

*I.М. Майструк**Irina M. Maistruk*

## УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА В ЯПОНІЇ І СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ

**Abstract.** Under conditions of the transfer of Ukraine to the market economy, the urgent need in both the training of a new generation of leaders in the field of management and the formation of new economic relations appears. Of a great importance is the attraction of the world experience of “market” countries. The article considers and compares the managerial experiences of Japan and the USA.

У наші дні зростає інтерес до проблем розвитку економічної культури, стратегічних аспектів управління. Соціально-економічні перетворення, які відбуваються в Україні, зумовлюють актуальність дослідження проблеми економічної культури. Економічна культура є важливим елементом ділового життя сучасної корпорації, невід’ємною частиною системи ефективного внутрішньофірмового управління. Процес формування в Україні ринкового суспільства зумовлює необхідність пошуку та добору особистостей з управлінським хистом та формування на цьому ґрунті керівника-професіонала нового зразка, вітчизняної “економічної людини”, свідомість та поведінка якої відповідають системі ринкової економіки. Необхідною умовою розвитку такої системи є вивчення досвіду “ринкових країн”, зокрема у підготовці керівників усіх рангів. З метою глибокого розуміння особливостей прояву економічної культури варто звернутися до досвіду розвинутих країн, як-от Японія і Сполучені Штати Америки. Адже успішний розвиток цих країн дозволив їм посісти лідируючі позиції в сучасному світі.

Сучасна Японія є одним з найбільших у світі експортерів продукції власного виробництва і розвинутою промисловою державою, провідним виробником легкових автомобілів, домінує у виробництві майже всіх категорій масових напівпровідникових мікросистем, визнана найбільш конкурентоздатною державою в світі, в країні розроблені якісні стандарти забезпечення освітою та у сфері соціальної політики. На сьогоднішній день Японія ввійшла до трійки найважливіших економічних центрів світу. Поряд із цим велика увага приділяється науковим розробкам в галузі науки, розвитку нанотехнологій [1, с. 226].

Японський менеджмент докладає значних зусиль до створення загальнодержавної системи навчання управлінського персоналу в компаніях. Ця система має складну організаційну структуру, що об’єднує державні органи управління, державні та приватні інститути, міжкорпоративні та громадські асоціації, внутрішні курси для працівників тощо. Серед державних органів найзначнішу

роль у цій системі відіграє міністерство праці, у складі якого функціонують бюро людських ресурсів, планування політики вдосконалення трудових навичок працівників [2]. Також існують науково-дослідні організації, де вивчають проблеми розвитку людських ресурсів, удосконалення управління персоналом та підготовки кадрів у японських компаніях. Міністерство надає консультації приватному бізнесові в тому, що стосується нових методів та засобів навчання, підготовки та добору викладачів, організації навчання персоналу в позаробочий час. Головна увага міністерства праці зосереджується на виробленні та реалізації політики підготовки кадрів, опрацювання загальнодержавних заходів щодо стимулювання діяльності приватних компаній, спрямованої на розвиток внутрішньої системи навчання персоналу. Провідні японські компанії „Sony”, „Suzuki”, „Supra” створюють та вдосконалюють внутрішньофірмові системи „розвитку персоналу” – навчання та підвищення кваліфікації. Основними напрямками діяльності японського центру продуктивності є: підвищення кваліфікації керівників вищої ланки, навчання персоналу в компаніях без відриву від виробництва, навчання з метою обміну персоналом з іншими країнами.

Японська федерація асоціацій підприємців об'єднує майже увесь приватний бізнес країни. Вона акцентує увагу на школі молодих менеджерів та безперервній підготовці в системі внутрішньофірмового навчання персоналу. Федерація координує дії компаній через загальні збори, ради та комітети підприємців, задля уніфікації програм та методів такого навчання.

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.

Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною у світі. Головна її особливість – вміння працювати з людьми [1, с. 226]. Японський менеджмент постійно використовує найбільш ефективні концепції управління, методи і техніку західних країн, пристосовуючи їх до своїх національних особливостей, зберігаючи і посилюючи тим самим свої цінності і сприяючи встановленню особливого стилю мислення і методів, притаманних тільки японським менеджерам. Основним багатством країни японці вважають свої трудові ресурси. Японська система господарювання спирається на традиції, які склалися історично, – групову згуртованість і природжене прагнення до створення високоякісної продукції. Відмітними рисами японського характеру є економність і заощадливість. Ці риси безпосередньо пов'язані з випуском високоякісної продукції. Варто виділити характерні ознаки японського управління:

1. *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 позитивного найму.
2. *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. 3. *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 [1, с. 232]. 4. *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. 5. *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. 6. *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.

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 [1, с. 227]; у повсякденному бутті японців слово “професія” асоціюється з роботою, практично це означає організацію, де він працює (я працюю в „Sony”); службовці компанії рідко беруть день відпочинку (навіть якщо вони трохи недомагають), тому коефіцієнт прогулів у них найнижчий у світі; японський працівник погоджується з вказівками адміністрації стосовно надурочної роботи без завчасного попередження. Працівники відчувають відповідальність і необхідність в цьому. Вони знають, що їхнє особисте благополуччя залежить від результатів діяльності фірми; багато японських працівників не використовують повністю свої оплачувані відпустки, тому що вони впевнені, що їхній обов'язок працювати тоді, коли компанія потребує цього. Водночас побутує думка, що беручи відпустку, вони проявляють незацікавленість в успіхах своєї компанії [1, с. 227].

Варто виділити головні стратегії в управлінні персоналом:

1. *Пожиттєвий найм і система трудового стажу*. Такий вид найму в класичному вигляді застосовується в даний час на великих і державних підприємствах. Система пожиттєвого найму в Японії передбачає, що працівники перебувають в одній фірмі з моменту першого виходу на ринок праці і до виходу на пенсію. 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.

Керівники підприємств, щоб забезпечити себе необхідною робочою силою, приймають на роботу молодь, яка щойно закінчила навчальні заклади. Варто зазначити, що нові працівники проходять навчання і підготовку на підприємстві (завдяки чому забезпечується розвиток кадрів, які відповідають потребам підприємства), і працюють на ньому практично до певного вікового цензу. Практика пожиттєвого найму пов'язана безпосередньо з розширенням ринку праці всередині підприємства. 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, чи знизити інтенсивність праці, бо він, якщо його обійде інший, буде переведений на менш престижну роботу. Працівнику вигідно працювати все своє життя на одному підприємстві, де він отримує максимальну увагу і повагу, а заробітна плата збільшується пропорційно часу, відпрацьованому на підприємстві. 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. Зокрема, зарплата і посада залежать від стажу роботи; 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) [1, с. 229].

2. *Система кадрової ротації.* Суть системи полягає в переміщенні працівників по горизонталі і вертикалі через кожні 2–3 роки. Ротація відбувається без згоди працівника з метою розширення його кругозору, збільшення знань, виявлення резервів його росту і підвищення якості продукції. Японці вважають, що саме такі методи призводять до того, що спеціаліст, керівник в деталях знає всю специфіку виробництва свого підприємства, його важко ввести в оману, ймовірність прийняття непрофесійного рішення є нульовим, збільшується гнучкість взаємодії між ланками керівництва.

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.

4. *Система освіти і підготовки на підприємстві.* В Японії існує своєрідна модель навчання і підготовки персоналу. Японські підприємства не вимагають від навчальних закладів спеціальної підготовки. Вони самі навчають свого працівника вже після того, як прийняли його на роботу, попередньо оцінивши здібності кожного. Система перепідготовки і навчання включає в себе навчання під час роботи, навчання після роботи і самоосвіту. Для різних категорій працівників організуються курси, диференційовані за посадами і кваліфікаціями, за темами, необхідними для професійного росту. Слід виділити позитивні сторони такої підготовки :

- Метою навчання під час роботи є підготовка кваліфікованих працівників, всебічно обізнаних з різних напрямів роботи підприємства, фірми.
- Працівникам створюється гнучка система зайнятості і рівності персоналу, незважаючи на займані посади.
- Постійне заохочення до самоосвіти.
- 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 корпоративного духу фірми 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. Групи орієнтовані на цілі і завдання фірми. Працюючи на цілі фірми, працівник розуміє, що він працює на фірму і на себе, відчуваючи 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.

