

*Мороз В.М., Басенко А.В.*

*м. Харків, Україна*

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

## **ДОСВІД КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯПОНІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сьогодні мотивація персоналу є однією з найважливіх тем для українського менеджменту. Менеджери переважно бажають працювати в західних компаніях або їх представництвах в Україні, так як система мотивації та стимулювання праці в них більш прогресивна. У багатьох українських компаніях система мотивацій і стимулювання персоналу не розроблена до кінця, оскільки в них ще триває усвідомлення її необхідності. Український менеджмент з кожним роком все більше намагається впроваджувати західні схеми управління, не завжди враховуючи особливості місцевого менталітету.

У світовій практиці існують два найбільш відомі стилі управління персоналом – американський і японський. Велику увагу фахівців усього світу привертають особливості японської системи управління персоналом, використання якої обумовлює досить високу ефективність функціонування великих японських компаній. Розглянемо особливості цієї системи.

По-перше, японська система управління персоналом істотно відрізняється від української, оскільки вона ґрунтується на менталітеті своїх співробітників. Переважаюче і найбільш важливе для поняття специфіки японського менеджменту якість менталітету - це групизм. Корені «групизма» глибоко йдуть в традиції рисосіяння. Вирощування рису на японських островах завжди

вимагало колосальної праці, тому працівники зливалися в артілі, члени яких підтримували один одного. З часом виникла специфічна групова активність відома як японський «группізм» [1]. Группізм (колективізм) породив колективний характер ухвалення управлінських рішень, орієнтацію на групу, колективну роботу і колективну відповідальність, залежність в зарплаті і просуванні по службі від уміння працювати в одній команді, неформальні стосунки в організації. Для розуміння японського менеджменту важливо також розглянути поняття «гирі», або «борг честі», який пропонує індивідові виконувати відповідні правила поведінки, визначувана його роллю в групі. Ці правила міняються у міру переходу індивіда з однієї групи в іншу (сім'я, школа, вчз, мікрогрупи організації, в якій він працює) [2].

У цьому є головна перевага впровадження японського досвіду управління в українські організації. В Японії діяла система довічного найму, на якій базувалася майже вся система японського управління персоналом. Це система, згідно якої працівник, що приймається на службу після закінчення навчання, працює в корпорації майже до виходу на пенсію. В українському менталітеті навпаки – працівник, що відпрацював в одній фірмі більше п'яти років, втрачає стимул до самовдосконалення і починає деградувати в трудовому плані. Ця проблема практично залишається нерозв'язаною. На зміну системі довічного найму прийшла інша – більш ефективна та гнучка – «система обов'язкового найму». Суть її зводиться до такого: робоча сила набирається не кожним окремим підприємством, а адміністрацією компанії одночасно для всіх підприємств. Через кожних 4-7 років найнятим працівникам надається можливість перейти на інше підприємство цієї ж компанії. Така гнучка форма найму є вигідною для підприємств, оскільки дозволяє швидко вирішувати питання, пов'язані з найманим персоналом. На великих українських підприємствах «система обов'язкового найму» може бути одним із заходів вирішення проблеми з

розвитком співробітників підприємства і одночасно високої плинності кадрів. Адаптація проводиться в рамках однієї компанії.

Як відомо, в Японії корпоративний дух, повна відсутність конфліктів, злагодженість роботи залежать від національного складу організації. Тобто, багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути завдяки переважній єдності національного складу персоналу. Українська реальність значно відрізняється від японської, водночас в системі однієї організації підібрати злагоджений мононаціональний колектив можливо. Це майже повністю вирішує проблеми з несумісністю менталітетів, життєвих цінностей, віросповідання тощо. Також слід збільшити увагу до корпоративного духу, який постійно присутній в японських корпораціях. Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусовій праці співробітників. Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, подавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні стосунки.

Японська корпоративна культура, що належить до категорії сильного типу, формує такий організаційний клімат, в якому працівники не просто розділяють корпоративні цінності, але і свідомо, а частіше органічно прихильні їм. Проте культура такого типу ефективна лише тоді, коли відповідає поточним і перспективним цілям корпорації. В період динамічного економічного зростання у відносно стабільному зовнішньому середовищі сильна корпоративна культура японських компаній була важливим стратегічним активом і одним з чинників підвищення їх конкурентоспроможності. Зараз же, в епоху змін, викликаних завершенням етапу наздоганяючого розвитку і необхідністю пристосовуватися до умов глобальних ринків, що швидко міняються, японські корпорації вимушені коригувати і свою корпоративну культуру, що є чи не найскладнішим завданням в процесі реформи корпоративного управління [3].

Але незважаючи на це японська система підбору та управління персоналом є хоч і складним, але ефективним механізмом функціонування великих японських корпорацій.

Таким чином, можна зробити висновок, що для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, зокрема, японських, а крім того накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

### **Список літератури:**

1. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. М.: Экономика, 2005. - 255 с.
2. Корчагина А. С. Японский менеджмент. – Воронеж: Научная книга, 2013. - 240 с.
3. Портрет современного японского общества: коллективная монография / Рук. проекта Э. В. Молодякова. – М.: АИРО–XXI, 2006. – 288с.