

- **Кросс-культурный менеджмент персонала организации**

Выполнила  
Валова К.В.  
ЭВ3-0217

# Понятие менеджмента

**Менеджмент** – это профессионально осуществляемый вид деятельности, направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов.



**Объектами** изучения менеджмента являются человек, организация, общество.

**Предметом** изучения менеджмента является управленческое взаимодействие: управленческие отношения реализуются как информационные связи при организации производства и управлении им.

**Технология управления** – это приемы, способы и последовательность выполнения процесса управления.



## ***Понятие «культура» и предмет кросскультурного менеджмента***

- ✦ ***Понятие «культура»*** определяется как устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров и поведенческих стереотипов, принятых в данной стране, группе стран и усвоенных личностью.
- ✦ Управление отношениями, возникающими на стыке национальных культур, изучение причин межкультурных конфликтов и их нейтрализация, выяснение и использование в управлении поведенческих закономерностей, присущих национальной деловой культуре, образуют предмет специальной дисциплины сравнительного, или ***кросскультурного менеджмента.***

Кросс-культурный менеджмент изучает поведение людей, представляющих разные культуры и работающих вместе в одной организационной среде. Актуальность дисциплины и сферы исследований предопределяется тем, что взаимодействие людей из разных стран и культур осуществляется на фоне растущего многообразия форм и методов организации и управления транснациональными фирмами, международными проектами, межстрановыми рабочими группами (глобальными командами), стратегическими альянсами. Кросс-культурный менеджмент предполагает исследования культурных различий как на международном, так и на страновом (национальном) уровнях, как за пределами, так и внутри национальных границ.

JOB DESCRIPTION

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЯПОНИИ



# Цели управления человеческими ресурсами

## Внешняя среда УЧР

Конкурентная стратегия

Законодательство

Тенденции общественного  
развития

Международные события

### Привлечение эффективной рабочей силы

Планирование ЧР

Анализ содержания работы

Рекрутирование (набор)

Отбор

### Поддержание эффективной рабочей силы

Заработная плата

Дополнительные  
вознаграждения и льготы

Трудовые отношения

Увольнение

### Подготовка эффективной рабочей силы

Адаптация в коллективе

Обучение

Повышение квалификации

Оценка результатов  
деятельности

# Основные функции системы УЧР

## Обеспечение ресурсами

*Планирование человеческих ресурсов - планирование будущей потребности в человеческих ресурсах с точки зрения количества, квалификации и компетентности, формулирование и выполнение планов по удовлетворению этих потребностей.*

*Наем и отбор - привлечение нужного количества людей, соответствующих требованиям компании.*

## Управление эффективностью труда

*Достижение максимальных результатов работы компании, команд и индивидуальных работников путем управления эффективностью и проведения аттестаций в рамках согласованных целей и требований к компетентности; оценка эффективности и повышение уровня производительности; определение и удовлетворение потребностей в обучении и развитии.*

## Развитие человеческих ресурсов

*Обучение на организационном и индивидуальном уровнях - систематическое развитие бизнеса по принципу обучающейся организации; предоставление возможностей для обучения работников и развития их способностей, для карьерного роста и повышения статуса работника на рынке труда.*

*Развитие управленческих кадров - предоставление менеджерам возможности для обучения и развитие их способности вносить существенный вклад в достижение целей компании.*

*Управление карьерным ростом - планирование и развитие карьеры людей, обладающих необходимым потенциалом.*

## Чем отличается управление человеческими ресурсами от управления персоналом?

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
ориентировано на нужды работников	Ориентировано на потребности организации в рабочей силе
Носит тактический характер, направлено на решение текущих проблем	носит стратегический характер
Каровая политика как официальный документ, как правило отсутствует	Разработку кадровой политики осуществляет руководство организации. Ответственность за реализацию кадровой политики возлагается на службу УП и линейных менеджеров
Экономия издержек на персонал	повышение эффективности инвестиций в персонал
внимание сосредоточено на рядовых работниках	компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации



# Управление трудовыми ресурсами в Японии

Основа японского менеджмента - это управление людьми, человеческими ресурсами. В противоположность широко распространенному термину "управление кадрами" японские руководители и специалисты по управлению предпочитают термин "управление людьми", подчеркивая этим необходимость всей гаммы воздействия на персонал фирмы, включая основанные на глубоком понимании человеческой психологии эффективные социально-психологические методы.

