Российская Академия Естествознания
Издательский дом Академии Естествознания

В.Ю. Злыгостев

УПРАВЛЕНИЕ ПО-ЯПОНСКИ. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И МОТИВАЦИИ ТРУДА В ЯПОНСКОМ КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ НА СОВРЕМЕННЫХ ЯПОНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Учебно-практическое пособие

Рекомендовано УМО РАЕ
по классическому университетскому
и техническому образованию в качестве
учебного пособия для студентов
высших учебных заведений,
обучающихся по специальности
38.03.02 – «Менеджмент»

Москва
2016

УДК 65.015
ББК 65.291
З68

Рецензенты:

Носов А.Л. – доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор;

Бондаренко В.А. – доктор экономических наук

Злыгостев В.Ю.

З68 Управление по-японски. Особенности системы управления персоналом и мотивации труда в японском кадровом менеджменте на современных японских предприятиях : учебно-практическое пособие. – М. : Издательский дом Академии Естествознания, 2016. – 194 с.

ISBN 978-5-4472-5506-0

DOI 10.17513/np.195

Работа является результатом глубокого исследования особенностей японской системы управления персоналом и мотивации труда. В работе выделяются распространённые направления японского менеджмента, а также основополагающие принципы управления трудовой деятельностью персонала предприятия. Результаты исследований получены в процессе OJT-стажировки, организованной Министерством иностранных дел Японии, Генеральным Консульством Японии на Сахалине в г. Южно-Сахалинске, Филиалом АНО «Японский центр» – «Японский центр на Сахалине», а также исполнительной организацией «World Business Associates Co., Ltd».

This work is the result of deep studies of the Japanese system of personnel management and motivation. The paper identifies common areas of Japanese management, as well as fundamental principles of managing labour activity of enterprise personnel. The research results obtained in the course OJT-internships, organized by the Ministry of foreign Affairs of Japan, Consulate-General of Japan on Sakhalin in Yuzhno-Sakhalinsk, Branch of Autonomous non-commercial organization «Japan center» – «Japanese center on Sakhalin» and Executive Agency «World Business Associates Co., Ltd».

УДК 65.015
ББК 65.291

ISBN 978-5-4472-5506-0

© Злыгостев В.Ю., 2016
© ИД «Академия Естествознания»
© МОО «Академия Естествознания»

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....8

Глава 1. МОРАЛЬНОЕ И МАТЕРИАЛЬНОЕ ПООЩРЕНИЕ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В КОНЦЕПЦИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....11

1.1. Концепция управления персоналом и её роль в системе кадрового менеджмента организаций.....11

1.2. Рыночный механизм регулирования микроэкономических процессов в области морального и материального поощрения работников.....17

1.3. Формы морального и материального поощрения работников.....22

Глава 2. ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....38

2.1. Характеристика японской философии управления персоналом.....38

2.2. Система «Кайдзен» как способ мышления и теоретическая концепция непрерывного процесса совершенствования.....44

2.3. Система принятия решений «Рингисэй» и её место в японской теории управления персоналом.....48

2.4. «TPS» как система бережливого производства компании «Toyota».....49

Глава 3. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И МОТИВАЦИИ ТРУДА В ЯПОНСКОМ КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ НА СОВРЕМЕННЫХ ЯПОНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....62

3.1. Сеть салонов-парикмахерских компании «Zenko».....62

3.2. Компания по производству косметических средств «KOSE».....71

3.3. Сеть ресторанов компании «Tempura Tendon Tenya» по приготовлению японского блюда «Тэмпура» 82
3.4. Компания по производству фармацевтических средств «Рюкакусан» 93
3.5. Ресторанная сеть компании «Нингёте Имахан» 107
3.6. Компания по производству автомобильных покрышек «Yokohama Rubber» 123
3.7. Кооператив японского торгового квартала «Мукодзима Татибана Гиндза» («Киракира Татибана») 139
3.8. Компания по производству швейных машин домашнего и промышленного назначения «JANOME» 158
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 178
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 186

Дорогие читатели!

Вы держите в руках не простую книгу. Данная книга написана по результатам стажировки на современных японских предприятиях и отражает тот уникальный опыт, который формировался в японском менеджменте многие столетия и сегодня является эталоном и примером для подражания большинства мировых производителей.

Благодаря этой книге у Вас появилась настоящая возможность окунуться и заглянуть в удивительный мир управления персоналом на японских предприятиях. Вы сможете ещё на шаг продвинуться в изучении особенностей японского менеджмента, которые заключаются и отражаются в принципах управления кадрами, а также являются основой всей жизнедеятельности японских компаний, начиная со стратегического планирования и завершая выпуском высокотехнологичной, инновационной продукции высочайшего качества в мире, по-настоящему заслуживающего уважения.

