

СРАВНЕНИЕ ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

© **Васильева О. В., Поленова А. А., 2021**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Описаны Американская и Японская стратегии, сопоставлены разные их цели, черты, особенности, подходы и взгляды на управление, мотивацию и деловые отношения людей.

Ключевые слова: управление персоналом, работник, японская модель, американская модель, модель управления

Умелое управление персоналом приобретает все большее значение в 21 веке, веке новшеств и конкуренции. В данной статье рассматриваются две появившиеся в 20 веке кардинально отличающиеся системы управления персоналом, которые тем не менее являются основополагающими и наиболее эффективными в современном мире.

Управление персоналом в настоящее время занимает особо весомое значение во всей структуре каждого предприятия, поскольку, хотя действительность фразы «незаменимых нет» по-прежнему работает, в большинстве случаев работодатель выберет сохранить имеющийся кадровый потенциал, развить уже имеющиеся компетенции и найти подход к сотруднику, чем кардинально поменять кадровый состав, начав все с абсолютного нуля.

Сравнение японской и американской моделей управления персоналом имеет место не просто так. Основанием тому служит тот факт, что местами кардинально отличающиеся стратегии управления

демонстрируют внушительные оптимистичные результаты.

Начать стоит с основных принципов, отличающих две рассматриваемые системы. Главной целью американской компании является получение наибольшей прибыли, тогда как японской — умелое управление человеческими ресурсами, повышающее эффективность предприятия, в том числе качество продукции или услуг.

Японская модель была сформирована в послевоенные годы и ввиду скудности ресурсов и территории базируется на традиционной японской морали: «Наше богатство — человеческие ресурсы». Ей свойственны коллективизм, трудолюбие, некоторая свобода выбора, пунктуальность.

Модель отличается тесной взаимосвязью как работник-работник, руководитель-работник, так и в целом компания-работник. Каждый имеет доступ к большому количеству информации о компании, участвует в совещаниях, где присутствуют

служащие разных уровней, и, как следствие, ощущает особую сопричастность с жизнедеятельностью и развитием организации. Данная система имеет название «ринги» и подразумевает принятие решений коллективом, а не единолично, с обязательным достижением консенсуса. Каждый участник должен быть согласен с принимаемым решением, если есть даже один несогласный, работа над поиском решения вопроса возвращается инициатору. Окончательное согласование происходит только при полном единодушии — 100 % «за» [1].

Таким образом, принятие решений в Японских организациях происходит «снизу вверх»: при выявлении какой-либо проблемы права на ее решение передаются «вниз», где каждый участвует в обсуждении, затем проект решения возвращается руководителям, которые его согласовывают и возвращают подчиненным уже для исполнения [2]. Другими словами, во многом сами работники решают, на что будет нацелена их работа, что предвещает возникновения недовольств управленческими решениями и деятельностью руководящего состава.

Находясь на работе, японец прежде всего ощущает себя частью группы/коллектива, чем индивидом с эгоистичными поступками и мыслями. Поэтому японские менеджеры приучены часто отходить от своих основных задач и вникать в дела своих подчиненных, чтобы лучше узнать людей, прислушиваться к их идеям и чувствам. Поощряется ситуация, когда менеджер знает всех своих непосредственных сотрудников лично. Такой подход способствует повышению трудовой активности, а время, которое человек готов посвятить работе, причем не принудительно, увеличивается.

Задачи ставятся работникам в общих чертах, предоставляя возможность для проявления инициативности, творчества и живого участия в принятии решений и жизни компании. Более того, в Японии превалирует горизонтальное перемещение по карьерной лестнице: примерно раз в 4–6 лет человек переходит в другой отдел, овладевает новыми компетенциями, знаниями других коллег. В результате, специалисты становятся в принципе легкозаменяемыми и в определенных ситуациях, когда необходимо принять решение, могут принять участие не единицы, а целая группа людей, знакомых со спецификой работы над подобным вопросом.

Тесная связь обусловлена также часто встречающейся системой пожизненного найма. Компании принимают выпускников университетов, планируя их путь и роль в компании вплоть до достижения пенсионного возраста [3]. Помимо того, что считается нормой проработать в одной компании всю жизнь, компании ожидают, что сотрудники будут работать сверхурочно, зачастую по шесть дней в неделю. Взамен, помимо описанного выше отношения, они готовы тратить

время и деньги на обучение каждого сотрудника. Если человек не готов на такие «жертвы» или не справляется со своими обязанностями, его могут перевести на выполнение менее значимой работы. При принятии решения покинуть компанию, что является в некотором роде «табу», человек строго наказывается, например, ему будет крайне сложно найти место работы такого же уровня, велика вероятность, что заработная плата и почет будут гораздо меньше.

Использование пожизненного найма объясняется духом коллективизма, единения себя с группой. Другими словами, работа для японцев становится своего рода семьей и домом, где можно проводить большую часть жизни и переживать все проблемы как свои собственные, относиться к работе с огромной ответственностью и трепетом, что более всего и ценится в культуре.