# Менеджер по управлению человеческими ресурсами.



1. Профессия менеджера по персоналу хорошо востребована (входит в топ 10-15 востребованных профессий по данным разных сайтов )
2. Работа в крупных компаниях, но и в небольших развивающихся фирмах. Он совместно с администрацией участвует в принятии кадровых решений.
3. Уровень доходов представителя данной профессии зависит от величины компании, обычно **выше средней зарплаты в промышленности.**

*Цель менеджера по персоналу – построить работу так, чтобы коллектив мог эффективно решать стоящие перед ним задачи.*

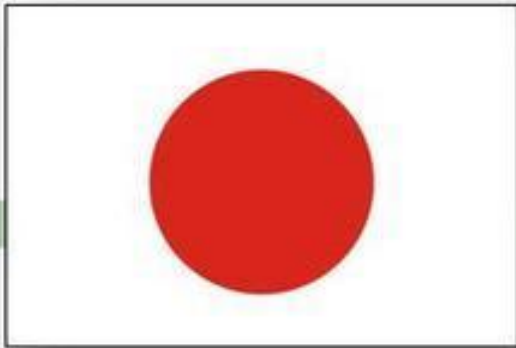


# Философия японского менеджмента

---

Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха — умение работать с людьми. Главный принцип японских компаний: «Наше богатство — человеческие ресурсы».





# ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ

Трудовые отношения в Японии строятся на философии  
**«Фирма – наш общий дом»**

- система пожизненного найма;
- гарантия на весь срок трудовой деятельности работников;
- закрытый вход и выход рабочей силы;
- тщательный отбор;
- размер з/п и соц. выплат прямо зависят от количества проработанных лет
- слабая мобильность рабочей силы, низкая текучесть кадров (при необходимости сокращения производства, как правило, решают эти проблемы не путем увольнения персонала, а сокращением продолжительности рабочего времени или переводом части работников на другие предприятия по соглашению с ними);
- длительный рабочий день ( в среднем работник проводит на работе 57,7 часа в неделю, больше американцев и западноевропейцев на 10 часов)



Основными чертами  
японской системы  
управления являются:

- *система пожизненного найма*
- *процесс коллективного принятия решений.*



## ***Система пожизненного найма***

Институт пожизненного найма имел хорошую базу в распространенной военизированной практике закрепления рабочей силы за отдельными предприятиями без права работников их покидать. Принуждение впоследствии исчезло, но осталось понимание возможности и выгоды такой организации работы.

Вся система имеет три важных элемента:

- систему зарплаты, учитывающую трудовой стаж и заслуги работника;
- продвижение по службе отдельных работников на основе их индивидуальных заслуг;
- единовременные выплаты в момент выхода на пенсию.

# Методы коллективного принятия решений

Коллективные методы являются наиболее эффективными с точки зрения достижения максимальной объективности экспертной оценки, поскольку предполагают использование широкого и представительного круга специалистов.

## Принятие коллективных решений предполагает:

- расчет результата коллективной экспертизы;
- использование специальных методов открытого обсуждения альтернативных вариантов решений;
- дополнительный обмен информацией между лицами, принимающими непосредственное участие в процессе принятия решений;
- согласование противоположных точек зрения;
- поиск компромисса и т.д.

