

# Управление персоналом в японском, американском и европейском менеджменте

*«Гармония превыше всего»*

**Школа качества и управления**  
**Занятие 7**  
Отдел маркетинга и инноваций

Чебоксары 2013

## 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.

## Японская философия управления персоналом основывается:

- на традициях коллективизма и уважения к старшим;
- всеобщего согласия;
- вежливости и патернализма (система отношений, основанная на покровительстве, опеке и контроле старшими младших (подопечных), а также подчинении младших старшим);
- а также характеризуется высоким уровнем преданности сотрудников организации;
- высокими социальными гарантиями, такими как пожизненный найм.

Основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы.



*«Работодатели не используют только труд человека, они используют его всего»,  
— краткая формула, которая объясняет взаимоотношения работодателей и наемных рабочих в Японии.*

Цель, которую ставит перед собой японский управляющий - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников.

Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является достижение максимальной прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями. Очевидна разница в акцентах.



A scenic landscape featuring Mount Fuji in the background, its peak covered in snow. In the foreground, there are branches of cherry blossoms in full bloom, with pink and white flowers. Below the mountain, a city is visible, and a body of water is in the foreground. The sky is a mix of blue and light orange, suggesting a sunset or sunrise.

# Управленческое поведение

**Чийе Накане** провел блестящее исследование, выдвинул основные положения концепции анализа внутренней структуры социальных групп, разделив типы устанавливающихся между людьми взаимоотношений на два:

1. **Горизонтальный**, как совокупность индивидов, которые обладают общими чертами (например, люди одной профессии);
2. **Вертикальный**, при котором индивиды, обладающие различными чертами, связаны определенной социальной связью (например, семья, клан, клуб).

- Группа, к которой принадлежит японец, значима для него так же, как семья. В японской фирме ее глава похож на отца. Члены семьи сотрудничают спонтанно. Царит неформальная атмосфера.
- Внутренние конфликты сведены к минимуму, в группах дружелюбные отношения.
- В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой. Может смениться руководитель, но фирма останется.
- Считается, что фирма - долговременная организация, потому что она гарантирует пожизненный найм.
- Считается, что предприятие бизнеса является замкнутой социальной группой, а работа должна занимать центральное место в жизни работников.

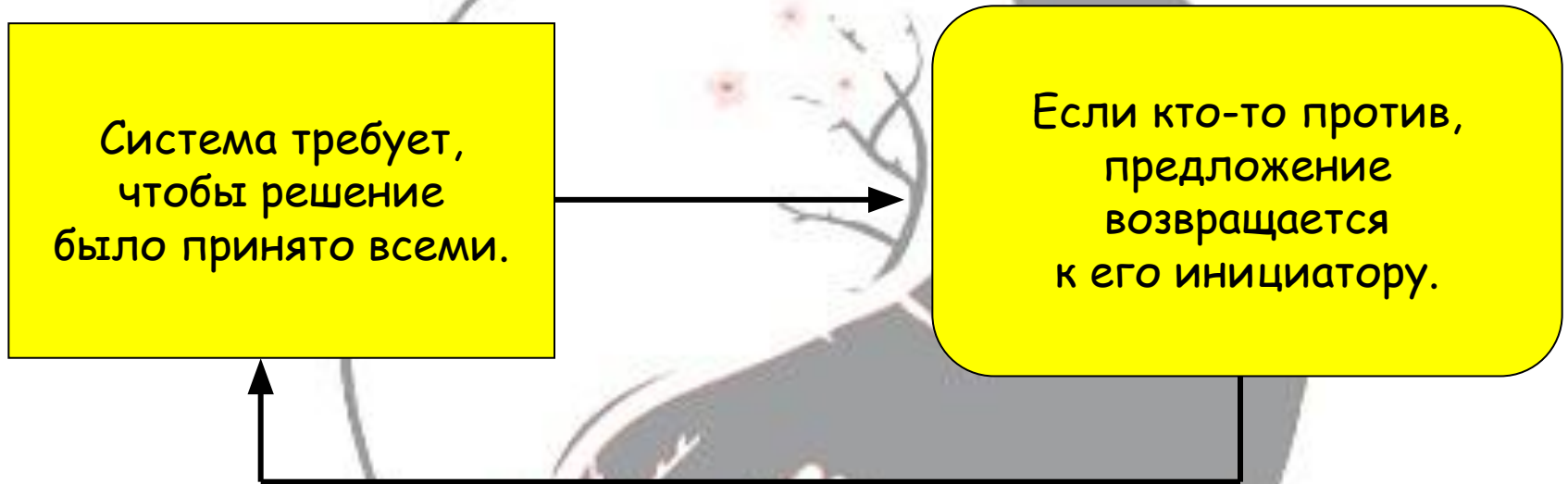
*«Работодатели не используют один труд человека, они используют его всего».*