«Управление по-японски» представляет собой, своего рода, исследовательский проект, выделяющий максимальное число как самих принципов и методов управления персоналом, так и инструментов стимулирования и поощрения, сказывающихся на уровне мотивации труда персонала, исходя из специфики и направленности деятельности японских предприятий, а также их индивидуальных корпоративных особенностей.

При формировании и реализации приёмов управления кадрами и мотивационной политики на японских предприятиях, руководители непременно придерживаются особенностей самих японцев – культурных, социальных, психологических, политических, экономических и т.д., свойственных японскому менталитету.

Неоднократно задавая вопрос руководителям и президентам крупнейших мировых производственных компаний и корпораций, –

из чего же складывается секретный рецепт успеха компании, в ответ все они единогласно утверждали, что самый важный ингредиент успеха – это, конечно же, сами сотрудники компании. Без них невозможно было бы даже начать своё дело, не говоря уже о мировых ориентирах и эталонном качестве продукции. Безусловно, эталонное качество японской продукции и услуг достигнуто, в том числе, и благодаря такому же эталонному качеству управления кадрами.

Самой главной особенностью управления персоналом на японских предприятиях является сам подход к сотрудникам и процессу управления, который формирует понимание и осознание того, что основа эффективного взаимодействия с персоналом – это сотрудничество с ним. Можно было заметить, что руководители японских компаний практически никогда не произносили таких названий для своего персонала, как работник, работающий, трудящийся, в большинстве своём, употребляя слово «сотрудник».

Изучение подхода к «сотрудничеству» со своим персоналом искажает в сознании так привычное, веками сформированное и прочно закрепившееся фундаментом представление о менеджменте.

Первая глава книги посвящена изучению инструментов стимулирования, как элементов управления мотивацией в концепции кадрового менеджмента, дабы «вооружить» читателя теоретическими аспектами и знаниями в области стимулирования, поощрения и мотивации труда персонала.

Вторая глава книги расскажет об основных особенностях японского менеджмента и управления кадрами, для того, чтобы можно было понять общую систему управления кадрами на японских предприятиях. Глава характеризует японскую философию управления кадрами, систему непрерывного процесса совершенствования «Кайдзен», систему принятия решений «Рингисэй», а также систему бережливого производства «TPS».

И, наконец, в третьей главе будет описан тот весь уникальный опыт управления персоналом, который реально применяется современными японскими предприятиями на примерах нескольких крупных японских компаний и корпораций.

Автор выражает искреннюю признательность и благодарность всем организаторам курсового обучения и очной стажировки на японских предприятиях в г. Токио, а именно: Министерству иностранных дел Японии, Генеральному Консульству Японии на Сахалине, компании «World Business Associates Co., Ltd», Японскому центру на Сахалине в г. Южно-Сахалинске, в лице директора центра господина Ямамото Хироси, а также лектору семинара «Как управлять кадрами, чтобы обеспечить рост предприятия», господина Суэнага Тэруаки.

За тёплый приём, обучение, формирование и распространение новых знаний, также хочется поблагодарить японские компании и их руководителей: «Zenko», «Рюкакусан», «KOSE», «Tempura Tendon Tenya», «Нингёте Имахан», «Yokohama Rubber», «Janome Sewing Machine Co., Ltd», а также Кооператив японского торгового квартала «Мукодзима Татибана Гиндза» («Киракира Татибана»).

Без Вашего участия и содействия не было бы положено начало для нового направления исследования и написания авторской монографии, отражающей уникальный опыт управления кадрами на современных японских предприятиях.

Исследовательская работа, результаты которой отражены в данной книге, написана на основе устных докладов руководства высшего звена вышеперечисленных компаний, а также материалов презентаций.

От всей души желаю Вам приятного чтения и надеюсь, что данная монография окажется полезной на всём протяжении жизнедеятельности Вашего бизнеса. Начиная со знакомства с особенностями японского менеджмента и завершая практическим применением и использованием наиболее подходящих для Вашего предприятия методов управления, стимулирования и поощрения персонала в целях корпоративного роста и повышения конкурентоспособности благодаря Вашему персоналу.

Злыгостев В.Ю.