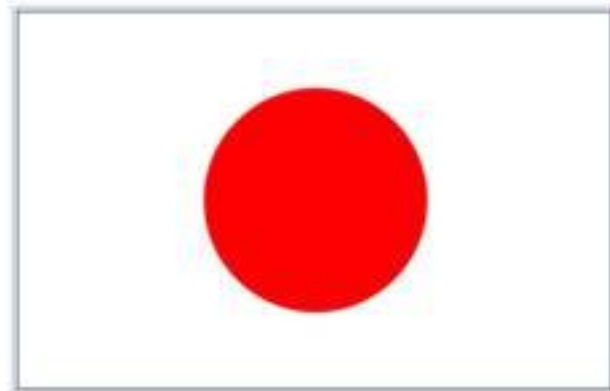




сравнение  
АМЕРИКАНСКОЙ и ЯПОНСКОЙ  
моделей менеджмента



vs



# Сравнение американской и японской моделей менеджмента

## Японская модель менеджмента

- Японские менеджеры разрабатывают свои планы на срок до 10 лет и более
- Основу японской системы управления составляет принцип коллективизма
- В Японии менеджеры ориентируются на группу и организацию в целом
- В Японии применяются более гибкие структуры управления
- Для японских работников более значимую роль играют не деньги, а социально-психологические факторы

## Американская модель менеджмента

- Американские менеджеры разрабатывают свои планы на 5—8 лет
- Основу американской системы управления составляет принцип индивидуализма
- В США в процессе управления ставка делается на яркую личность
- В американских фирмах существуют жесткие структуры управления
- Главным стимулом для американских работников является экономический фактор

Характеристики	Модели	
	Японская	американская
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в "команде", ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного "Я", нежелание рисковать	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску
Критерии продвижения к службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение	Высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро.
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе.	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.
Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно.
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.)	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив – экономические факторы (деньги).
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем	Революционным путем
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия	Контракты

# Американская модель управления

## *Преимущества данной модели:*

- Высокая степень мобилизации личных накоплений через фондовый рынок.
- Ориентация инвесторов на поиск сфер, обеспечивающих высокий уровень дохода.
- Основная цель бизнеса – рост стоимости компании.
- Достаточно высокая информационная прозрачность компаний.

## *К недостаткам можно отнести:*

- Высокие дивиденды.
- Искажения реальной стоимости активов фондовым рынком.
- Отсутствие разделения функций управления и контроля.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Характеристики	Японская модель	Американская модель
<p><b>Философия фирмы</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Со сменой руководства философия фирмы не изменяется.</li> <li>•Кадры остаются, так как действует система «пожизненного найма»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих</li> </ul>
<p><b>Цели фирмы</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков</li> </ul>

# Участие персонала в управленческих решениях

- Вопрос об участии персонала в принятии решений противоречив, прежде всего, потому, что любое решение предполагает принятие на себя определенной доли ответственности.
- Участие работников в управлении получило широкую законодательную поддержку в странах Западной Европы.
- Основными формами участия работников в управлении в США и Японии являются бригады результативности, кружки качества, автономные бригады.
- Цели работы автономным бригадам задаются руководством, но при этом менеджмент делегирует им ряд функций в планировании, контроле, оплате труда.
- Все члены бригады совместно планируют методы работы, устанавливают ее темп и ритм, перерывы на отдых, осуществляют разделение труда на основе взаимозаменяемости исполнителей, контролируют качество продукции.
- Члены бригады сами выполняют также ряд функций, которые обычно осуществляются другими подразделениями или вспомогательными рабочими по наладке, обслуживанию оборудования и уборке производственного участка.

## Философия управления персоналом –

*это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия.*



*Менеджмент персонала в любой стране отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом данной страны.*

*«Работодатели не используют один труд человека, они используют его всего»*



**РИНГИ** - система принятия управленческих решений в Японии, связанная с рассмотрением проблемы среди широкого круга заинтересованных лиц на всех ступенях управления фирмой.

За принятое решение несет ответственность вся группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принять решение.