**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.

Сущность системы Ринги : решения должны приниматься путем консенсуса.



Этот подход все еще сохранен, хотя процедурная часть системы Ринги претерпела изменения. Каждое предложение обсуждается в неофициальных группах. Решение никогда не выносится на официальное обсуждение без неформального.



Вот как описывает процесс группового принятия решений Ричард Халлоран:

*«В процессе официального обсуждения каждый член группы высказывает небольшую часть своих мыслей на этот счет, но никогда не выходит с законченным убедительным выступлением. Японцы, имеющие крайне чувствительное эго, не желают попадать в состояние находящегося в меньшинстве или, что еще хуже, с особым мнением. Боятся они и случайно обидеть коллегу своим резким выступлением, которое может противоречить мнению товарищей. Когда лидер группы уверен, что все в основном согласны с минимальным решением, он суммирует мнение группы, спрашивает, все ли согласны, и оглядывает зал для получения одобрительных кивков. Не слышно ни единого выкрика».*

## Руководителям среднего звена г-н Исикава Каору советует:

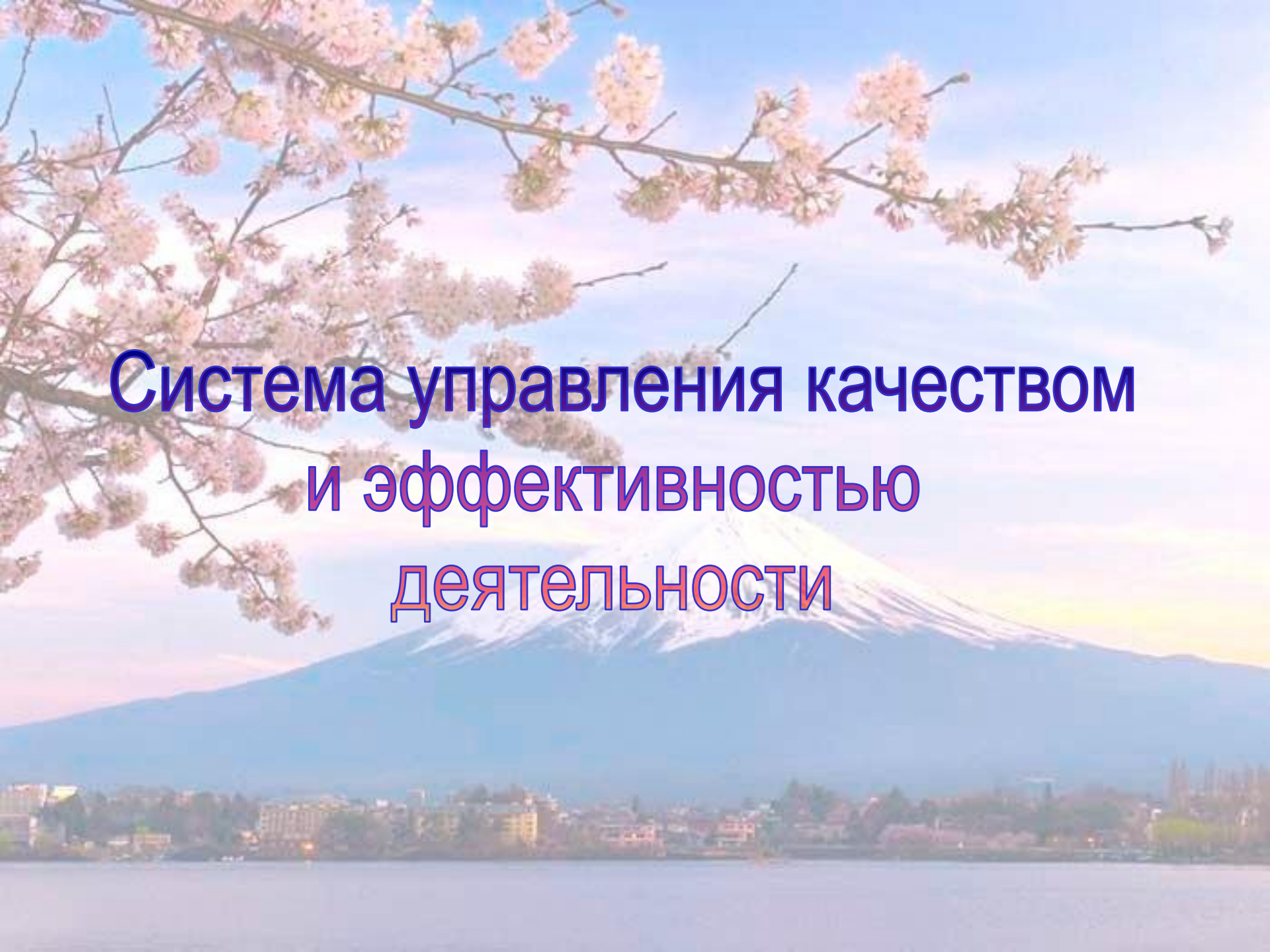
- 1) Полезность сотрудника определяется не его постоянным физическим присутствием, а потребностями фирмы в этом сотруднике.
- 2) Тот, кто управляет подчиненными, - руководитель лишь наполовину. Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и вышестоящими по должности.
- 3) Наделение подчиненных правами стимулирует всестороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности.
- 4) Не стремитесь постоянно следить за реакцией вышестоящего руководства на результаты труда.
- 5) Руководители среднего звена и его подчиненные отвечают за достоверность информации о результатах своего труда.
- 6) Руководство среднего звена несет ответственность за деятельность кружков качества.