5. *Гуртки якості.* У гуртки якості об'єднуються 5–10 працівників різного рівня ієрархії, які виконують подібну роботу. Вони збираються декілька разів на тиждень. Метою гуртків є винайдення набору методик, які використовуються для вирішення проблем на виробництві, його зростання, зменшення затрат, вдосконалення технологічних процесів.

6. *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 (святування 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.

Наприклад, чим більш схвильованою є розповідь агента про причини невиконання обов'язків, тим легше японські менеджери забувають про контракти. Виграє той, у кого більше обов'язків на основі сформованих зв'язків. Чим вище працівник піднімається по службовій драбині, тим більше зобов'язаний турбуватись про підлеглих [3, с. 84].

В Японії управління здійснюється від середнього рівня до верхнього. Лозунг такої системи сформулювали японські менеджери: "Ідеї виникають тоді, коли людей притискають до межі витривалості". Японці відзначаються відданістю, оскільки спосіб висловлювання свідчить про соціальний статус індивіда. В Японії не ставлять зайвих запитань і не критикують службовців вищих за рангом, але досягають великих успіхів у сфері високих технологій. Це обумовлено специфікою японської економічної культури. Колектив із керівником зв'язаний сильними емоційними зобов'язаннями. Підлеглі розраховують на любов і довіру керівника. Система управління аналогічна зв'язку старшого і молодшого брата.

Для Японії характерним є синхронний тип менеджера. Він зайнятий багатьма справами одночасно: сприймає час як рухоме, еластичне і нероздільне; легко відволікається від справ; рахує все в певні терміни (плани, розпорядок дня), упродовж усього життя встановлює і періодично відновлює постійні зв'язки, як представник певної соціальної групи відповідає за використання здобутків минулого в теперішньому для гарантій кращого в майбутньому, вважає своїм товаришем час, вирішує конфлікти шляхом задоволення декількох потреб із мінімуму координованих процесів [3, с. 72].

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.

Основою американської системи управління є принцип індивідуалізму. У процесі розвитку цієї системи виробляються такі національні риси характеру, як ініціативність та індивідуалізм. Культура Сполучених Штатів Америки базується на універсалізмі, застосуванні "методу дилем" і є перевагою нації. Універсалізм сприяє утворенню багатства, але й одночасно провокує ряд негативних наслідків: ідеалізацію можливостей природничих наук, застосування їх результатів у промисловості і культурі; всезагальну бюрократизацію "правил життя і поведінки" [3, с. 66]. В управлінні корпораціями домінує американська "наука управління". На цій основі в Сполучених Штатах Америки виникають і поширюються по всьому світу школи бізнесу і менеджменту. Слід зазначити, що американці утримують світове лідерство у підготовці керівних спеціалістів. У США розвинута мережа навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації управлінців. В Америці діє більше 1000 шкіл бізнесу при університетах і великих корпораціях. Державна школа бізнесу, найстаріша в США і найпрестижніша, є засновницею методу конкурентних ситуацій. Школа готує випускників, які є функціональними керівниками для будь-якої галузі бізнесу. Число абітурієнтів у школах бізнесу невідомо зростає. Корпорації по-

слідовно зміцнюють зв'язки з цими школами, активно втручаються у формування нових курсів та в перегляд застарілих програм. Особливий інтерес викликають сьогодні такі курси, як управління виробництвом (виробнича стратегія, нова технологія), підприємництво, „управління людськими ресурсами”, інформатика [4, с. 187].