<i>Кадровый процесс</i>	<i>Тип кадровой политики</i>	
	<i>открытая</i>	<i>закрытая</i>
<b>Набор персонала</b>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
<b>Адаптация персонала</b>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
<b>Обучение и развитие персонала</b>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
<b>Продвижение персонала</b>	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
<b>Мотивация и стимулирование</b>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удов-летворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
<b>Внедрение инноваций</b>	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

## Особенности японского управления качеством.

После войны в Японию проникли многие методы хозяйственного управления. Однако ничто так прочно не укоренилось в Японии и не нашло такого широкого применения, как управление качеством, которое позднее было реэкспортировано на Запад. За счет специфических особенностей управления качеством уровень качества японской продукции стал самым высоким в мире, и Япония получила возможность экспортировать свои изделия во все страны.

В декабре 1967 г. на седьмом симпозиуме по управлению качеством были названы следующие 6 особенностей японской системы управления качеством, отличающие ее от западной системы.

- Управление качеством на уровне фирмы – участие всех звеньев в управлении качеством.
- Подготовка кадров и обучение методам управления качеством.
- Деятельность кружков качества.
- Инспектирование деятельности по управлению качеством (премия Деминга предприятию и проверка деятельности руководства).
- Использование статистических методов.
- Общенациональные программы по контролю качества.

## Национальные модели управления персоналом

### Россия

Игнорирование потребностей персонала,  
Незащищенность от произвола собственников и администрации,  
Непрофессионализм работников кадровой сферы,  
Незаинтересованность работников и руководителей в повышении квалификации,  
Слабое давление специалистов извне,  
Трудность увольнения не радивых работников

### США

Краткосрочный найм на внешнем рынке,  
Минимальное обучение за счет фирмы,  
Преобладание денежных стимулов,  
Отбор кадров по профессиональным критериям,  
Преданность работников профессии, а не организации.

### Западная Европа

Социальное партнерство,  
Ориентация на продвижение своих сотрудников,  
Минимизация статусного разрыва между руководителями и подчиненными,  
Участие в прибыли,  
Постепенное повышение квалификации,  
Помощь при увольнении,  
Создание благоприятных условий труда.

### Япония

Комбинация пожизненного найма и временной занятости,  
Инвестиции в развитие персонала и решение социальных проблем,  
Участие работников в управлении,  
Постоянная ротация кадров,  
Групповые принципы продвижения,  
Обусловленность вознаграждения возрастом и стажем.

*Занятость в Японии имеет особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником. Она имеет эмоциональный и моральный подтекст.*

---



- Японские рабочие трудятся методично и преданно.
- Они пунктуальны. Возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы.
- У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности.
- У них очень развито чувство долга.
- Они гордятся своим мастерством.
- Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливymi в случае неудачи.
- У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма.
- Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выразить свою преданность фирме.



## Карьерный рост в Японии

# СИСТЕМА «ПОЖИЗНЕННОГО НАЙМА»

---

- \* Работодатель обязуется гарантировать своему работнику рабочее место в течение всего периода его производственной деятельности: работник принимается на службу после окончания учебы и работает в данной корпорации вплоть до выхода на пенсию.
- \* Ежегодно компания или государственное учреждение нанимает определенное число выпускников высших или средних учебных заведений, которые в торжественной обстановке принимаются в число работников фирмы 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, обычно включаются в постоянный штат компании, а через пять или более лет (и при достаточно высоких показателях работы) могут быть назначены на различные руководящие должности на среднем уровне иерархической лестницы в системе управления фирмой. По достижении 55-60-летнего возраста 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.

## РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ПО УЛУЧШЕНИЮ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ.

Одна из главных особенностей японского менеджмента – бережное обращение к персоналу.

В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.



# Клановая культура (напоминает организацию семейного типа)

- Распространена в Японии.
- Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности.





## Моноактивные культуры

- «Время - деньги»
- Время - линейно
- Настоящее можно ухватить, разделить на части, упаковать
- Заставить работать на себя в будущем



**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!**