

## ЯПОНСЬКА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Вінницький національний технічний університет<sup>1</sup>

### Анотація

В статті досліджено японську модель менеджменту, розглянуто ознаки японського управління та головні стратегії в управлінні персоналом. Наведено порівняльну характеристику японського та американського стилів управління.

**Ключові слова:** японський менеджмент, стиль управління, модель менеджменту, американський менеджмент, управління.

### Abstract

In article researches Japanese model of management, are considered signs of Japanese management and key strategies in managing personnel. Comparative characteristics of Japanese and American management styles.

**Keywords:** Japanese management, style of management, model of management, the US management, management.

### Вступ

Японія вважається однією з найбільш сприятливих країн у світі для проживання. Економічний успіх цієї країни залежить від традиційного стилю менеджменту, який дає змогу співробітнику відчувати себе частиною єдиного організму.

Метою роботи є дослідження особливостей японського стилю менеджменту.

### Основна частина

Японія - маленька країна. Щільність населення висока. Ресурси обмежені. Природні катаклізми викликають почуття небезпеки. Тому у японців гостре відчуття необхідності національної єдності. Вони повною мірою усвідомлюють, що їх виживання залежить від єдності і соціальної згуртованості. Однією із головних причин стрімкого успіху Японії є застосування нею моделі менеджменту, орієнтованої на людський фактор. Споглядаючи історію розвитку Японії, можна відмітити певні методи праці і поведінки, які відповідають рисам національного характеру.

На думку японського фахівця з менеджменту Хідекі Йосихара, є шість характерних ознак японського управління [1], які подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Ознаки японського управління.

Ознака	Пояснення
Система довіри і гарантія зайнятості.	Такі гарантії дозволяють зберегти стабільність трудових ресурсів і сприяють зменшенню плинності кадрів. Стабільність є основою корпоративної спільності, вона гармонізує відносини співробітників із керівництвом, що, на думку японців, є необхідною умовою для покращення діяльності компанії. Гарантію зайнятості в Японії забезпечує система пожиттєвого найму
Управління, засноване на інформації.	Збору даних і їх систематичному використанню для підвищення економічної ефективності виробництва і якісних характеристик продукції надається особливе значення. Керівники щомісячно перевіряють статистику прибутків, аби впевнитись, чи виконується план, і водночас запобігти майбутнім перешкодам на ранніх етапах їх виникнення.
Управління, орієнтоване на якість.	При управлінні виробничим процесом керівники велику увагу приділяють збору даних про якість випущеної продукції. Як говорять японці „якість – це стан свідомості, виробництво – це спосіб шляхетної поведінки
Цінності корпорації.	Усі працівники користуються загальною базою інформації про політику і діяльність фірми. Тим самим розвивається атмосфера участі і відповідальності на підприємстві, що веде до підвищення якості виробництва.
Присутність керівництва на виробництві	Управлінський персонал знаходиться безпосередньо у виробничих приміщеннях, що дає змогу вирішувати проблеми в залежності від їх виникнення. Це також сприяє формуванню комунікативних зв'язків керівників із працівниками. У процесі вирішення проблемних ситуацій з'являються нові ідеї, які призводять до відповідних інновацій на виробництві. Діють гуртки якості.

Підтримання порядку і чистоти.	Наявність системи порядку і чистоти сприяє виробництву високоякісної японської продукції. Загалом, японське управління зорієнтоване на покращення людських стосунків: підвищення моральних якостей співробітників, стабільну зайнятість, гармонізацію відносин між працівниками і керівниками.
--------------------------------	--

Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною у світі. Головна її особливість – вміння працювати з людьми.

Японська управлінська культура є результатом відповідного способу життя населення. Японці протягом віків і поколінь жили в одному й тому самому селі, поруч з одними і тими ж сусідами і вижили завдяки здатності працювати спільно та в злагоді. Тому концепція японського менеджменту передбачає підготовку керівників, насамперед, набираючись досвіду. Управлінці різного рівня цілеспрямовано проходять через ланцюжок змін посад у різних підрозділах фірми. При цьому навчаються не тільки справі, а й мистецтву людських стосунків. У керівника постійно культивуються необхідні якості. Звідси – відданість фірмі, пожиттєвий найм; поступова, повільна оцінка і просування (якщо в процесі переговорів з американцями необхідна одна одиниця часу, то в переговорах з японцями – дев'ять таких одиниць); неформальні тонкі механізми контролю, підвищена увага до підлеглих, колективне прийняття рішень [2].

