

The background of the slide is a close-up, slightly blurred image of the American flag, showing the stars and stripes in detail.

# Американская система управления персоналом

**Школа качества и управления**

**Занятие 8**

**Отдел маркетинга и инноваций**

# Введение

- В процессе образования и развития Соединенных Штатов Америки формировался американский стиль управления. Особенности этого стиля обусловлены такими факторами создания американского общества, как отсутствие пережитков феодализма, а также освоение территории и богатств страны энергичными и изобретательными иммигрантами. Продолжительное время США оставались «Меккой организации», куда приезжали специалисты и творческие бригады, чтобы не только воочию убедиться в данном умении американских менеджеров, но и перенять их организационно-управленческий опыт.

# СИСТЕМА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В США

Направления :

1

2

3

## СИСТЕМА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В США

В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. 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.

# Увольнение . . .

- В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы.
- Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

*В США система оплаты труда предусматривает следующее:*

1. рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем механизации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;
2. минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом;
3. при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном географическом районе;
4. абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;
5. повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттестация работников проводится ежегодно. Оценку работы делает руководитель на основе сведений, представляемых непосредственным начальником;
6. размеры зарплаток инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником;
7. премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии.

Основные виды  
дополнительной  
оплаты труда

премии упр.  
персоналу

компенсационные  
выплаты

Спец. премии  
менеджерам вне  
зависимости от их  
успехов

доплаты за  
повышение  
квалификации  
и и стаж  
работы

оплата без  
почасовых  
ставок

## СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В современных условиях подготовке и переподготовке кадров менеджеров придается важное значение как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно.

Данная черта американского стиля управления находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии ее обучающих технологий. В эту систему входят четыре вида организаций:

- школы управления (школы бизнеса);
- факультеты и отделения в высших учебных заведениях;
- профессиональные общества;
- консультативные фирмы.



# Профессиональные общества, занимающиеся вопросами повышения квалификации персонала

## Американская ассоциация менеджмента (АМА)

- одна из крупнейших организаций, занимающихся популяризацией проблем организации и управления. АМА организует многочисленные курсы, семинары и конференции, обеспечивает информационное обслуживание и издает собственные журналы.

## Ассоциация развития менеджмента (SAM)

- организует конференции, семинары, дискуссии и курсы для персонала небольших предприятий. Она оказывает также и консультативные услуги.

## Национальный совет по вопросам НИР и использованию их результатов (NICB)

- занимается вопросами НИР в институтах, являющихся членами этого общества, а также информирует своих членов – промышленные предприятия, вузы, торговые фирмы, государственные органы и профсоюзы – о новейших достижениях и методах в области организации и управления

# СЛУЖБА ВЫСШИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В США

Существует четыре типа назначений на карьерные и общие должности:

- 1) карьерное назначение посредством конкурентного отбора на основе модели управленческой квалификации на карьерные должности;
- 2) некарьерное назначение, проводимое Службой управления персоналом на общие должности;
- 3) временное назначение на срок не более 3 лет на общие должности для выполнения специальных работ;
- 4) чрезвычайное назначение на срок не более 18 мес. на общие должности в случае особых обстоятельств.

# Структура модели включает 3 элемента

## Во-вторых,

- определены пять сфер компетентности, составляющие фундамент управленческой квалификации. Это руководство изменениями, руководство персоналом, управление ресурсами, достижение результатов в работе, коммуникации и формирование коалиций.

- каждой сфере установлены необходимые качества руководителя (например, чтобы уметь управлять ресурсами, руководитель должен быть компетентен в трех областях - управление финансами, человеческими ресурсами и технологиями)

- дополнительно даны описания ключевых характеристик деятельности и поведения руководителя в соответствии с квалификационными требованиями

## Во-первых,

## В-третьих,

Один из наиболее ответственных моментов в процессе отбора кандидатов - подготовка особого квалификационного документа с описанием полученного опыта и упором на достигнутые результаты. Кандидатам рекомендуется придерживаться следующей схемы: сначала дать краткое описание своего опыта руководящей работы, а затем представить свою профессиональную деятельность на основе четырехступенчатой модели:



- Особая роль отводится обучению высших чиновников и разработке программ, направленных на развитие отдельных сфер компетенции руководителей.

- Программы:

- “Управление персоналом” (1 неделя)
- “Управление для результатов” (1 неделя)
- “Управление ресурсами” (3 дня)
- “Переговоры на основе интересов” (2 дня)
- “Управление изменениями и формирование коалиций” (2 недели).

## Принципы организации управления персоналом

1. **Единство подчиненности** – каждый работник должен отчитываться только перед одним вышестоящим должностным лицом
2. **Делегирование полномочий руководителей** – передача прав и ответственности подчиненному освобождает руководителя для рассмотрения более важных вопросов хозяйственной деятельности компании
3. **Норма управляемости** – количество сотрудников, эффективно контролируемых руководителем (3-7 человек).
4. **Четкое распределение обязанностей** – не должно быть операций без конкретного ответственного лица
5. **Специализация, простота, контроль** – управленческие схемы не должны быть сложными и дублироваться. Они должны обеспечивать контроль и оценку выполнения задания

# Сравнительная таблица



Подход	Теория «Z» (японская организация)	Теория «A» (американская организация)
Челове- ческий капитал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Крупные вложения в обучение</li> <li>2. Общее обучение</li> <li>3. Неформализованная оценка</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Малые вложения в обучение</li> <li>2. Обучение конкретным навыкам</li> <li>3. Формализованная оценка</li> </ol>
Трудовой рынок	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На первом месте внутренние факторы</li> <li>2. Долгосрочный найм</li> <li>3. Неспециализированная лестница продвижения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На первом месте внешний фактор</li> <li>2. Краткосрочный найм</li> <li>3. Специализированная лестница продвижения</li> </ol>
Предан- ность органи- зации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутренние стимулы</li> <li>2. Подразумеваемые контакты</li> <li>3. Групповая ориентация в работе</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внешние стимулы</li> <li>2. Прямые контакты по найму</li> <li>3. Индивидуальные рабочие заказы</li> </ol>





Gracias a Dios!