- 7) Сотрудничество и связь с другими отделами - это и есть управление по функциям.
- 8) Ориентация на перспективу - залог успешной деятельности фирмы. Глава фирмы должен ориентироваться в своей работе на 10 лет вперед, руководитель высшего звена - на 5 лет, руководитель отдела - на 3 года и подразделения - по крайней мере на 1 год.

В заключении рекомендую руководителям среднего звена, занимающим важные и ответственные должности, на своих фирмах, решать стоящие перед ними задачи инициативно, с достоинством и уверенностью в своих силах.

## Выводы, которые можно сделать, рассматривая японскую систему управления, таковы:

- \* люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантия защищенности и безопасности;
- \* основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединении работников общими интересами и пониманием общих целей работы;
- \* когда создана обстановка, обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полную меру своих способностей.





**Система управления качеством  
и эффективностью  
деятельности**

# Управленческий контроль

- это сокращенное определение управленческого планирования и обратной связи, которое является инструментом деятельности менеджеров в достижении организационных целей.

Способность человека управлять имеет определенные пределы, поэтому должен быть найден оптимальный масштаб бизнеса, позволяющий управлять эффективно.



Можно рассмотреть процесс управленческого контроля на примере фирмы «Мацусита». В основу организации фирмы положена система филиалов. Они классифицируются следующим образом:

- ❖ Для высших управляющих компаний с целью контроля управляющих филиалами - система планирования в филиалах, система внутреннего капитала филиалов, система ежемесячных бухгалтерских отчетов.
- ❖ Для управляющих филиалов с целью контроля руководителей отделов - бюджеты отделов, система ежемесячных бухгалтерских отчетов.



Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание.

Вознаграждения выдаются:

- за полезные предложения,
- за спасение жизни при авариях,
- за выдающиеся результаты в учебных курсах,
- за отличное выполнение обязанностей,
- за «преданность своему делу как образец для коллег».

Эти вознаграждения  
бывают разных типов:

грамоты



деньги



подарки



дополнительный  
отпуск



## Наказания делятся на:

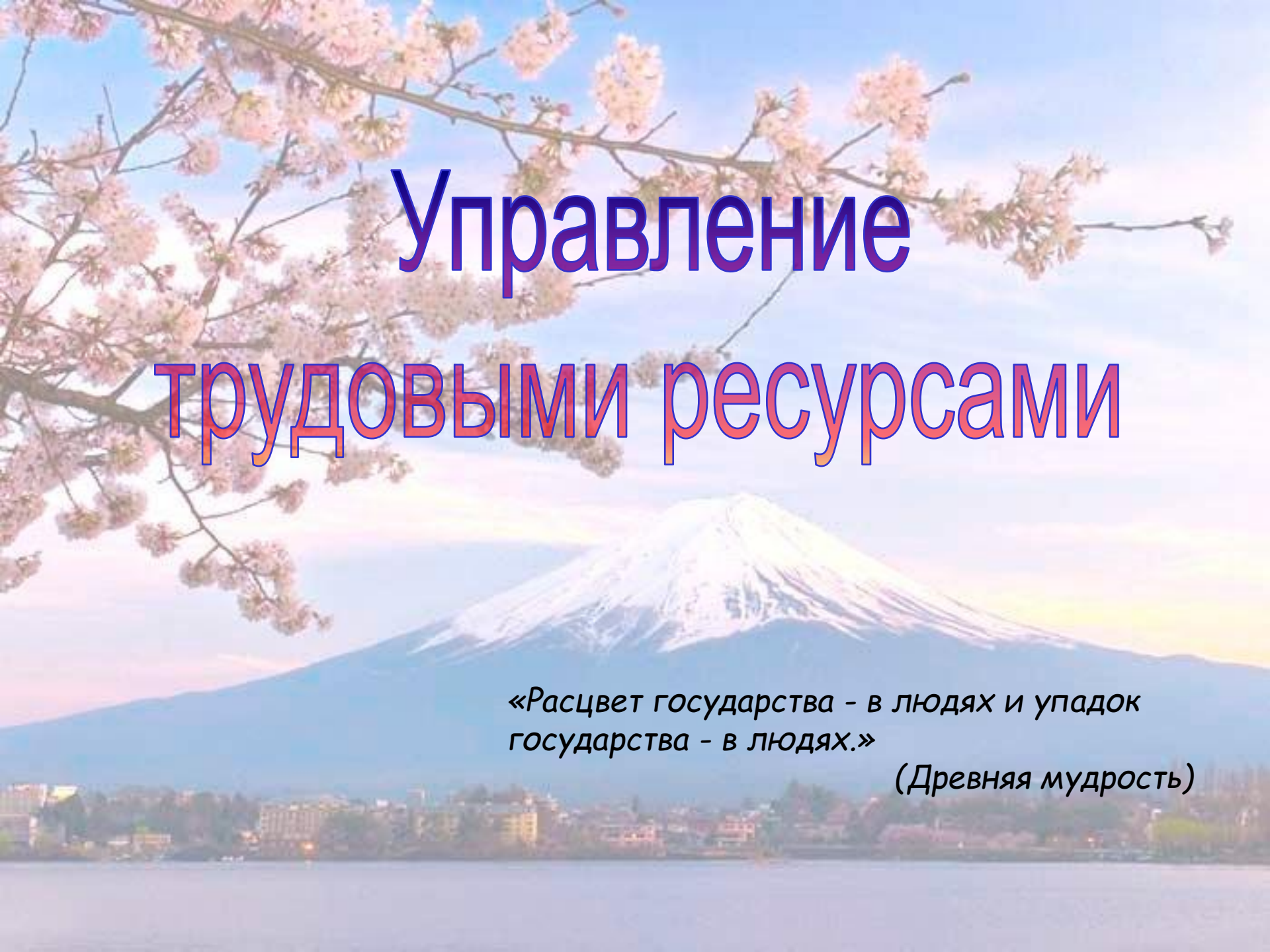
- выговоры,
- штрафы,
- увольнения.



Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших.

Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактики запугивания наказанием, японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует «тактику лозунгов», побуждающих повысить дисциплину.





# Управление трудовыми ресурсами

*«Расцвет государства - в людях и упадок  
государства - в людях.»*

*(Древняя мудрость)*

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами.

Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе:

- о эффективные системы заработной платы,
- о анализа организации труда и рабочих мест,
- о аттестации служащих и другие.



	<b>Японский подход</b>	<b>Американский подход</b>
<b>Главная цель</b>	Сохранение занятости, улучшение условий труда рабочих, рост прибыли	Рост годовой прибыли и дивидендов вкладчиков
<b>Ответственность</b>	«Работа есть групповая ответственность»	Индивидуальная «Каждый в ответе за себя»
<b>Ориентация</b>	На перспективы и стабильность	На прибыль
<b>Основной мотиватор</b>	Идеология	Прибыль
<b>Принятие решений</b>	Групповое. Снизу вверх	Индивидуальное. Сверху вниз
<b>Рабочая атмосфера</b>	«Фирма - одна семья». Гармония	Жесткая конкуренция. Недоверие

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.

## Пожизненный найм –

это не юридическое право. Его утверждение - дань традиции, возможно, имеющей начало в первобытной общине и получившей законченную форму в японском феодальном обществе. Фирма морально обязана заботиться о своем работнике вплоть до выхода на пенсию.



Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как:

- взаимное доверие,
- сотрудничество,
- гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой.



Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.

