

Проблеми і особливості функціонування підприємств харчової промисловості наведені на рис. 3 [7, с. 150].

**Висновки.** Аналізуючи необхідність управління трудовим потенціалом на підприємствах харчової галузі можна сказати, що основним недоліком є недолік робочих місць, потрібних спеціальностей і низький рівень заробітної плати в порівнянні з іншими підприємствами, тобто основна причина дефіциту працівників знаходиться на стороні пропозиції. Разом із тим, з цим можна і не погодитися, оскільки проблема дефіциту трудового потенціалу взагалі для низькоефективних підприємств пов'язана із нездатністю платити вищу конкурентну заробітну плату, тобто знаходиться на стороні попиту.

Зменшуються ресурси, скорочуються ринки, все більш жорсткою стає конкуренція, загроза безробіття пригнічує ініціативу. На наш погляд, характерною межею нових систем управління трудовим потенціалом на підприємствах харчової промисловості в майбутньому може стати орієнтація на довгострокову

перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікацію операцій, інноваційну діяльність та максимальне використання творчої активності персоналу. Децентралізація, скорочення рівнів в апараті управління, просування працівників і їх оплата залежно від реальних результатів повинні стати основними напрямками змін в управлінні трудовим потенціалом підприємств в харчовій промисловості.

Таким чином, вищезазначене свідчить про негативні тенденції у їх відтворенні та використанні, що негативно впливає на зайнятість і відображає необхідність управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості. Досить часто саме вищевказані фактори визначають успішність чи, навпаки, крах у довгостроковій перспективі. У процесі соціально-економічного механізму слід виокремлювати ключові точки, що в подальшому зумовлюють розвиток підприємств харчової промисловості внаслідок комплексних зв'язків, мультиплікативних ефектів та феномену синергії.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.
2. Верхоглядова Н. І. Теоретичні основи ефективності управління трудовим потенціалом підприємства / Н. І. Верхоглядова, М. І. Русінко // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 6(9). – С. 61–66.
3. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник / [Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О.О. та ін.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
4. Зубрицька Я. О. Теоретичні засади управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах / Я. О. Зубрицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 4 (119). – С. 231–234.
5. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навчальний посібник / Н. С. Краснокутська – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
6. Лич В. М. Фактори та умови, що впливають на формування та динаміку трудового потенціалу промисловості / В. М. Лич // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 9(64). – С. 125–132.
7. Нездоймиго О. О. Ключові проблеми і напрями розвитку підприємств харчової промисловості / О. О. Нездоймиго // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 10(113). – С. 148–153.
8. Пашнюк Л. О. Проблеми ресурсного забезпечення підприємств хлібопекарської промисловості / Л. О. Пашнюк // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 2(81). – С. 84–88.
9. Скопенко Н. С. Сучасний стан і перспективи розвитку харчової промисловості України на основі формування інтегрованих структур / Н. С. Скопенко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 4(118). – С. 103–110.
10. Ткаченко Т. І. Економіка харчових виробництв : опорний конспект лекцій / Т. І. Ткаченко, С. П. Гаврилюк. – К. : КНТЕУ, 2001. – 197 с.
11. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посібник. Вид 2-ге, без змін / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 316 с.



УДК [005(520):331.522.4]:001.5(477)

**ЕВТУШЕВСКАЯ О.А., канд. экон. наук, доцент, ГОЛУБЕВ В.А., студ.**

Одесская национальная академия пищевых технологий

### **МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ: ЯПОНСКИЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА И ОСОБЕННОСТИ ЕГО ТРАНСФОРМАЦИИ В УКРАИНЕ**

Рассмотрены особенности японской модели управления трудовыми ресурсами. На конкретном предприятии описана эволюция и совершенствование системы управления с введением мирового опыта (японская школа менеджмента), а также последовавшие за тем достижения.

**Ключевые слова:** социальный человек, корпоративный дух, гарантия занятости, стабильность трудовых ресурсов.

Features of the Japanese model of management are considered by a manpower. At the concrete enterprise evolution and perfection of a control system with introduction of world experience (the Japanese school of management), and also the achievements which have followed that is described.

**Keywords:** the social person, corporate spirit, an employment guarantee, stability of manpower.

**Введение.** Экономический рывок, который продемонстрировала Япония в послевоенное время, уже многие десятилетия вызывает неизменный интерес у менеджеров и бизнесменов по всему миру. Путь, который прошла японская промышленность, впечатляет масштабами и относительно коротким сроком, и первое, о чем упоминают, говоря о причинах такого прорыва, это высокие технологические инновации и создание роботизированного производства. Японская система, которую менеджеры многих стран пытаются понять и изучить, заставляют переосмыслить роль человека в организации [1]. И все достижения японского менеджмента так или иначе связаны с созданием максимально комфортных условий работы сотрудников, а также выделяют важность и ответственность роли лидера производства - его руководства, управленческого аппарата [6].