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире существования и развития процесса управления, компании стремятся получать максимум возможностей и результатов труда уже имеющихся сотрудников, нежели увеличивать объёмы трудовых ресурсов, и делают это настолько, насколько смогут стимулировать и заинтересовывать их к выполнению работы. Стимулирование труда персонала выражено в виде его признания работодателем, основанное на моральном и материальном поощрении, т.е. предложением определённого набора полезных благ, которые работник сможет приобрести, удовлетворив свои потребности и запросы.

Из этого и складывается мотивация труда персонала, которая представляет собой побуждение его к процессу труда с максимально возможной отдачей. Но основополагающей целью стимулирования мотивации труда является производительность труда, как конечный результат процесса производства.

В современных условиях любого действующего предприятия всё большее значение приобретают мотивационные аспекты, которые основаны на системе морального и материального стимулирования персонала. Моральное и материальное поощрение персонала представляет собой основное средство обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации имеющегося на предприятии кадрового потенциала. Актуальность данной работы обоснована тем, что хорошо и качественно организованная на предприятии система материального и морального поощрения и стимулирования работников даёт возможность предприятию получить максимальную отдачу от использования имеющихся трудовых ресурсов, и, как следствие этого, повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Главным фактором замедления роста мотивации к трудовой деятельности персонала явились недостаточная техническая и технологическая оснащённость на предприятиях, медленное внедрение прогрессивных форм организации труда, а также несовершенная система материальной заинтересованности работников.

Главной особенностью управления персоналом является постоянно возрастающая роль работника. В связи с этой особенностью и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. В современных условиях для стимулирования персонала компании используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Однако, ни теория, ни практика управления персоналом не даёт чёткого представления о соотношении мотивационных аспектов и эффективных методов управления ими.

Проблемы стимулирования и поощрения персонала весьма широко рассматриваются сегодня в научной и публицистической литературе.

В западных странах уже давно появились различные теории мотивации, которые успешно используются во многих фирмах. На основе этих теорий разрабатываются различные программы стимулирования труда работников.

Несмотря на это, попытки приспособить классические теории мотивации к современности, зачастую не систематизированы, что затрудняет использование на практике методов и способов стимулирования персонала. Основная сложность в организации системы материального и морального поощрения персонала, определена также слабой изученностью особенностей стимулирования работников, занятых в различных сферах и отраслях экономики.

Бесценную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов работников руководителям предприятия могут оказать проводимые социологические исследования по развитию мотивационной сферы труда в современном мире.

Огромный вклад в формирование и развитие современного менеджмента внесли японский менеджмент и японская система управления кадрами, главной целью которых является корпоративный рост и развитие предприятий, а также усиление их конкурентоспособности на рынке.

Менеджмент японских компаний имеет свои черты и особенности, не свойственные, и малоизвестные для предприятий других различных государств.

Безусловно, подход к определению и формированию того или иного метода стимулирования и поощрения, направленного на повышение уровня мотивации и заинтересованности персонала в трудовой деятельности, основан и на менталитете японцев, исторически сложившемся из культурных, социальных и других факторов. Отличительными чертами такого менталитета считается усиление роли и значимости персонала в воспроизводстве труда, трудолюбие, высокая ответственность, а также разделение и принятие внутрикорпоративных ценностей и философии компании.

Японская система управления кадрами сегодня является одной из самых эффективных и становится всё более актуальной. Ведь жесточайшие условия конкурентной борьбы бросают современным предприятиям новые вызовы, в ответ на которые необходимо не только приспосабливаться к постоянно меняющейся внешней среде, но и быть на шаг впереди благодаря внутренним силам, резервам и потенциалу компании, которые заключаются в её персонале.

Систематически подстраиваясь под внешние изменения, дабы приобрести неуязвимость, руководители японских компаний и корпораций вынуждены прибегать к созданию и реализации весьма изощрённых способов воздействия на персонал. При этом материальное стимулирование наряду с возрастающим давлением конкурентной среды становятся менее актуальными, хотя и являются обязательным требованием в сотрудничестве со своим персоналом. Ведь сегодня к методам материального стимулирования прибегают все без исключения компании, а инструменты морального поощрения работников уже давно ушли на задний план, растворившись в тени истории и являясь лишь легендой.

Японский же менеджмент предполагает постоянный поиск и разработку новых, всё более действенных способов как материального, так и нематериального стимулирования своих сотрудников, так как практически все руководители японских компаний убеждены в том, что только денежная мотивация и её применение не может сохраняться длительное время.

