциация в подходе к различным категориям персонала сохраняется даже в распределении расходов на обучение.

Откровенно прагматическая концепция человеческих ресурсов требует, чтобы подход к каждому человеку в производстве и управлении определялся экономическими критериями: полные затраты, «вложенные в человека» за счет капитала фирмы (начиная от расходов по его найму, подготовке и переподготовке и кончая расходами по созданию надлежащих условий труда), должны неизменно окупаться и в долгосрочном аспекте приносить прибыль.

Важным отправным моментом теории «человеческих ресурсов» является посылка различий в «ценности» человеческих ресурсов. Речь идет о способности работника приносить большую или меньшую прибавочную стоимость в условиях фирмы. Различия в ценности определяются характером должности и индивидуальными различиями работников, занимающих одинаковую одноименную должность. Обращает на себя внимание, во-первых, зависимость денежных оценок от характера самой должности (например, соответствующие оценки по управляющим среднего звена были в 3 раза выше, чем по программистам). Во-вторых, в относительном выражении по большинству профессий и должностей выявлены большие различия «индивидуальной ценности» работника для фирмы. Отклонения в обе стороны составляют от 40 до 70% должностного оклада. Разница ценности для фирмы лучших менеджеров по сравнению со средними была определена в 30 тыс. долл.

Характер современной технологии производства и управления во многих случаях исключает жесткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте и одновременно ограничивает возможности надзора за действиями оператора. Отмеченные изменения в содержании труда, бесспорно, имеют место и оказывают влияние на перестройку подхода к управлению персоналом.

Обучение персонала рассматривается в рамках «подхода человеческих ресурсов» как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи. Считается, что в результате обучения разрыв в значениях «ценности» работников для фирмы (по отношению к лучшим) может быть в 2-3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены.

Сегодня в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая – стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества, за счет этого добиться важных преимуществ в конкурентной борьбе. Отрасли, связанные с новыми направлениями научно-технического прогресса, предъявляют значительно более высокие требования к качеству используемого персонала. Эта стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие рабочей силы, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести, закреплении работников за фирмой. Отсюда тенденция к существенному расширению и перестройке работы с персоналом.

Концепция «человеческих ресурсов» прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда наниматель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низкоквалифицированным персоналом или соответствующей экономической конъюнктурой, эта концепция поворачивается иными гранями и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда.

Управление персоналом в японском менеджменте

Япония – особенная страна, непохожая ни на одну другую; и те бесчисленные приемы, что активно разрабатываются и применяются специалистами по научному управлению кадрами в цехах, конторах, магазинах представляют собой не более чем надстройку над мощным фундаментом, складывавшемся на протяжении веков и включающим в себя помимо производственной и сбытовой сфер такие звенья общественной организации, как семья, школа, государство.

Именно в этих звеньях происходит формирование исключительно благоприятной для манипулирования человеческим фактором атмосферы. При этом она создается самопроизвольно, стихийно, как отражение свойств национального характера.

Простой перечень этих атрибутов позволяет сразу же установить, на сколько внушителен набор рычагов морального стимулирования персонала, находящийся в распоряжении администрации фирмы. Называют: 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.

Можно выявить концептуальную основу контроля над персоналом в Японии, которую подкрепляет всегдашняя готовность индивида к неукоснительному выполнению обязательств перед старшими, младшими, равными по положению и особенно перед коллективом, и все составляющие которой работают на усиление трудовой мотивации.

Одну из составляющих концептуальной основы контроля над персоналом можно назвать «тотальной вовлеченностью». Это понятие охватывает целый ряд установлений, подтверждающих колоссальную престижность процесса труда в глазах работников.

Именно с позиций преклонения перед трудом воспринимает японский работник строгую дисциплину, жесткий распорядок дня. Кто-то может упрекнуть японцев, сравнивая их за напряженный труд с «экономическими животными». Но с точки зрения экономической эффективности близкая к пределу уплотненность рабочего времени на японских предприятиях предпочтительнее трудового режима, при котором возможны бесконечные перекуры, разгадывание кроссвордов, отвлечение на мероприятия, совсем или частично не относящиеся к делу.

«Тотальной вовлеченности» соответствует и доминирование на японских предприятиях бригадных методов труда. Здесь опять-таки наблюдается заимствование из идей и практики функционирования семей-кланов. Самоотверженная работа всем коллективом, в котором должен был без остатка раствориться каждый его член, неизменно считалась патриотическим долгом, наилучшим средством достижения производственных целей.

Необходимо указать на тот факт, что, нацеливая бригады на соблюдение программных наметок, администрация японской фирмы наряду с этим всячески поощряет рационализаторскую деятельность, одним из результатов которой в случае нахождения удачных решений является корректировка программ.