**Постановка задачи.** Целью данной работы является анализ японской модели менеджмента, её основных отличий от других систем менеджмента. Также мы попытались рассмотреть выявляющиеся недостатки японского менеджмента и их причины. Известны примеры применения японского опыта в менеджменте и в Украине.

**Результаты.** За последние десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. И одной из главных причин столь стремительного успеха Японии на международном поприще является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор. За весь период развития Японии как сверхдержавы, а также за период всего ее исторического развития сложились определенные принципы и методы труда, соответствующие специфическим чертам национального характера. Японцы уверены, что основное богатство их страны составляют человеческие ресурсы. Их система хозяйствования опирается на древние традиции групповой сплоченности и прирожденное стремление к созданию продукции наивысшего качества [4].

Среди отличительных черт японского характера психологи выделяют, прежде всего, прирожденную экономию и бережливость, что находит прямое отражение в экономической политике страны. Лозунги об экономии и бережливости встречаются в Японии на каждом шагу, так как в сознании японцев выпуск высококачественной продукции непосредственно связан с экономией и бережливостью.

Сущность японского менеджмента составляет управление людьми, причем японцы никогда не рассматривают одного человека (личность), в отличие от американцев, а ориентируются на группу людей. Кроме того, в Японии существует традиция беспрекословного подчинения старшему по возрасту, кото-

рая находит свое широкое применение не только в рамках семей, но и в производственных группах [5].

Известно, что поведение человека неразрывно связано с его потребностями. Для японцев характерной чертой является приоритет социальных потребностей (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд (стимулы) они воспринимают через призму социальных отношений, хотя в последнее время на японский метод оказывает сильное влияние отдельные мотивационные концепции американского менеджмента, ориентированного на психологию индивида. Свое выражение это получило в большем приобретении японцами товаров личного потребления.

Японцы преклоняются перед трудом. В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте. Японцы испытывают искреннее удовлетворение от хорошо выполненной работы. Поэтому жесткая дисциплина, высокий ритм работы и напряженность труда не оказывает на них такого разрушающего воздействия как на американцев или европейцев. Для них это одна из традиций, которой они должны неукоснительно следовать. Все работники трудятся группами и поддерживают друг друга в работе.

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», концепция которого была выдвинута возникшей в США «школой человеческих отношений», пришедшей на смену тейлоризму, который во главу угла ставил материальные запросы [5].

«Социальный человек» имеет специфическую систему стимулов и мотивов. К стимулам можно отнести заработную плату, уровень условий труда, стиль руководства, межличностные отношения сотрудников. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его заслуг, продвижение по служебной лестнице, творческий подход к работе. Однако отношение японцев к этому понятию более гибкое, чем у тех же американцев.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и пытаются приспособиться к ней. Для них в управленческом процессе главным является изучение нюансов обстановки, которые позволяют управляющему звену принять правильное решение.

Отношения с партнерами японцы строят на основе доверия. Каждый работник сливается с фирмой и ощущает себя ее частью. В основе всего «корпоративного духа» фирмы лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личностных интересов отдельных работников. Работая на цели фирмы, каждый японец понимает, что он работает на группу и на себя.

Для японцев характерно тщательное отслеживание своего положения в группе. Они чутко реагируют на изменение места каждого человека в группе и стараются не переступить очерченные для каждого из них границы. Поэтому, говоря о специфике японской модели менеджмента, необходимо еще раз отметить главное - это модель, ориентированная на человека, живущего интересами общества.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления [8].

*Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.* Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность также способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

*Гласность и ценности корпорации.* Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении, встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.

*Управление, основанное на информации.* Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руко-

водители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

*Управление, ориентированное на качество.* Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота - получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

*Постоянное присутствие руководства на производстве.* Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.

*Поддержание чистоты и порядка.* Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

В целом, японское управление отличает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

Одно из ведущих предприятий мебельной отрасли Украины — ООО «Фабрика КЛАСУМ» (торговые марки «Интерстиль», «Империа кухонь») — свою историю ведет с 1995 года. С самого начала была определена основная стратегическая цель развития бизнеса: фабрика станет производителем сложной кухонной мебели — красивой, высококачественной, безопасной для здоровья и максимально удобной в эксплуатации. Из небольшой фабрики выросло современное, известное не только в Украине, но и далеко за ее пределами предприятие, оснащенное на самом высоком техническом уровне. Жители России, Германии, Голландии, США, ОАЭ, Чехии и многих других стран знают и покупают мебель, сделанную руками талантливых полесских мебельщиков.

