



- Кросс-культурный менеджмент персонала организации

Выполнила  
Валова К.В.  
ЭВЗ-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.



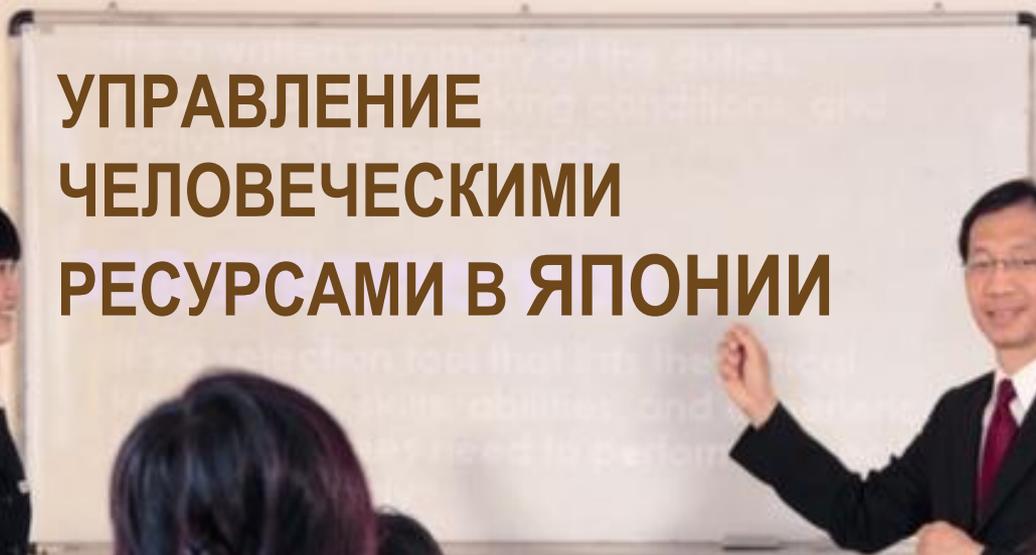
## ***Понятие «культура» и предмет кросскультурного менеджмента***

- ✦ ***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.*

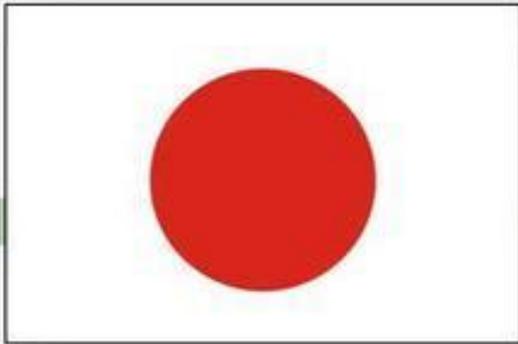


# Философия японского менеджмента

---

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:

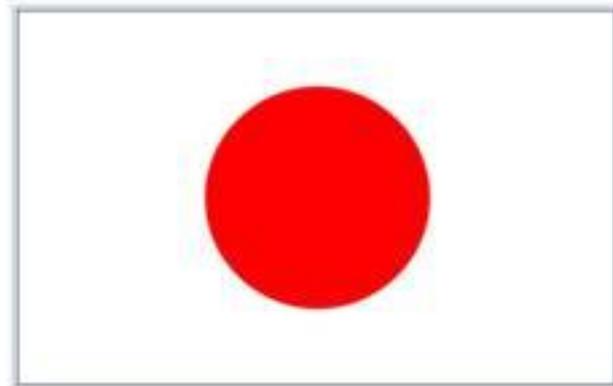
- расчет результата коллективной экспертизы;
- использование специальных методов открытого обсуждения альтернативных вариантов решений;
- дополнительный обмен информацией между лицами, принимающими непосредственное участие в процессе принятия решений;
- согласование противоположных точек зрения;
- поиск 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 продвижению к по 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   |
|------------------------|--|---|
| <b>Философия фирмы</b> | <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> |
| <b>Цели фирмы</b>      | <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!**