Второй составляющей концептуальной основы контроля над персоналом допустимо считать «доверие». Данным понятием описывается твердая убежденность работников в том, что любой их вклад в успехи компании, любые жертвы, принесенные во имя ее процветания, рано или поздно, в той или иной форме получат воздаяние.

В Японии получили большое распространение системы «пожизненного найма» и оплаты по старшинству: главная мотивационная роль первой заключается в гарантии стабильной занятости, независимо от конъюнктурных колебаний и прочих факторов, а второй – в гарантии возрастающей платы за долголетнюю преданность фирме.

Эти свойства обеих систем не раз становились мишенью для критиков, которые упирали на типично «западный» аргумент: мол, под прикрытием той и другой гарантий могут достаточно спокойно чувствовать себя недобросовестные работники. Но в японских условиях этот аргумент не состоятелен, поскольку несостоятельных работников как социальной категории здесь не существует, а частные примеры слишком редки, чтобы их принимать всерьез. В рамки системы «пожизненного найма» попадают почти исключительно выпускники учебных заведений, не выходившие ранее на рынок рабочей силы, не имеющие профессиональных навыков вообще и, что очень важно в Японии, профессиональных навыков, адекватно отвечающих требованиям нанимающей компании. Поэтому новички, прежде всего, пропускаются через механизм производственной подготовки с ротацией по различным видам их профессионального профиля для выявления склонности, наилучшей совместимости с тем или иным из этих видов, и лишь по прохождении курса обучения следует направление на определенную работу. Итак, по крайней мере внешне, вступление в сферу «пожизненного найма» не увязывается непосредственно с необходимостью заполнения открывающихся вакансий, выглядит как акт оказания чести принимаемым. Подобное «ухаживание», несомненно, усиливает общий мотивационный эффект.

Еще более наглядная ориентация на конкретного работника свойственна системе оплаты по старшинству. С одной стороны, лица, которых принимают на основе «пожизненного найма», немедленно ставятся на эскалатор ежегодных надбавок к заработной плате, причем ее начальный уровень как бы не учитывает факта профессиональной неподготовленности новичков. Иными словами, в течение какого-то времени (его протяженность зависит от скорости усвоения производственных требований) они получают вознаграждение, еще не будучи в состоянии даже приблизительно оправдать его своим вкладом в работу, то есть авансируются в надежде на предстоящие в перспективе достижения.

С другой стороны, ежегодными надбавками фиксируется не только, и не столько накопление непрерывного стажа, опыта и улучшение качества трудоотдачи работника (ведь между этими показателями, конечно, нет жесткой зависимости), сколько признание администрацией его возрастающих нужд со вступлением в брак, появлением детей, обзаведением «обязательным» набором потребительских товаров и услуг и т.д. Увеличение базисной ставки на основе ежегодных прибавок происходит на разных этапах трудовой деятельности по-разному:

* до обзаведения семьей (до 30 лет) – умеренно восходящая кривая;
* после женитьбы и рождения детей (30-40 лет) – крутой подъем;
* по достижении производственной зрелости (40-45 лет) – снова умеренно восходящая кривая. В предпенсионный период базисная ставка почти не увеличивается.

Опора на «доверие» не связана с ощутимым риском для администрации, потому что на персонал налагается при этом колоссальной весомости моральное обязательство, легкомысленное отношение к которому не может быть допущено господствующим складом индивидуального и общественного сознания.

Тщательно разработанные и гибко, своевременно пущенные в оборот методы трудовой мотивации способствовали расширению масштабов производства на японских предприятиях, повышению производительности труда и в конечном итоге созданию товарного и сервисного изобилия на рынке. Подчеркивание статуса работников в роли потребителей превратилось в мощный метод трудовой мотивации. А сфера личного потребления предъявила сфере производства небывало дифференцированные и буквально драконовские требования к ассортименту, сортаменту и качеству ее материально-вещной и нематериальной продукции.

Когда поставленная правительством задача догнать ведущие капиталистические страны охватила и меры по выравниванию жизненного уровня, когда с личного потребления официально было снято клеймо «порочности», фирменная администрация фактически обратилась к наемному персоналу с крайне непривычным, но и столь же заманчивым призывом «обогащаться посредством хорошей работы». Реакция на этот призыв превзошла все оптимистические ожидания и стала одной из основных предпо-сылок японского «экономического чуда». О силе этой реакции можно судить и по зарубежной критике, назвавшей японских работников «трудоголиками».