Секрет стабильного успеха предприятия — в постоянном совершенствовании всех аспектов его деятельности. Возможно это только тогда, когда в лучшую сторону изменяется команда менеджеров. Управление бизнесом — не застывшая схема, а динамичный гибкий механизм.

Еще в 2000 году первой в отрасли «Фабрика КЛАСУМ» построила и сертифицировала современную систему управления, базирующуюся на требованиях международного стандарта ISO 9001. Были

определены основные процессы, влияющие на качество изготовления изделий, описан их алгоритм, выделены ключевые аспекты управления всем жизненным циклом продукта. Затем проведена повторная сертификация системы менеджмента предприятия на соответствие требованиям стандарта ISO 9001 в версии 2000 года. В 2006 году положено начало изучению и внедрению принципов и методов японского менеджмента. В частности, предприятием осваивается опыт производственной системы Toyota. Руководители этой компании главной своей целью считают формирование сознательных ответственных работников; они искренне уверены, что автомобили — лишь побочный продукт профессиональной самореализации правильно подготовленных и постоянно обучаемых людей.

С каждым годом в мире становится все больше приверженцев концепции бережливого производства, а, следовательно, увеличивается количество людей, которые ищут теоретические материалы по теме, изучают их и применяют на своих предприятиях. Для ознакомления с японским подходом руководство предприятия воспользовалось книгами «Кайдзен» Масааки Имаи и «Дао Toyota» Дж. Лайкера. Сегодня в библиотеке предприятия насчитывается более 30 книг по данной тематике. Все сотрудники, в том числе и рабочие, изучают и анализируют эту литературу; на ее основе вырабатываются свои подходы к совершенствованию производства и устранению потерь.

В 2006 году была создана межфункциональная группа специалистов, в которую вошли все заместители генерального директора и ряд главных специалистов; возглавила группу заместитель генерального директора по научной организации труда. Первая задача, которая была поставлена перед членами группы, — разработка практической Программы внедрения принципов и методов бережливого производства на предприятии.

В соответствии с Программой разработан годовой план-график обучения персонала подразделений предприятия и руководителей подразделений, которые впоследствии стали бизнес-тренерами для своих подчиненных. Согласно плану первыми были обучены управленцы на производстве: мастера и начальники цехов. В дальнейшем в их задачи включили обучение и постоянный инструктаж рабочих. Сейчас именно рабочие и мастера занимаются поддержанием достигнутых результатов на производстве, выполнением разработанных стандартов, применением методов бережливого производства на каждом рабочем месте. Сегодня исходный пункт Программы по внедрению принципов и методов бережливого производства на предприятии — обучение всего персонала теории бережливого производства — успешно выполнен.

Основные результаты реализации принципа всеобщего обучения в том, что в настоящее время практически все работники предприятия:

- понимают важность и эффективность японского подхода к управлению, главное в котором — выявление и устранение потерь;

- знают приемы и методы бережливого производства, а также применяют их на практике.

Опыт предприятия за прошедшие годы и успешные результаты внедрения японского подхода доказывают: именно всеобщее обучение является самым важным инструментом бережливого производства.

Сегодня можно с уверенностью констатировать, что японские методы организации работы успешно прижились на данном предприятии. Вот некоторые результаты:

1. Первый проект по оптимизации производственной деятельности начался еще в декабре 2007 года. В нем принимали участие цеха, занимающиеся изготовлением деталей из массива древесины. За первые четыре месяца работы по-новому были достигнуты впечатляющие показатели:

- производительность труда увеличилась на 30%;

- количество дефектов и несоответствий по всем процессам уменьшилось на 50%;

- затраты на производство элементов из массива древесины снизились на 30%;

- объем выпуска продукции вырос на 25%.

2. В течение 2008 года на предприятии было реализовано еще несколько проектов:

- оптимизация участка изготовления столов;

- оптимизация участков раскроя и присадки ДСП и изготовления карнизов;

- оптимизация работы лесопильного цеха;

- оптимизация участка сборки шкафа № 2 и др.

3. Итоги проделанной работы:

- увеличение производительности труда на оптимизированных участках на 50%;

- снижение количества дефектных изделий на 60%;

- снижение затрат на 50%.

4. В течение всего периода внедрения принципов бережливого производства фабрика ежегодно наращивает объем выпускаемой продукции на 25–35%.