Система оплаты труда и продвижение по службе также зависят от стажа, а именно от выслуги лет. Такой подход обоснован мнением, что с годами человек начинает работать более эффективно. Также заработок в Японии увеличивается при достижении определенных «жизненных пиков», когда ответственность и необходимость в деньгах возрастают. К таким событиям относятся свадьба, рождение ребенка и др. [3]. Очевидный плюс такой системы в стабильности как для компании, так и для сотрудника, минус состоит в том, что вновь прибывший талантливый, одаренный работник будет также заложником времени, которое должно пройти для достижения определенных ступеней, то есть способности и квалификации оказываются не решающими факторами. Хотя, к примеру, при начислении заработной платы возраст и стаж являются определяющими, имеют значение также должность и квалификация. Тем не менее, молодое население против сложившегося уклада и часто предпочитает иностранные корпорации с отличными от закоренелых японских правилами. Более того, такая традиция экономически нецелесообразна: поскольку население Японии стареющее, выплаты в совокупности достигают огромных размеров.

В современном мире ситуация немного изменилась: из-за дефицита рабочей силы компании соперничают, заманивая работников более привлекательными условиями. Проблема при смене места работы стоит настолько остро, что в 2017 году появился бизнес, идея которого состоит в том, что компания проводит переговоры по увольнению вместо самого увольняющегося сотрудника.

Что касается гендерного равенства, оно не действует в Японии при построении карьеры. Женщине намного сложнее добиться уважения и мужчин на работе, продвижения в карьере и подобного мужчинам заработка. Как следствие, лишь 63 % женщин присутствуют на рынке труда, 70 % женщин после рождения детей не

возвращаются на работу (для сравнения, в США лишь 30 %) [4].

И в качестве последней интересной особенности системы японского менеджмента стоит упомянуть явление, называемое «кружки качества». Работники японских компаний на добровольных началах объединяются в небольшие группы и участвуют в выявлении и решении проблем качества производимой продукции, соблюдении условий труда, техники безопасности и других. Тем самым рядовые служащие также влияют на весь процесс работы предприятия, помогая менеджеру с выявлением и поиском решений подобных проблем путем их совместного обсуждения [5].

Такое явление, что было выявлено опытным способом, не подходит для индивидуалистских обществ, как США, поскольку результатами обсуждений в подобных американских «кружках» скорее становились не принятые решения и выявленные меры, направленные на предостережение подобных случаев в будущем, а лишь выявление виновного в произошедшем. И хотя молодое поколение восточной страны в чём-то показывают себя даже более индивидуалистичными, влияние и настрой старшего поколения способствуют сохранению системы менеджмента качества («кружков качества»).

Другая модель — Американская, она сформировалась на полвека раньше — в начале 20 века. Главная идея и цель, как уже было упомянуто ранее — получение прибыли, а компания — это актив. Высокое качество продукции, являющееся самоцелью в Японской модели, здесь выступает лишь условием, способствующим достижению главной цели — получению выгоды [6]. Данной модели свойственны меньшая гибкость, прагматичность, четкость, стандартизованность, довольно выраженная иерархия, жесткость. Основой данной стратегии является индивидуализм, свойственный всей американской культуре.

Эта стратегия управления более нацелена на формализованность: все нюансы должны быть прописаны и четко закреплены за определенными людьми. Обязанности, права и правила действий в конкретных ситуациях — всё это закреплено в инструкциях, положениях, стандартах и т.п., от которых отклоняются крайне редко. У каждого работника есть определенные обязанности, выходить за рамки такого круга обязанностей также не принято. Другими словами, возможность для реализации собственных амбиций, выдвижения идей, проявления инициативы, выходящих за пределы уже имеющихся обязанностей, меньше, так как все происходит «по сценарию» и ограничено некоторыми рамками.

Здесь нет тесного «душевного» взаимодействия, каждый ответственен только за себя. Сотрудник является маленьким звеном в системе, выполняет свой свод функций и не принимает большого участия в глобальных решениях и совещаниях,

влияющих на существование компании. Менеджеры американских компаний ощущают себя выше подчиненных, взаимодействие происходит строго лишь с людьми, стоящими на один уровень ниже и сугубо в деловом формате, а эффективность работы определяется выполнением лично человеком возложенных на него задач, без привязки этих обязанностей к целой группе людей, коллективу.

Принятие решений, ожидаемо, завязывается на руководителях, по сути единолично принимающих решения. Безусловно, зачастую это происходит с опорой на результаты обсуждений с другими представителями руководящих постов, но о принятии стратегических решений нижестоящими рядовыми служащими не идет и речи в данной культуре управления. Верхние же слои управления ставят цели и полностью организуют весь механизм работы. Иначе говоря, принятие решений полностью происходит «сверху вниз», начиная от инициативы, заканчивая утвержденным, согласованным решением [6].

Естественно, на Западе, в Америке не может быть и речи об условии работы, подобном системе пожизненного найма. Для американского прогрессивного, демократичного народа такая система подобна бременю, ведь уже на подступах к их земле стоит «статуя Свободы». Американскими работниками ценится свобода выбора места работы по окончании университета, ведь это может быть как другой штат, так и страна, а также любая сфера деятельности компании и условия труда в ней.