Упродовж двох останніх десятиріч інтенсивно поширюється внутрішньо-фірмове навчання персоналу. Майже всі великі компанії мають власні навчальні курси в галузі управління. Наприклад, у середині 1980-х рр. уже близько 90% усіх фірм США мали навчальні програми для підготовки управлінців нижчого рівня (бригадири, майстри) та 70% – для середньої ланки (ІТП, керівники великих підрозділів фірми, директори підприємств). Відомі американські корпорації (ІВМ, „General Electric”, АТТ та ін.) створили великі навчальні центри, для того щоб скоротити терміни підготовки управлінців для підприємств. Навчальні центри дотримуються трьох головних напрямів: 1) програми адаптації випускників спеціальних шкіл бізнесу (магістрів управління) до конкретних умов діяльності фірми; 2) програми профпідготовки дипломованих випускників інших спеціальностей (інженерів, техніків та висококваліфікованих робітників) для управлінської діяльності; 3) програми підвищення кваліфікації управлінського персоналу фірми [5, с. 20–21]. Вагоме місце в структурі центрів займають програми навчання (підвищення кваліфікації) вже працюючих керівників компанії. На навчання за програмою для “вищих керівників” приймаються керівники, що мають не менше 15–20 років досвіду управлінської роботи на посадах керівників компаній чи їхніх заступників. Існують міжнародні програми для керівників вищого рівня, зокрема програма для підготовки функціональних керівників великих акціонерних компаній (зі стажем не менш ніж 10 років) і програми для президентів – власників компаній.

Багато принципів організації кадрової роботи в США склалися в специфічних американських умовах. Варто виділити великі нововведення в управлінні американськими компаніями, зокрема запровадження системи стратегічного планування і управління, перехід до децентралізації структур і використання бригадних методів організації праці. В Америці широко використовуються програмно-цільові матричні структури управління, що вимагають розвитку особливих навичок гнучкості, пристосування в діловому поведженні керівників усіх рівнів.

Система добору, оцінки, стимулювання, просування персоналу заснована на індивідуальному підході до кожного керівника і фахівця. Вона розвивається як під впливом об'єктивних умов, так і на ґрунті традиційної американської психології індивідуалізму, досягнення особистого успіху, перемоги в конкуренції. Істотною рисою американського підходу до управління персоналом є володіння керівником інформацією, знання безпосередніх своїх підлеглих, а також працівників, що займають посади на різних рівнях організаційної ієрархії.

У структурі фірми варто виділити вищих керівників, вони представляють інтереси власників фірм. Добір, оцінка, просування кожного з них здійснюється індивідуально, ця робота покладається на членів ради директорів компанії. Форми підвищення їхньої кваліфікації побудовані таким чином, щоб, мінімаль-

но використовуючи час керівника, дати йому максимум корисних вмінь і навичок. Керуючі середнього рівня становлять значну частину в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер, вони частіше переміщуються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади. Керівники нижчої ланки управління формуються з числа робітників чи молодих фахівців. Більшість із них, уперше стають на посади, що передбачають керівництво людьми. При формуванні резерву керівних кадрів багато американських корпорацій застосовують п'ятирічне і поточне планування забезпечення керівниками. Такі плани втілюються в програми, які мають назву “управління кар’єрою керівника” і “управління людськими ресурсами”. Типова програма “управління кар’єрою керівника” включає: визначення потреби фірми в кадрах вищої кваліфікації на 5 років; щорічну оцінку результатів праці всіх керівників і фахівців, також оцінку їхніх індивідуальних якостей і можливостей; співбесіда з працівниками з приводу перспектив їхнього просування, виявлення їхніх особистих здібностей; визначення потреби в перепідготовці і підвищенні кваліфікації кадрів, складання індивідуальних планів “розвитку керуючих” (перепідготовка і підвищення кваліфікації, стажування в зовнішніх організаціях, робота на інших посадах в тій же фірмі, для нагромадження досвіду, визначення посад, які в перспективі може зайняти фахівець).