Глава 1. МОРАЛЬНОЕ И МАТЕРИАЛЬНОЕ ПООЩРЕНИЕ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В КОНЦЕПЦИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Концепция управления персоналом и её роль в системе кадрового менеджмента организаций

Определяющей систему кадрового менеджмента любой организации принято считать концепцию управления персоналом, которой руководители современных предприятий стараются уделять пристальное внимание, так как именно она является первоосновой и той отправной точкой в процессе формирования системы управления персоналом, от которой, в конечном счёте, будет зависеть эффективность работы этой системы.

Концепция управления персоналом представляет собой систему теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом (рис. 1).

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Рис. 1. Концепция управления персоналом

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приёма персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Укрупнённо можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

1) Иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношение власти – подчинения, давление

на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;

2) Культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

3) Рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдаётся приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жёсткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдёт на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации действительности по управлению трудовыми ресурсами в организации.

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции и оказываемых услуг. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют

преимущественно линейные руководители, а в крупных – формируются самостоятельные структурные подразделения.

Система управления персоналом организации – это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

Функциональные подсистемы обеспечивают:

- Планирование и маркетинг персонала;
- Управление наймом и учёт персонала;
- Управление трудовыми отношениями;
- Нормальные условия труда;
- Управление развитием персонала;
- Управление мотивацией и стимулированием труда персонала;
- Управление социальным развитием;
- Развитие оргструктуры управления;
- Правовое обеспечение системы управления персоналом;
- Информационное обеспечение системы управления персоналом [1, с. 7–9].

На сегодня многие признают концепцию управления персоналом известного российского учёного в области менеджмента Л.И. Евенко, которая выделяет четыре концепции, которые развивались в рамках трёх основных подходов к управлению персоналом:

- экономического;
- органического;
- гуманистического (табл. 1).

Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. В начале XX в. вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

Таблица 1

Основные подходы в концепции управления персоналом по Л.И. Евенко

№ п/п	Период	Концепции	Подходы
1	20–40-е гг. XX века	Использование трудовых ресурсов (labour resources use)	Экономический (работник – носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
2	50–70-е гг. XX века	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник – субъект трудовых отношений, личность)
3	80–90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами (human resource management)	Органический (работник – ключевой стратегический ресурс организации)
4	XXI век	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация – для людей)

В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надёжно и предсказуемо. В рамках органической парадигмы последовательно сложились вторая концепция управления персоналом и третья концепция управления человеческими ресурсами.

Научной основой концепции управления персоналом, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

В рамках концепции управления человеческими ресурсами человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как не возобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трёх основных компонентов – трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы.

В конце XX века с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте сформировалась система управления человеком, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

Анализируя изложенные концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом, выделив два полюса роли человека в общественном производстве:

- человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческой) – важный элемент процесса производства и управления;
- человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями – главный субъект управления.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории подсистем, в которых работники выступают в качестве важнейшей подсистемы.

Учитывая все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве, можно следующим образом классифицировать известные концепции в виде квадрата (рис. 2).

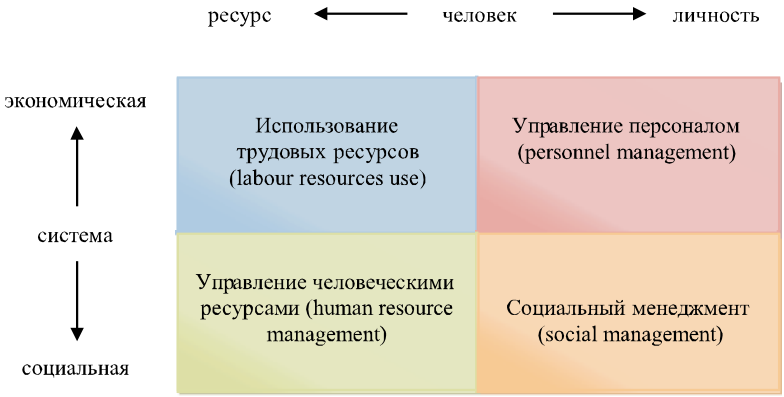

Рис. 2. Схема концепций в управлении персоналом

По оси ординат показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, а по оси абсцисс – по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства.

Таким образом, концепция управления персоналом представляет собой теоретическую и методологическую базу, а также систему практических подходов к формированию механизма управления персоналом в конкретных условиях [2].

1.2. Рыночный механизм регулирования микроэкономических процессов в области морального и материального поощрения работников

Сегодня ситуация в большинстве секторов рыночной экономики складывается так, что многие компании уже вышли на высокий уровень технологичности бизнес-процессов и хороший уровень развития производственной базы. Но, несмотря на это, даже при таких условиях всё ещё возникают препятствия и помехи в развитии бизнеса. Поэтому руководство компаний сегодня ищет дополнительные ресурсы для повышения производительности своих предприятий, проводя тщательный анализ всей системы управления [3, с. 38].