По всей вероятности, материальное стимулирование оказалось в фокусе всеобщего внимания из-за преобладания в конце 70-х – начале 80-х годов довольно вялой конъюнктуры. Но не следует забывать о том, что на рубеже этих десятилетий была сформулирована новая национальная цель страны. Если раньше речь шла о том, чтобы догнать наиболее развитые в индустриальном отношении государства, то теперь Япония заявила претензию на самоличное лидерство, и именно на эту цель настраивают менеджеры рабочую силу.

Третья составляющая концептуальной основы контроля над персоналом – «эмоциональная близость». Этот термин достаточно точно отражает суть заявлений ряда теоретиков и практиков японского менеджмента относительно искоренения без остатка должностных и личностных перегородок внутри трудового коллектива с целью предохранить его от пагубных последствий стрессовых, конфликтных ситуаций.

В реальной действительности «эмоциональная близость» персонала японских фирм достигается благодаря искусному поддерживанию весьма неустойчивого равновесия между строгой производственной дисциплиной с сопровождающими ее автократизмом руководящих работников в отношении рядовых, внутренней разгороженностью 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.

Заблаговременная и основательная подготовленность японских фирм к восприятию «участия в управлении» была обеспечена и воспроизводством клановых обычаев на предприятиях с их групповой ориентированностью, и системами «пожизненного найма» и оплаты по старшинству, создающими и оберегающими постоянство наиболее производительной части кадрового состава, и, что очень существенно с точки зрения максимизации «эмоциональной близости», традиционной системой принятия решений («ринги»).

Система эта основана на циркуляции проекта того или иного решения, которое может быть предложено руководству фирмы различными представителями управленческой прослойки снизу доверху по звеньям организационной структуры на предмет оценки. Главная цель запуска проекта в коммуникационные каналы заключается в достижении всеобщего согласия относительно рекомендуемого решения.

Некоторые зарубежные специалисты усматривают в системе «ринги» такие потенциальные недостатки, как медлительность и рассредоточение ответственности за исполнение. Судя по всему, они механически ориентируются на западные нормы.

Контроль над персоналом в японских компаниях не является застывшим, неподвижным образованием. Постепенно, мало-помалу он модифицируется. Точная адресованность методов контроля, используемых японскими менеджерами для стимулирования личного фактора производительности, указанным социально-культурным особенностям ограничивает возможности заимствования японского опыта целиком или в наиболее существенных частях, возможности воспроизведения соответствующей методологии в иной обстановке и с иным людским материалов.

Эти возможности относятся не только к сфере борьбы за повышение качества, что японский опыт преподносит и другие поучительные уроки над которыми не мешает задуматься. Имеются в виду и меры, ограничивающие текучесть кадров, и сочетание жесткой трудовой дисциплины с открытостью в обоих направлениях коммуникационных линий между руководителями и подчиненными, с самостоятельностью низовых производственных коллективов, и тесная увязка положения работников с положением предприятия и так далее.

Сравнение основных принципов управления персоналом в США и Японии

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.

Если сопоставить практики Японского и Американского хозяйствования, то может показаться, что их "создатели" придерживались принципа "сделай наоборот", т.к. любой элемент хозяйственной практики 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 самоответственности 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.

заключение

Итак, было проведено ознакомление с теоретической основой, и изучив на примере ведущих стран мира современную практику внутрифирменного управления «человеческими ресурсами» для определения основных направлений перестройки отечественных кадровых служб на данном этапе. Сравнение с передовыми отечественными предприятиями показывает, что в поисках эффективных форм руководства персоналом, в организации и стимулировании труда, в правилах производственной дисциплины, в энтузиазме новаторов и предпринимателей, инициирующих нововведения и преодолевающих бюрократические препятствия, есть много общего. Но из опыта ведущих корпораций можно почерпнуть немало полезного и необычного для нашей традиционной практики.

Прежде всего, можно извлечь следующее: эффективное управление персоналом признается сегодня важнейшим фактором конкурентоспособности компаний и достижения ими экономического успеха; в основе эффективного управления персоналом лежит продуманная стратегия использования «человеческих ресурсов», основанная на рыночных принципах хозяйствования; кадровые службы в фирме обладают высоким статусом и широкими полномочиями для комплексного системного управления трудовыми ресурсами.

Изучая и осмысливая зарубежный опыт организации и управления, не следует, всё же, его переоценивать. Чужой опыт не универсален. Но известная польза от критического и конструктивного его изучения может быть.

список использованных источников

1. Василенко И. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия / http://www.gumer.info
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М: МГУ, 1995. – 398с.
3. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? – М.: «АО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2005.
4. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело,2005.
5. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
6. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 2006.
7. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: Теория и практика. – М.: Наука, 2003.