**Выводы.** В заключение можно сказать, что мотивация персонала является на данный момент наиболее важной темой в украинском менеджменте. Во многих компаниях не разработана до конца система мотиваций и стимулирования персонала. Сегодня происходит осознание ее необходимости, однако ошибки, допускаемые украинским менеджментом, весьма характерны и типичны:

- руководство часто пытается экономить на сотрудниках, выплачивая, к примеру, бонус в конце года, а не в конце каждого месяца;

- при анонсировании о выплате премии или бонусов, сумма выплат не оглашается;

- пренебрежение работниками низшего звена: в силу распространенного предубеждения о том, что они легко могут быть заменены, их оклад нередко составляет в 10–15 раз меньше ставки работников высшего ранга;

- несвоевременная выплата заработных плат;

- оклад каждого наемного рабочего оговаривается в индивидуальном порядке, что нарушает сложив-

шееся соотношение между оплатой персонала разных уровней;

- среди средств мотивации труда преобладает система штрафов (за нарушение дисциплины, опоздания, невыполнение задач в заданный срок);
- неблагоприятные условия труда;
- выплата зарплат в конвертах.

Важную роль в украинском менеджменте играет интуитивный поиск оптимальных решений в сфере управления персоналом. И такой подход является недостаточным. Часто на руководящие должности назначают тех, кто станет наиболее лояльным к лицам их назначившим. А многие топ-менеджеры, работающие на малых и крупных предприятиях, нередко исполняют роль кризис-менеджеров, которые спасают предприятие от полного развала.

Украинский менеджмент с каждым годом все больше пытается внедрять западные схемы управления, не всегда учитывая особенности местного менталитета. Менеджеры все чаще желают работать в западных компаниях или их представительствах в Украине, так как система мотивации и стимулирования труда в них более прогрессивна. Украинский менталитет совмещает американский дух индивидуализма и японские работоспособность и стремление к совершенствованию. Наиболее подходящая формула для Украины: «Наше богатство — наши человеческие ресурсы». А для успешного управления персоналом достаточно создать благоприятные условия труда и обрисовать реальные перспективные возможности.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Вахрушев В. Принципы японского управления / В. Вахрушев. - М. : Дело, 1992
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Дело, 1992
3. Менеджмент : Учебник / под ред. М. М. Максимцова и А.В. Игнатъевой. - М. : ЮНИТИ, 1998
4. Масааки Имаи. Кайдзен : ключ к успеху японских компаний. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005
5. Лайкер Дж. ДАО Toyota. / Дж. Лайкер. - М. : Альпина паблишерз, 2011
6. Волгин Н. А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем / Н. А. Волгин. - М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 1998
7. Семенова И. И. История менеджмента : Учебное пособие для вузов / И. И. Семенова. - М. : ЮНИТИ - ДАНА, 1999
8. Хироси Хазама. История управления трудом в Японии. Лондон, 1997
9. <http://www.hr-portal.ru>



УДК[005.591.6:005.95 – 027.1]:378.6

КОЗАК К.Б., канд. екон. наук, викладач, БУЧИНСЬКА Є.Б., інспектор учбового відділу  
Одеська національна академія харчових технологій

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ВНЗ

Динамічний розвиток ринкової економіки та реформування системи навчання передбачає конкурентну боротьбу за абітурієнтів між різними вищими навчальними закладами, перемога в якій залишається за тими ВНЗ, хто найбільш ефективно використовує всі види наявних ресурсів, у тому числі і трудові. Оскільки трудові ресурси (персонал) є одним з найважливіших чинників будь-якого підприємства та ВНЗ, їх стан, навчання, розвиток та ефективне використання прямо впливають на кінцеві результати діяльності. Та, особливе значення має саме якісний склад персоналу вищого навчального складу, оскільки саме від його рівня залежить якість отриманої освіти студентів.

**Ключові слова:** управління персоналом, вищий навчальний заклад, персонал ВНЗ, навчання персоналу, розвиток персоналу, управління діяльністю ВНЗ, традиційне та інтегроване навчання персоналу, учасники процесу навчання, методи професійного навчання, навчання на робочому місці, управління якістю викладацького складу, модель управління на основі ідеології загального управління якістю.

The dynamic development of market economy and reforming education involves competition for students between different universities, in which victory is for those universities who most effectively uses all kinds of available resources, including labor. As human resources (staff) is one of the most important factors of any enterprise and universities, their status, training, development and effective use directly affect the final results. And, of particular relevance is qualitative composition of the staff of the university, because of its level depends on the quality of education students.

**Keywords:** management, higher education, university staff, staff training, staff development, management of universities, traditional and integrated teaching staff members of the learning process, methods of vocational training, workplace learning, quality management of staff, management model based on the ideology of the total quality management.