На предприятиях эти изменения связаны с переориентированием и модернизацией производства, а также реализацией эффективной кадровой политики. В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение должного уровня кадрового потенциала [4, с. 45].

Смысл экономических преобразований в России – создание условий для формирования долговременной заинтересованности работников в наращивании и обновлении производственного потенциала, в оптимальных пропорциях потребления и накопления. Но меры, зафиксированные даже в нормативных актах и новых законах, не предусматривают обеспечение механизмов реализации ключевой задачи – целенаправленного формирования и развития трудовой мотивации.

Формирование социально ориентированной рыночной экономики не может восприниматься массами как смысл и цель их труда.

Смысл труда не может быть сведён также и к материальной заинтересованности. Налицо кризис труда: девальвирование трудовых ценностей, труд превратился из нравственной основы жизни в средство выживания. Труд потерял свою смыслообразующую функцию. Для формирования сильной трудовой мотивации необходимо, чтобы

смысл труда выходил за рамки удовлетворения только личных материальных потребностей человека.

Главная задача сейчас, с точки зрения мотивационных процессов, – сделать каждого не столь собственником средств производства, сколько собственником своей рабочей силы. Исторически, при решении проблемы кризиса труда сталкиваются социальные группы, каждая из которых стремится наиболее полно реализовать свои интересы, зачастую, в ущерб не только интересам других групп, но и интересам общества в целом. Поэтому, именно общество в лице государства должно способствовать развитию мотивации высокопродуктивного труда.

Выход из кризиса не возможен без регулирующей роли государства в этой области. Государственная политика, или государственная программа преодоления кризиса труда должна защищать и обеспечивать реализацию прав работников, умеющих и желающих работать с высокой трудовой отдачей, гарантируя им уровень качества трудовой жизни, достаточный для эффективной реализации и воспроизводства их трудового потенциала; жёстко противостоять любым формам получения незаконных доходов и социального паразитирования, усиливая административно-правовые методы управления и контроль за соблюдением трудового законодательства [5, с. 72–73].

Основополагающим фактором успеха организаций, работающих на современном рынке товаров и услуг, являются люди, работающие там. В первую очередь таких грамотных и нужных людей необходимо найти, а это, как известно каждому руководителю, не так просто.

После того, как такой человек найден, начинаются другие проблемы, в основном, это проблемы, связанные с отсутствием мотивации человека к трудовой деятельности [6, с. 35].

Для мотивации труда, для обеспечения необходимого уровня трудовой активности администрации предприятия необходимо: определить набор благ, который будет положен в основу мотивирования работников. Этот набор должен отражать все основные потребности и интересы человека. Все блага записывают в форме льгот, преимуществ, видов поощрения в правила внутреннего

трудового распорядка учреждения и закрепляют в других локальных нормативных правовых актах. Нужно конкретизировать виды трудовой деятельности, которые необходимы учреждению, и которые целесообразно мотивировать. Непременно стоит увязать виды деятельности с набором благ, льгот и преимуществ; организация труда должна быть такой, чтобы убедить работника в возможности удовлетворить свои интересы с доступными для него издержками: физических и моральных сил, премий, возможностью восстановить трудоспособность [7, с. 109].

Мотивация труда – это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой побуждение работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей [8, с. 38].

Мотивация высокопродуктивного труда позволит обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение места, занимаемого ценностью труда, в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики. В общем случае, основой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование, как часть этого процесса.

Стимулирование труда предполагает создание условий (хозяйственного механизма), при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых, социально-обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но не заменяет их [5, с. 73].

Награждение, как метод работы с персоналом, помогает руководству предприятия решить сразу ряд задач. Во-первых, мотивация к добросовестному выполнению своих обязанностей. Во-вторых, стимуляция «скрытых резервов» каждого в отдельности и коллектива в целом. В-третьих, усиление трудовых отношений, как внутри коллектива, так и по вертикали. И, наконец, возникновение здоровой конкуренции, что тоже немаловажно.

Но чтобы получить добросовестное отношение к труду на предприятии, привлечь и удержать хороших специалистов, нужно наладить отношения с трудовым коллективом. И применять здесь нужно комплекс мер, включающих комбинацию морального и материального стимулирования [9].

Материальное стимулирование – это экономические формы и методы побуждения людей, основанные на использовании материальной заинтересованности человека в повышении уровня денежной оплаты труда, в получении дополнительного денежного вознаграждения, вещественных побудителей (подарков), и других стимулов [10].