Розглянемо більш детально головні стратегії в управлінні персоналом:

1. Пожиттєвий найм і система трудового стажу. Суть пожиттєвого найму не у формальному правовому, юридичному закріпленні, а в реальному забезпеченні зацікавленості робітників максимально працювати в ім'я підприємства і пожиттєво пов'язувати з ним свою долю. Бізнесменам були потрібні віддані справі і підприємству працівники, зацікавлені в досягненні стратегічних цілей. Саме такий вид найму став перспективним і не мав аналогів у світі.

Японська система управління прагне посилити зв'язок працівника з фірмою, доводячи його до ступеня жертвопринесення себе в ім'я інтересів організації. Пов'язаний різними обов'язками перед фірмою (і враховуючи різноманітні матеріальні стимули), працівник не може залишити компанію, не втративши основної частини привілеїв. Підвищення заробітної плати в японських фірмах здійснюється щорічно. При цьому враховується посада, професійна майстерність, освіта працівника. При наймі працівнику гарантується робота і використовується при цьому система винагород, заснована на трудовому стажі, щоб відвернути перехід до іншої компанії. Перехід у нову фірму – стаж починається спочатку; просування по кар'єрній драбині залежить від стажу на цій фірмі; при наймі працівника на керівні посади перевага надається, в першу чергу, своїм службовцям; японські компанії нерідко за свій рахунок навчають і дають освіту своїм працівникам; обов'язковим є підвищення кваліфікації (як правило, без відриву від виробництва) [3].

2. Система кадрової ротації та освіти на підприємстві. Кожні три-п'ять років відбувається масштабне перенавчання персоналу на нові спеціальності в рамках основної професійної діяльності. Подібна регулярна ротація персоналу дає змогу вирішувати професіоналів усередині компанії, в багатьох випадках є можливість вирішити проблему взаємозамінності, а крім того, — додатковим фактором мотивації. Ротація відбувається без згоди працівника з метою розширення його кругозору, збільшення знань, виявлення резервів його росту і підвищення якості продукції.

Метою навчання під час роботи є підготовка кваліфікованих працівників, всебічно обізнаних з різними напрямів роботи підприємства, фірми. Працівникам створюється гнучка система зайнятості і рівності персоналу, незважаючи на займані посади. Застосування різноманітних стимулів для підвищення мотивації праці (підвищення заробітної плати, покращення умов праці, врахування трудових заслуг працівника, службовий ріст). Корпоративний дух фірми, принцип старшого, в основі якого лежить психологія групи, яка ставить інтереси групи вище особистих інтересів окремих працівників. Японська фірма складається із багатьох груп. У кожній групі є старші й молодші, вони відрізняються за віком і стажем, досвідом роботи. Молодші в групі підкоряються авторитету старших. Працюючи на цілі фірми, працівник розуміє, що він працює на фірму і на себе, відчуючи при цьому себе частиною фірми. Повага до старших в Японії є нормою регулювання поведінки. Згідно із загальноприйнятою думкою, у сфері виробництва, як і в житті, людина мудрішає з часом, її здібності отримують всебічний розвиток. В основу стимулювання трудової активності японські підприємці поклали принцип старшості, який діє на всіх рівнях ієрархії [4].

3. Система репутації. Кожен, зацікавлений виконувати свої обов'язки так, щоб за ним утвердилась репутація ініціативного, порядного, вихованого працівника. Всі індивідуальні особливості характеру, здібностей, навиків – все це відображається в характеристиці [3].

4. Одним із методів закріплення зв'язків службовців з керівництвом і фірмою є інтенсивне спілкування одних з одними, яке виражається в різних формах. Наприклад, ранкові мітинги: день розпочинається із фізичної зарядки і співу гімну своєї фірми; зібрання, де надається інформація і доводяться завдання на виконання робіт; групові зібрання (гуртків, дні народження), церемонії (святкування дня заснування фірми, Нового року, спортивні зустрічі, поїздки повністю або частково за рахунок компанії). Усе це згуртовує персонал компанії, зміцнює його моральний дух і прихильність до фірми.