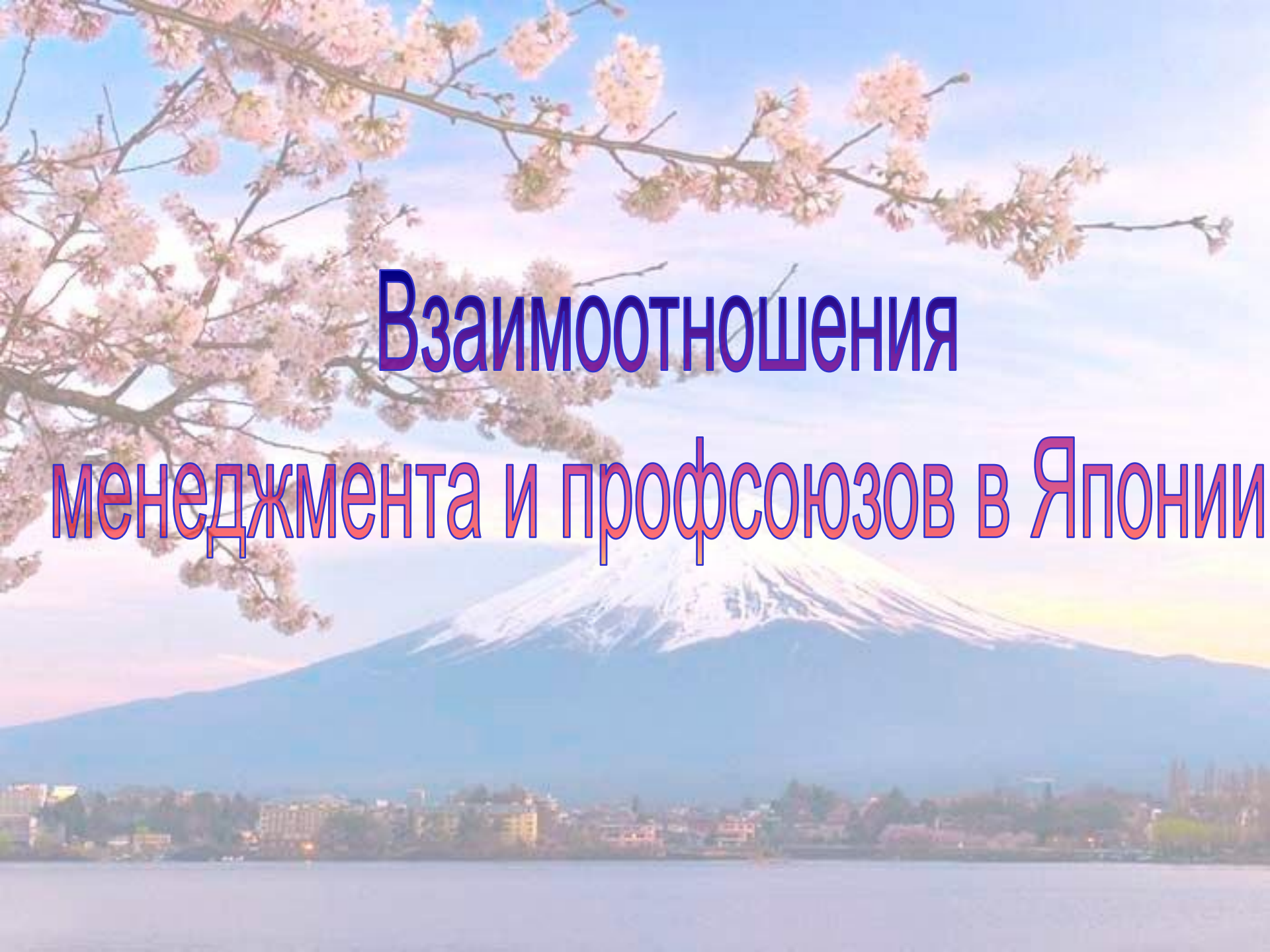
Человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство.

В этом случае, как считают японцы, у него долгая творческая жизнь.



Менеджеры в Японии постоянно разъясняют цели и политику компании своим рабочим, которые могут свободно высказывать свое мнение по этому поводу.

Рабочие имеют свободный доступ к администрации. Успех фирмы - это и их успех.