Кадрові служби багатьох фірм складають на п'ятирічний період схеми можливих переміщень співробітників у посаді в організаційній структурі фірми з урахуванням очікуваних вакансій. Основою проведення гнучкої кадрової політики є застосування ротації. Центральним елементом цієї кадрової політики є оцінка індивідуальних результатів діяльності, яка використовується комплексно і служить для встановлення розміру заробітної плати і преміювання праці, визначення відповідності займаній посаді і доцільності підвищення чи переміщення, виявлення недоліків в організації праці працівника, а також для визначення необхідності підвищення його кваліфікації і перепідготовки.

Можна виділити два види універсалізму, притаманні американським менеджерам: жорсткий і м'який. До складових жорсткого універсалізму входять наукове управління, дослідження операцій, лінійне програмування, цільове управління, сегментація ринку, вплив маркетингових досліджень на прибуток, логічний аналіз цінностей. Ці методи ігнорують специфіку товарів, технології і ситуації. Їх основа – ідеал кількості. М'який (культурний) універсалізм ставить під сумнів цінність наукових методів, але відрізняється від жорсткого лише стилем, а не сутністю. Універсалізм базується на типових засадах американської культури: кодифікації (визначення дійсних контактів людей), аналіз і бажання отримати знання в обмін думками з людьми. Як наслідок, суто людське, позаділове спілкування виключається. Цьому сприяє популярність біхевіоризму серед американських менеджерів. В американській культурі домінує метод дилем. Договір означає “дати слово” (одне, а не багато) [3, с. 67]. Індивідуалізм – не менш вагомий елемент американської економічної культури. Він утілений у міфі “всепереможного індивіда” і відображається в багатьох недоліках: ігнорування потреб співтовариств, від яких залежать індивіди; непостійність менеджерів, котрі постійно міняють місце роботи для досягнення своїх корисливих цілей і отримання доходу від організації, корпорації; повільна реакція на зміну



середовища [3, с. 69]. У Сполучених Штатах Америки виникла перша економічна культура, в якій робітники і менеджери змагалися з годинником – виконували велику кількість завдань за короткий час при швидкій роботі машин і конвеєрів [3, с. 71]. Як же можна охарактеризувати американського менеджера? Він послідовний, визначається такими якостями: в один певний час зайнятий однією справою, як наслідок – час у нього ділиться на частини і стає відчутним; зосереджений лише на праці; відповідально ставиться до строків і планів, створює і припиняє багато тимчасових відносин, несе відповідальність за робочий час, який заповнений конкретними обов'язками; сприймає час як загрозу – швидку і дорогу течію подій, яку потрібно повністю використати; вирішує конфлікти за принципом пріоритетності і черговості проблем [3, с. 72].

У США склався і культивується конфлікт груп, кращих працівників і “постійних невдах”. У всіх сферах діяльності нереалізовані прагнення породжують множинність фрустрованих людей. Потрапити у великий круг бізнесу і влади дуже важко, але “випасти” із нього можна завжди. Середній успіх не вважається успіхом. Більшість програє “зіткнення за успіх”.

З огляду на вищесказане цікаво порівняти японську і американську економічні культури. В Японії працівники все життя працюють на одній фірмі, а перехід в іншу організацію розглядається як вияв неповаги. Кар'єра японського службовця носить горизонтальний характер (управлінець через кожні 4–5 років переміщується в інші відділи, на такі ж посади, на яких був раніше). Завдяки цьому покращується система горизонтальних зв'язків в організації. Досягнувши пенсійного віку, працівники працюють доти, поки вистачає їм сил.

Натомість американський працівник часто змінює місце роботи, якщо отримує кращі пропозиції стосовно заробітної праці і умов праці. В Америці успішно вважається вертикальна кар'єра (підвищення працівника на посаді в його ж фірмі). Після 20–25 років праці в організації працівника відправляють на пенсію. Це робиться для того, щоб створити умови для кар'єрного зростання молодих спеціалістів і вироблення механізму утримування їх у своїй організації [1, с. 239].