Використання керівниками і працівниками спільних приміщень для обіду веде до безпосередності спілкування працівників з керівниками фірми, поширення неформальних зв'язків, які проявляються в обговоренні проблем в барах, кафе, під час виїздів на природу, відвідування гуртків за інтересами. Японці вважають, що робочі і посадові стосунки повинні мати чуттєвий і сімейний характер. Службове просування означає не втечу від колишніх співробітників на висоту, а оточення їх ще більшою турботою. Японці впевнені, що старша людина зробила в житті більше помилок і тому може радити молоді, як їх уникнути. Це відбивається на вирішенні конфліктів. Підлеглі розраховують на розуміння керівника у відповідь на повагу і моральну залежність від нього.

Особливості японської економічної культури, врахування психології людей, їх соціального статусу дозволяють досягти великих успіхів у виробництві. Цей досвід сприяє вдосконаленню традиційних методів управління кадрами в інших країнах з розвинутою економікою.

Для того щоб краще розуміти відмінність японського стилю управління, приведемо порівняльну характеристику з моделлю менеджменту США. (табл. 2)

Таблиця 2 - Порівняння японської і американської системи менеджменту [5].

Критерії	Японська модель	Модель США
1. Характер прийняття управлінських рішень	Прийняття рішень за принципом консенсусу	Індивідуальний характер прийняття рішень
2. Характер контролю	Колективний	Індивідуальний контроль керівника
3. Організація контролю	М'який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю
4. Оцінка результатів діяльності керівника	Сповільнені оцінка роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі
5. Оцінка якостей керівника	Вміння здійснювати координацію дій та контролювати	Професіоналізм та ініціатива
6. Спрямованість управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація управління на окрему особу, увага до людини як до виконавця
7. Оцінка результатів діяльності персоналу	Досягнення колективного результату	Досягнення індивідуального результату
8. Стосунки з підлеглими	Особисті неформальні стосунки	Формальні стосунки
9. Кар'єра	Просування по службі з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Ділова кар'єра зумовлюється особистими досягненнями
10. Підготовка керівників	Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
11. Оплата праці	Оплата праці за показниками роботи групи, стажем	Оплата праці за індивідуальними досягненнями
12. Термін зайнятості на фірмі	Довгострокова зайнятість керівника на фірмі, довічний найм	Зайнятість на контрактній, договірній основі, короткостроковий найм
13. Загальний принцип управління	"Знизу - догори"	"Зверху - донизу"
14. Штатний розпис	Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень
15. Підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки
16. Відповідальність	Колективна	Індивідуальна
17. Структура управління	Нестандартна, гнучка	Суворо формалізована

Слід підкреслити, що сьогодні відбувається взаємне збагачення підходів (моделей) у менеджменті. Багато чого з японського досвіду управління використовується, наприклад, в США та Західній Європі.

## Висновки

Японія – країна парадоксів. Тут відкидають особистість як окремого індивідуума, але виявляють повагу до думки кожного. Японська управлінська культура є результатом відповідного способу життя населення. Важлива ідея японського управління полягає в тому, що працюючий за наймом повинен усе життя працювати в одній фірмі – це дає великий ефект. Головною особливістю персоналу японських фірм є відданість своїх компаніям та готовність поступатися власними інтересами на користь корпоративним. Це проявляється в такому: японський працівник ототожнює себе з фірмою і впевнений у власній значущості та незамінності для своєї компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Хідекі Йосихара Управління виробництвом закордоном (на прикладі Японії) [Електронний ресурс]. Режим доступу – <http://www.xserver.ru/user/uprzt/>
2. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування: навч. посібник / Гриценко Т. Б. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
3. Майструк І. М. Управлінська культура в Японії і Сполучених Штатах Америки / Майструк І. М. // Український соціум. – 2007. – №1 (18). – С. 69 – 80.
4. Японська і америнська модель управління [Електронний ресурс]. Режим доступу – <http://www.kadrovik.ua/content/yaponska-amerikanska-model-upravl-nnya>
5. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2006. – 342 с.

**Гуменюк Вікторія Сергіївна** – студентка групи МОФ-16м, факультет менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [vikycik.hymenyuk@mail.ru](mailto:vikycik.hymenyuk@mail.ru)

**Прищак Микола Демянович** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, [m\\_pryschak@ukr.net](mailto:m_pryschak@ukr.net).

**Viktoriia S. Humeniuk** – Department Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, email : [vikycik.hymenyuk@mail.ru](mailto:vikycik.hymenyuk@mail.ru)

**Prymak Nikolai Demianovich – Pryschak Nicholas D.** – Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa, [m\\_pryschak@ukr.net](mailto:m_pryschak@ukr.net).