УДК 902
DOI 10.25205/978-5-6049863-1-8-102-105

Сергей Вячеславович Шапошников

Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ
Москва, Россия
svshaposhnikov@hse.ru

Садои Юри

Университет Мэйдзё
Нагоя, Япония
sadoi@meijo-u.ac.jp

ПРАКТИКИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МСП ЯПОНИИ

***Аннотация*:** Цифровая трансформация (ЦТ) малых и средних предприятий (МСП) Японии становится актуальной темой, особенно учитывая, что из 4,21 миллиона японских компаний около 99,7 % являются малыми и средними, обеспечивающими почти 70 % всех рабочих мест[1]. ЦТ рассматривается МСП как инструмент выживания, повышения производительности и конкурентоспособности. Учитывая снижение рождаемости, старение населения и сокращение рабочей силы в Японии, на МСП возлагаются большие надежды как движущую силу экономического роста и конкурентоспособности. В такой новой реальности от HR-менеджеров МСП требуется разработка стратегий управления персоналом, которая бы соответствовала и поддерживала стратегию управления и развития компании. В данном исследовании предпринята попытка выявить трансформационные процессы в управлении человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации МСП Японии.

Ключевые слова: *цифровая трансформация, управление человеческими ресурсами, МСП Японии.*

Проблема нехватки рабочей силы в Японии с каждым годом становится все более серьезной и уже сегодня более 60 % компаний ощущают дефицит кадров[2]. Причины сокращения рынка рабочей силы в

[1] The Small and Medium Enterprise Agency, Japan. https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chushoKigyouZentai9wari.pdf (дата просмотра 25.05.2023).
[2] Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan. https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2022/pdf/all.pdf (дата просмотра 10.05.2023).

 © Шапошников С. В., Юри Садои, 2023

Японии заключаются в снижении численности трудоспособного населения из-за снижения рождаемости и старения населения, диверсификации потребностей клиентов, несоответствии предложения рабочей силы потребностям экономики, проблемы наследования, а также диверсификации потребностей в формах занятости и стилях работы.

Численность населения трудоспособного возраста (15–64 года) в Японии достигла пика в 1995 г. и с тех пор продолжает снижаться. По прогнозам, к 2030 г. ожидается, что предложение рабочей силы составит 64,3 млн человек, в то время как спрос на рабочую силу – 70,7 млн, в результате чего дефицит рабочей силы составит 6,4 млн человек[3].

Хотя нехватка рабочей силы является общей проблемой для всех компаний, масштабы этой проблемы различаются в компаниях различных размеров, отраслях и секторах экономики. Следует отметить и то, что нехватка рабочей силы не может быть решена лишь путем поиска и найма персонала в условиях стагнации рынка труда из-за снижения рождаемости и старения населения. Кроме того, в связи со снижающейся лояльностью сотрудников к компании, повышается вероятность того, что сотрудник может внезапно покинуть компанию, например, в тот момент, когда обучение уже завершено. Следует отметить и то, что сегодня попытка компенсировать нехватку персонала за счет найма сотрудников требует огромных затрат и времени.

Таким образом МСП приходят к пониманию того, что необходимо прикладывать усилия для повышения эффективности и производительности труда имеющихся сотрудников. Т.е. для руководителей проблема нехватки рабочей силы должна решаться стратегически с применением цифровых технологий, ведущих к цифровой трансформации компании.

Рассмотрим возможности применения цифровых технологий и реализация цифровой трансформации в управлении человеческими ресурсами на примере МСП Японии.

1. Автоматизация расчета заработной платы, управления трудовыми ресурсами и обработки документов, связанных с управлением персонала, повышает эффективность, снижает риск человеческой ошибки. Поскольку отделы кадров МСП состоят из небольшого числа сотрудников, нередко они превращаются в отделы, выполняющие только рутинные задачи. Однако, цифровая трансформация упрощает рутинные процессы, оптимизирует распределение персонала, по-

[3] Ministry of Health, Labour and Welfare, Japan. https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/roudou/21/2-1.html (дата просмотра 12.05.2023).

могает реализовывать оптимальные планы обучения сотрудников и проводить справедливую оценку достижений персонала.

2. Трансформация оценки персонала повышает мотивацию и ведет к оживлению организации. Обезличенная оценка персонала может привести к недовольству сотрудников, что является проблемой для МСП, которые основаны на принципах семейственности и высокой лояльности. Однако, если для всех сотрудников регистрируются одни и те же данные, и оценка персонала проводится соответствующим образом, мотивация сотрудников повышается.

3. Управление человеческими ресурсами становится проще для МСП. Чем больше данных консолидируется и накапливается, тем легче проводить различные обследования. Например, одним из таких примеров является анализ высокоэффективных сотрудников. Если анализ данных может быть включен в оценку и управление персоналом, то возможно повысить производительность компании в целом, например, упростив взаимодействие с сотрудниками и составление соответствующих планов обучения для них. Кроме того, на ранней стадии возможно проанализировать тенденции текучести кадров, которая становится острой проблемой МСП в последние годы. Все это также может помочь предотвратить отток талантливых кадров.

Данные решения применимы и для крупных компаний, однако для МСП они крайне важны, поскольку они работают в условиях различных ограничений.

Sergei V. Shaposhnikov

HSE University
Moscow, Russian Federation
svshaposhnikov@hse.ru

Sadoi Yuri

Meijo University,
Nagoya, Japan
sadoi@meijo-u.ac.jp

DIGITAL TRANSFORMATION PRACTICES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN JAPANESE SMES

***Abstract*:** Digital transformation in Japan's small and medium-sized enterprises (SMEs) is becoming a hot topic, especially considering that of

Japan's 4.21 million companies, about 99.7 % are small and medium-sized, providing nearly 70 % of all jobs. The IT is seen by SMEs as a tool for survival, productivity and competitiveness. Taking into account the declining birth rate, aging population and shrinking workforce in Japan, there are high expectations for SMEs as a driving force for economic growth and competitiveness. In this new reality, SMEs' HR managers are required to develop human resource strategies that align with and support the company's management and development strategy. This study attempts to identify the transformational processes in human resource management in the digital transformation of SMEs in Japan.

Keywords: *digital transformation, human resource management, SME in Japan*