Для японців зв'язки важливіші договору. При зміні ситуації договір можна розірвати або ж змінити для отримання взаємної вимоги. Подібна поведінка обурює американців. Вони вважають, що це порушення прав і моралі [3, с. 68]. У США в процесі управління робиться ставка на яскраву особистість, яка зможе покращити діяльність організації. В Японії ж орієнтуються на групу і організацію в цілому. Головним стимулом для японців є почуття приналежності до колективу, гордість за фірму, в якій працюють. Для американців важливим є економічний фактор – гроші [1, с. 238]. У США при прийомі на роботу працівника в контракті зазначають конкретні функціональні обов'язки, а японські працівники прагнуть виконати не лише свої посадові обов'язки, але й стати корисними для своєї організації. Вони орієнтовані на роботу в ім'я своєї фірми. В Японії персонал розглядається як найвища цінність, і в кризових ситуаціях робиться все можливе для того, щоб зберегти його. Натомість американські менеджери, щоб врятувати фірму, зменшити витрати і зробити більш конку-

рентоздатною організацію, намагаються звільнити частину персоналу. На відміну від США, де людина може все життя пропрацювати майстром, якщо це задовольняє її й компанію, в Японії вважається, що тривале перебування працівника на одній посаді призводить до втрати нею інтересу до роботи, зниження рівня відповідальності [1, с. 230].

Детальніше порівняльні характеристики двох різних моделей управлінської культури подано у таблиці 1.

**Таблиця 1**

**Порівняльна характеристика управлінської культури Японії і Америки**

<i>Японська модель</i>	<i>Американська модель</i>
1. Зі зміною керівництва філософія фірми не змінюється. Кадровий набір залишається відповідно до системи „пожиттєвого найму”.	Зміна керівництва фірми супроводжується заміною управлінських і виконавчих кадрів.
2. Нестандартна, рухома структура управління. Фірма складається із автономних в комерційному плані відділень. Висока роль функціональних служб у штаб-квартирах. Використання проектних структур управління.	Суворо формалізована структура управління. Автономні відділи складають корпорацію. Використання матричної структури управління.
3. Неформальна організація контролю.	Чітко формалізована процедура контролю.
4. Колективний контроль.	Індивідуальний контроль керівника.
5. Повільна оцінка роботи співробітника і службовий ріст.	Швидка оцінка результатів праці, стрімкий кар’єрний ріст.
6. Основна риса керівника – вміння здійснювати координацію дій і контролю.	Головна риса керівника – професіоналізм.
7. Орієнтація управління на групу.	Орієнтація управління на окрему особистість.
8. Оцінка управління за досягненням гармонії в колективі і за колективним результатом.	Оцінка управління за індивідуальним результатом.
9. Особисті неформальні відносини з працівниками.	Формальні стосунки з працівниками.
10. Просування по кар’єрній драбині в залежності від віку і стажу роботи.	Кар’єра обумовлюється особистими результатами.
11. Підготовка керівників універсального типу.	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників.
12. Оплата праці за показниками роботи групи, службовим стажем.	Оплата праці за індивідуальними досягненнями і заслугами працівника.
13. Довгострокова зайнятість, пожиттєвий найм працівника.	Найм на роботу на короткий термін за договором.
14. Управлінське рішення приймається колективно за принципом єдності голосів.	Індивідуальний характер прийняття рішення.
15. Колективна відповідальність.	Індивідуальна відповідальність.
16. Мета фірми – збільшення прибутку і благополуччя всіх працівників фірми.	Зростання прибутку фірми і дивідендів індивідуальних вкладників.