Моральное стимулирование, опиравшееся на социалистические производственные отношения, было присуще общественному характеру труда при социализме. При этом моральный фактор проявлялся на основе общественного интереса благодаря осознанию каждым человеком его личного вклада в общественное производство. Однако моральное и материальное стимулирование должно выступать в процессе производства взаимосвязано.

Абсолютизация того или иного вида стимулирования приводит, как об этом свидетельствует практика, к сдерживанию трудовой активности трудящихся.

Как объективная оценка результатов человеческого труда, моральный фактор наиболее наглядно проявлялся в социалистическом соревновании. В процессе соревнования происходила общественная нравственная оценка деловых и нравственных достоинств человека, что становилось моральным стимулом его трудовой активности. Моральная реакция личности на этот вид стимулирования была обусловлена теми переменами, которые произошли в профессиональном и нравственном отношении. В своём единстве с материальным стимулированием моральный фактор являлся решающим в нравственном воспитании.

Примером единства морального и материального стимулирования могло служить социалистическое соревнование, организованное следующим образом: между цехами производственного объединения по технологической цепочке действовала договорная система, в основе которой наряду с объективными показателями лежали

и моральные факторы. Сущность этого вида соревнования касалась морального фактора и материальной оценки в деле выполнения напряжённых планов. А основной направленностью этого вида соревнования являлась социально-нравственная значимость труда человека.

Эффективность трудового и нравственного воспитания зависела не от количества проведённых мероприятий, а от качества этой работы, включённости работника в сферу общественно полезной трудовой деятельности и от его нравственного сознания [11].

Механизм стимулирования предполагает воздействие и имеющуюся систему мотивов, актуализируя и усиливая их, не меняя при этом структуру мотивации. Мотивирование – более сложный механизм, предполагающий изменение ценностей и, соответственно, иерархии мотивов. Как метод управления, мотивирование применяется в тех случаях, когда структура мотивации работника не соответствует требованиям, предъявляемым к нему его должностью. Мотивирование принципиально отличается от стимулирования.

Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень корпоративной культуры в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование [5, с. 74].

Кроме того, необходимо знать, что создать эффективную систему мотивации труда на базе стимулирования на предприятии с низкой корпоративной культурой невозможно, какие бы схемы и термины при этом не использовались. Это значит, что в современных условиях рыночной экономики в большинстве случаев полезнее было бы разрабатывать и совершенствовать систему стимулирования персонала наряду с изменением и других аспектов, таких как стиль руководства, характер отношений менеджмента к рядовому персоналу, а также вдохнуть энтузиазм и творчество в психологическую атмосферу. И тогда, скорее всего, не понадобится тратить огромные средства на то, чтобы постоянно поддерживать трудовую активность персонала [12, с. 44].

Таким образом, можно сделать вывод, что стимулирование труда персонала в современных условиях рыночной экономики предполагает создание хозяйственного механизма, в котором активная

трудовая деятельность, дающая определённые результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых, социально-обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда. Поэтому, при приёме на работу нужно выяснить, насколько работник подвержен мотивированию, насколько он социализирован, выяснить систему его ценностей, так как доходы работника в организации в идеале должны быть достаточными, чтобы покрывать все его расходы.

Исходя из этого, стимулирование труда персонала при современном действующем рыночном механизме является основной частью процесса мотивации высокопродуктивного труда, которая способна наряду с восстановлением нормальной трудоспособностью работников, обеспечить повышение места, занимаемого ценностью труда, а также формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

1.3. Формы морального и материального поощрения работников

Жизнь подтверждает тезис о том, что нет ни одной сферы человеческой деятельности, в которой можно было бы добиться существенных результатов без труда. Вся жизнь человека от самого рождения происходит в пространстве разнообразных стимулов.

Стимулирование производственного поведения сотрудников предприятия, направленного на достижение стоящих перед предприятием стратегических задач, соединение интересов и потребностей сотрудников со стратегическими задачами предприятия является основным назначением системы морального и материального поощрения работников предприятия.

Моральное и материальное поощрение работников предприятия в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью поощрения является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Поощрение работников является комплексной проблемой, при решении которой важно опираться на принципы и рекомендации

не только трудового права, но и таких дисциплин, как управление персоналом, экономика труда, психология труда, социология труда, педагогика труда. Их практическое применение обеспечивает повышение эффективности трудовой деятельности и созидательных возможностей работника [13, с. 50].

Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Когда речь идёт о стимулировании трудовой, социальной по своей природе деятельности, то стимулирование представляется как социальная проблема.

Стимулирование в широком смысле слова – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Она предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня (сейчас) потребности человека и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций.

Стимулирование – это канал, посредством которого органы управления могут управлять трудовым поведением человека путём влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие этой деятельностью. Органы управления при этом могут не только усиливать или снижать трудовую активность, но и воздействовать на саму мотивацию, преобразовывать её.

Невостребованные и, соответственно, не получающие положительного подкрепления формы поведения постепенно теряют свою значимость в качестве средств, ведущих к удовлетворению актуализированных потребностей. Именно так произошло с инновационным и инициативным поведением. И, наоборот, формы поведения, систематически получающие положительное подкрепление, закрепляются у человека [5, с. 73].

Для того чтобы методы стимулирования труда оказались действенными, необходимо, чтобы работник, находящийся на работе, максимально использовал свои способности и талант. Любой работник должен постоянно чувствовать, что его вклад в производство принесёт выгоду, как ему, так и организации, ясно ощущал связь личных интересов с интересами фирмы.

Руководство фирмы, сумевшее обеспечить такую связь, получит высокую производительность труда работников и высококачественную продукцию.

Каждый человек ищет в жизни полноценную работу, признание и достойное вознаграждение. Вопросы трудовой мотивации важны для любой организации, поскольку считается, что эффективный работник – это высокомотивированный работник [15, с. 111].

Поэтому менеджерам организации необходимо укреплять гарантированность (регулярность, обязательность) поощрения персонала за конкретный вид трудовой деятельности. Но, опять же, мера гарантированности должна быть оптимальной. Излишняя гарантированность успокаивает людей, делает не нужной активность и поиск «лучшего», приводит к застою.

Так, в советское время всеобщая гарантированность работающих от потери работы способствовала повсеместному падению трудовой морали, а слишком высокая гарантированность премий превратила их в простую добавку к окладу, лишила их стимулирующего начала. Психологи бихевиористического направления экспериментально доказали, что наиболее запоминающимися и мотивирующими являются неожиданные, необычные и нерегулярные (то есть негарантированные) поощрения.

Но нельзя забывать, что любое стимулирование ориентирует человека на показатель, на основе которого определяется стимул, и уводит в сторону от существа дела.

Формализованное измерение результатов человеческого труда представляет собой обязательное искажение реальности. Так, даже там, где достаточно хорошо измеряются результаты труда (например, в области простого физического труда), и где можно организовать сдельную оплату, ориентация на количественную сторону, как правило, провоцирует работников на пренебрежение качеством, делает их равнодушными к экономии ресурсов, к культуре производства и так далее [12, с. 43].

За длительный период времени можно выделить различные аспекты мотивации и стимулирования труда, сочетающие в себе методы принуждения, насилия, материального вознаграждения, морального поощрения.

Преимущественное использование каких-либо определённых стимулов, в сочетании с правами собственности, образующими производственные отношения, соответствует какой-либо общественно-экономической формации.

Поэтому, историческое развитие общества можно сопоставить с упрощённой иерархией стимулов. Рабовладельческое общество использовало, в основном, примитивный ручной труд и физическое принуждение. В процессе конкуренции совершенствовались орудия труда, производственные силы вступали в противоречие с производственными отношениями, менялась общественно-экономическая формация и способы стимулирования труда.

По мере дальнейшего стимулирования технологии сформировалась необходимость в повышении квалификации рабочих и стимулирований их к труду экономическим поощрением. Вместо того чтобы эксплуатировать на износ и избавляться от квалифицированной рабочей силы, стало выгоднее её восстанавливать. Для этого надо было сократить рабочий день и улучшить условия труда. Первым, кто понял это, был Роберт Оуэн (1771–1858 гг.), который, уменьшив рабочий день, улучшив условия труда и увеличив плату рабочим, резко повысил эффективность производства.

С течением времени преимущества экономического поощрения над принуждением стали очевидны и для большинства предпринимателей.

Для того, чтобы экономическое поощрение было достаточно эффективным, необходимо обеспечить объективный учёт трудовых затрат и возможность беспрепятственного обмена заработанных денег на жизненные блага. На эту необходимость капитализм ответил созданием научной организации труда, основателем которой считают Тейлора. Научная организация труда и тщательный подбор кадров стали использоваться в крупных фирмах. То есть метод экономического стимулирования приблизился к принципу «от каждого по способностям – каждому по труду».