Американская система предполагает стремительное продвижение в карьере, причем не горизонтально, как в Японии, а вертикально. Конечно, продвижение осуществляется при условии повышения квалификации и достижения определенных результатов в работе. То есть занимаемая должность и уровень заработной платы в этой модели совершенно не зависят от возраста и времени работы в компании.

Система оплаты труда — еще один пункт, отличающий менеджмент Америки от Японии. Соединенным Штатам свойственна почасовая оплата труда, выплата служащим годового жалования и единовременные вознаграждения. Минимальная оплата также регулируется законом и не может быть меньше средней по своему географическому району.

Ротация кадров внутри компании не свойственна США, здесь на первом месте стоит знание работниками особенностей и мельчайших тонкостей именно своей работы, нежели знания в разных направлениях, образующих собой всю деятельность компании, но намного более поверхностные. В этой особенности стратегии также заметно проявление индивидуализма.

Таким образом, несмотря на значительные различия двух рассмотренных систем управления персоналом, обе занимают особое место и в современном мире. Конечно, в 21 веке эти системы

существуют уже не в первоначальном виде, в каких-то моментах смягчаются их различия, а некоторые особенности он взаимно перенимают друг у друга или вообще постепенно отходят от привычных укладов, как система пожизненного найма в Японии, где современная молодежь не приветствует подходы, зародившиеся более полувека назад. Тем не менее, Япония и США остаются основателями противоположных, но наиболее эффективных стратегий управления персоналом. ■

1. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с англ. // Т. Коно. - М. : Прогресс, 1987. - 384 с.

2. Губенко М. К вопросу управления персоналом в японских компаниях // Человек и труд. 2013. № 1. С. 50-52.

3. Powell M. Human resource management practices in Japan: Are they really changing? [Electronic resource]. – URL: <https://press.anu.edu.au/downloads/press/n2328/pdf/ch09.pdf> (Дата обращения: 10.09.2021)

4. Мизинова А. Проблема вовлечения женщин в трудовую деятельность в современной Японии // Научная электронная библиотека «Киберленинка» : свободный портал - Электрон. дан. [Б.м.] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-vovlecheniya-zhenschin-v-trudovuyu-deyatelnost-v-sovremennoy-yaponii/viewer> (Дата обращения: 10.09.2021)

5. «Кружки качества» - это модель управления качеством. Японские «Кружки качества» и возможности их применения в России. [Электронный ресурс] // FB – URL: <https://fb.ru/article/394977/krujki-kachestva---eto-model-upravleniya-kachestvom-yaponskie-krujki-kachestva-i-vozmozhnosti-ih-primeneniya-v-rossii> (Дата обращения: 10.09.2021)

6. Ананьин В. Особенности национального управления. Часть 3. Сравнение американской и японской моделей управления. [Электронный ресурс] – URL: https://upr.ru/upload/iblock/d05/Osobennosti_nacional_nogo_upravlenia_Cast_3_Upravlaem_predpriatiem_11_2014.pdf (Дата обращения: 10.09.2021)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

«Кружки качества» - это модель управления качеством. Японские «Кружки качества» и возможности их применения в России. [Электронный ресурс] // FB – URL: <https://fb.ru/article/394977/krujki-kachestva---eto-model-upravleniya-kachestvom-yaponskie-krujki-kachestva-i-vozmozhnosti-ih-primeneniya-v-rossii>

model-upravleniya-kachestvom-yaponskie-krujki-kachestva-i-vozmozhnosti-ih-primeneniya-v-rossii_ (Дата обращения: 10.09.2021)

Powell M. Human resource management practices in Japan: Are they really changing? [Electronic resource]. – URL: <https://press.anu.edu.au/downloads/press/n2328/pdf/ch09.pdf> (Дата обращения: 10.09.2021)

Ананьин В. Особенности национального управления. Часть 3. Сравнение американской и японской моделей управления. [Электронный ресурс] – URL: https://upr.ru/upload/iblock/d05/Osobennosti_nacional_nogo_upravlenia_Cast_3_Upravlaem_predpriatiem_11_2014.pdf (Дата обращения: 10.09.2021)

Губенко М. К вопросу управления персоналом в японских компаниях // Человек и труд. 2013. № 1. С. 50-52.

Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с англ. // Т. Коно. - М. : Прогресс, 1987. - 384 с.

Мизинова А. Проблема вовлечения женщин в трудовую деятельность в современной Японии // Научная электронная библиотека «Киберленинка» : свободный портал - Электрон. дан. [Б.м.] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-vovlecheniya-zhenschin-v-trudovuyu-deyatelnost-v-sovremennoy-yaponii/viewer> (Дата обращения: 10.09.2021)

Comparison of Japanese and American personnel management systems

© Vasileva O., Polenova A., 2021

Skillful personnel management is becoming increasingly important in the 21st century, a century of innovation and competition. This article examines two fundamentally different personnel management systems that appeared in the 20th century, which are nevertheless fundamental and most effective in the modern world. American and Japanese strategies are described and their different goals, features, peculiarities, approaches and views on management, motivation and business relationships of people are compared.

Keywords: personnel management, employee, Japanese model, American model, management model