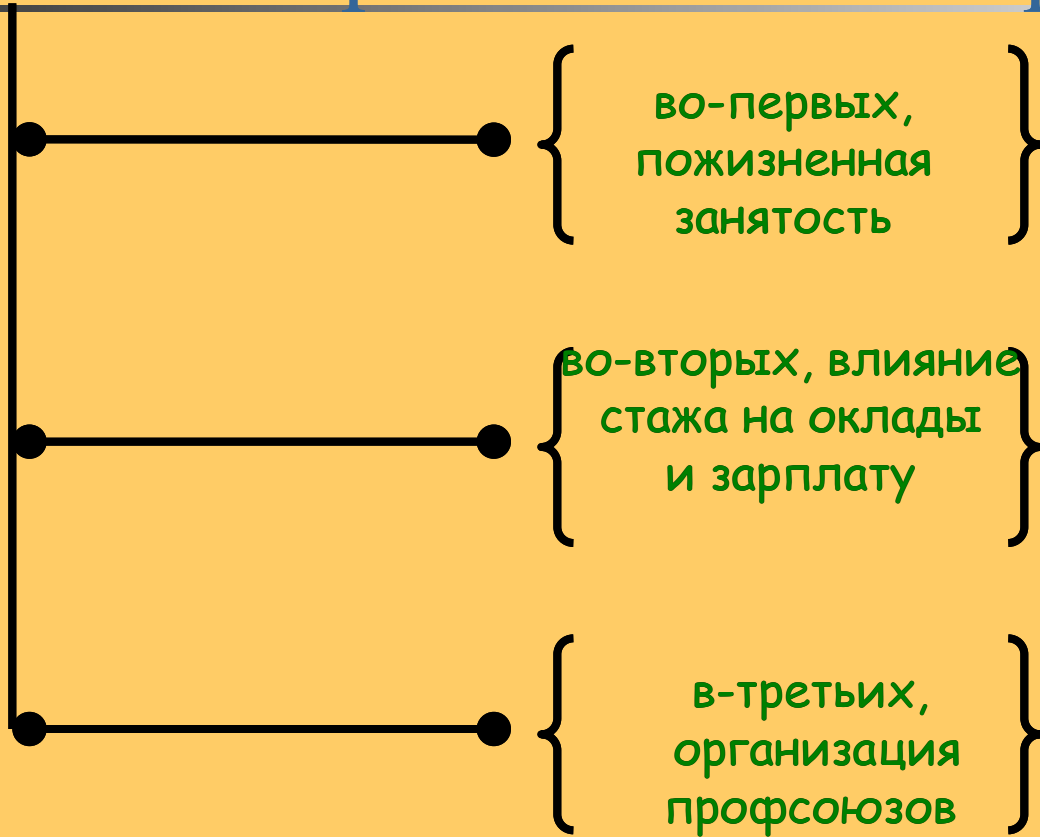


# Взаимоотношения менеджмента и профсоюзов в Японии





# Примечательны три основные черты японских промышленных организаций:



# «Содзьянкай»

- представительный орган рабочих, который периодически устраивает встречи для обсуждения интересов рабочих, зарплаты и благосостояния.

Но на этом функции общества не ограничиваются - оно занимается:

- организацией досуга рабочих,
- участвует на собраниях менеджмента в обсуждении проблем (порой даже конфиденциальных) бизнеса, а решения принимаются путем взаимного согласия.

Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы.

Они понимают, что условия жизни рабочих в конечном счете зависят от процветания фирмы.

Они критически изучают и при необходимости подвергают сомнению цели и политику менеджмента.

Таким образом, они могут развивать конструктивные отношения с менеджментом, сотрудничая с ним. Союзы постоянно конкурируют с менеджментом в социальной и благотворительной деятельности.

Профсоюзы в Японии постоянно стремятся повышать уровень сознательности рабочих.



В целом, в Японии меньше жалоб и претензий к менеджменту по двум основным причинам:



- во-первых, японский рабочий не чувствует себя притесненным,
- во-вторых, он считает свою работу более важным делом, нежели права или убеждения.



# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Япония - маленькая страна. Плотность населения высока. Ресурсы ограничены. Природные катаклизмы вызывают чувство опасности. Поэтому у японцев острое чувство необходимости национального единства. Они в полной мере осознают, что их выживание зависит от единства и социальной сплоченности.

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно, когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

В своей книге «Искусство японского управления» А.Атос и Р.Таскаль отмечают:

- Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретное он сделал в жизни, к его опыту.
- Японец дисциплинирован, мыслит интересами группы и способен на экстраординарные усилия для достижения общего блага.
- Японцы - целеустремленные люди.



- Японское общество поделено на отдельные институты не горизонтально, а вертикально.
- В японских организациях лидер занимает самый ответственный пост.
- Он сплачивает команду. Он подавляет внутренние конфликты.
- Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг.
- Японский менеджмент взывает к естественным здоровым инстинктам работников для развития их творчества, мастерства и сознательности.
- Учебная программа - это стимулирование сотрудничества в работе.
- Японская культура отражает страсть японцев к красоте. Для них красота - это изящество, элегантность, чувство природы, тонкий вкус и изысканная простота.
- Японская концепция демократии отличительна. Все решения являются анонимными групповыми решениями.
- «Гармония превыше всего» «Мир без доброты страшен; мир без труда упадочен».



СПАСИБО  
ЗА  
ВНИМАНИЕ