<i>Японська модель</i>	<i>Американська модель</i>
17. Широко використовується праця випускників шкіл і вищих навчальних закладів. Перепідготовка і навчання всередині фірми, без відриву від виробництва.	Найм працівників на ринку праці здійснюється через мережу університетів, шкіл бізнесу та ін. Відповідність займаній посаді перевіряється з допомогою таких методів, як конкурс, оцінка знань, навиків у спеціальних “центрах оцінки”.
18. Виплати і пільги нараховуються із соціальних фондів або ж здійснюються повна оплата житла, медичне страхування і обслуговування, обов’язкові відрахування у пенсійний фонд, забезпечується довіз на роботу транспортом фірми, організація колективного відпочинку.	Стимулювання працівників значно нижче, ніж у Японії, хоча матеріальні статки президента американської корпорації в середньому в 3 рази вищі, ніж президента японської фірми.
19. Внутрішнє планування відділи здійснюють на три роки, включаючи інвестиційну політику і заходи щодо апробації нових технологій, а також розробляються перспективні плани на 10-15 років.	Процес планування носить децентралізований характер. Відділеннями плануються основні фінансові показники, затрати на виробництво, збут, які можуть коректуватись протягом року.
20. Фінансова політика полягає в тому, що частина прибутків відділу (40%) використовується ним самостійно. Прибуток спрямовується на зменшення матеріальних затрат і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, на модернізацію обладнання.	Адміністрація фірми розподіляє прибуток між відділами. Розширення виробництва за рахунок придбання (злиття, поглинання) інших корпорацій.

Відмінною рисою провідних компаній США і Японії останніх років є становлення сильних культур всередині корпорацій, які базуються на традиціях національної культури. Разом з тим і в Японії, і в США відбувається активний пошук моделей таких організаційних структур, в яких ступінь свободи індивіда співіснує із шанобливим ставленням до цінностей фірми, визначеним стилем прийняття рішень, високим етичним стандартом. Зіставивши японську і американську модель управління, можна сказати, що всі особливості економіки і системи управління залежать від рівня розвитку економічної культури, зокрема, від традиційних психологічних соціально-культурних факторів. Ускладнення управлінської діяльності ставить перед корпораціями нові завдання в галузі підготовки та перепідготовки підприємницьких кадрів. Тому і в Японії, і в США створюються системи спеціальних підрозділів фірм. Маємо на увазі навчальні центри та курси, відділи кадрової політики та аналізу економічної ефективності навчання тощо. В останні роки американські корпорації намагаються запровадити в себе нововведення, які привели японські фірми до процвітання. Однак звичайне копіювання чужого, навіть успішного досвіду без урахування сумісності з національними цінностями приречене на невдачу. На жаль, далеко не всі методи, використовувані в Японії, мають шанси прижитися в американській системі управління. Насамперед,

це стосується пожиттєвого найму, системи мотивацій, організації виробництва та праці та багато чого іншого. Так, гуртки якості, запозичені американськими корпораціями у японців, функціонують тільки в 1/3 компаній, а ще 1/3 із них виявилися нежиттєздатними [6].

Враховуючи протилежності ціннісних систем (японської і американської), важливо пам'ятати, що процес міжкультурної взаємодії передбачає клопітку багаторічну роботу щодо адаптації до іншого культурного середовища. Управлінська культура стає важливим фактором динамічності в розвитку корпорації, невід'ємним елементом у конкурентній ситуації.

- 
1. *Валовий Д.В.* История менеджмента : Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 253 с.
  2. *Курицын А., Рославцев В., Сорохтин А.* Организация управления и подготовка персонала в японских компаниях. – М.: МНИИПУ, 1988. – 96 с.
  3. *Макаренко В.П.* Экономическая аксиология: опыт исследования экономических культур // Экономический вестник Ростов. гос. ун-та. – 2003. – Том 1. – № 4. – с. 64–100.
  4. *Пилипенко В. Е.* Людина в ринковому суспільстві: орієнтації, поведінка, культура. – К.: ПЦ „Фоліант”, 2005. – 224 с.
  5. *Абрамова А.* Подготовка менеджеров. – К.: Укр. НИИНТИ, 1990. – 35 с.
  6. *Ассонов Г.Ф., Хуторненко О. А, Шаблій Е.И.* Особенности экономической культуры в США, Японии, странах Западной Европы. – К.: УкрИНТЭИ, 1992. – 60 с.