В ходе дальнейшей конкурентной борьбы предприниматели пришли к выводу о преимуществах и необходимости использования стимулов, связанных с моральным поощрением, в соответствии с «Теорией человеческих взаимоотношений». Теоретиками управления,

исследовавшими возможности применения морального поощрения, стали: Р. Ликерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг и другие [16, с. 88].

Особенно впечатляющих успехов в применении морального поощрения добилась японская школа управления, опираясь на значительно развитые элементы общественного сознания японских работников.

В результате в Японии удалось добиться уровня производительности и качества труда недостижимого для стран Запада, в которых подавляюще преобладают представители низших типов личности, имеющие менталитет, глубоко пропитанный индивидуализмом.

Придя к выводу о преимуществах использования элементов морального поощрения, предприниматели стали создавать необходимые для этого условия.

Например, руководители крупных японских фирм часто идут на серьёзные материальные издержки, организуя систему подбора, подготовки и расстановки кадров, обеспечивающую отбор работников с достаточно развитым общественным сознанием, выявление и реализацию их способностей.

Фирмы представляют таким работникам значительные социальные гарантии:

– повышение зарплаты в зависимости от стажа и семейного положения,

– гарантированное служебное продвижение,

– пожизненный наём и крупные выплаты (до 7-10 годовых зарплат) при уходе на пенсию.

Эти меры направлены на подготовку высококвалифицированного и высокосознательного работника, на поддержание его образа жизни, которые в комплексе приближаются к реализации принципа «от каждого по способностям каждому по потребностям» и позволяют японцам добиваться в массовом производстве уровня производительности и качества труда недостижимого для стран Запада.

Таким образом, успехов в организации управления экономикой развитые страны добились благодаря использованию изощрённого менеджмента, максимально учитывающего морально-психологические особенности людей [17, с. 19].

Но, тем не менее, в настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

Типичными проблемами в организациях, связанными с неудовлетворительной организацией морального и материального поощрения персонала являются:

– халатное отношение к труду;

– некачественный труд;

– нерациональность мотивов поведения исполнителей;

– высокая текучесть кадров;

– сбои в производственном процессе;

– проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности фирмы;

– высокая конфликтность;

– низкий уровень исполнительской дисциплины;

– слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;

– отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;

– низкая эффективность воздействия руководителей на подчинённых;

– низкий уровень межличностных коммуникаций;

– низкий моральный дух в коллективе;

– несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником;

– нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;

– недостаточное внимание к учёбе и стажировке резерва;

– недостаточное оснащение рабочих мест;

– неудовлетворительный морально психологический климат;

– деятельность руководства негативно оценивается персоналом;

– безынициативность сотрудников;

– низкий профессиональный уровень персонала;

– неудовлетворённость работой сотрудников;

– противоречия в отношениях между руководителем и подчинённым;

– проблемы при создании согласованной команды;

– слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудника [16, с. 90].

Таким образом, построение эффективной системы материального и морального поощрения работников требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования труда.

А особенностью вопроса о теориях мотивации является то, что до сегодняшнего дня ни одна из теорий не устарела, не потеряла своей актуальности, добавляются новые теории, а старые «не уходят в тираж» [18, с. 32].

По способу воздействия выделяют три вида мотивации: прямую, властную (принудительную) и опосредованную, или стимулирование.

Прямая мотивация – это непосредственное воздействие на личность работника, его систему ценностей и норм поведения путём убеждения, внушения и психологического давления. В результате этого цель, поставленная субъектом управления, становится личной целью объекта управления.

Однако следует отметить, что при этом требуется строго индивидуальная работа с объектом управления, для проведения которой руководитель любого ранга должен обладать социально значимыми способностями: умением убеждать, агитировать, воздействовать личным примером.

Властная (принудительная) мотивация основана на угрозе, например, на снижении степени удовлетворения каких-либо потребностей объекта управления при невыполнении им выдвинутых требований. Такой метод реализуется через приказы, распоряжения и применяется в иерархических системах власти.

В основе *стимулирования* лежит создание эффективной стимулирующей ситуации, сила которой может быть представлена как функция актуальности той или иной потребности и возможности её удовлетворения. Основным элементом стимулирующей ситуации является *интенсивность стимула*.

Некоторые стимулы (почёт, авторитет, награждение) практически оценить невозможно. Однако многие виды стимулов измеряются в конкретных величинах (в рублях, штуках, днях и т.д.). Функция стимулирования оказывает значительное влияние на уровень трудовых усилий объекта управления [19].

Как отмечалось выше, стимулы могут быть материальными и нематериальными. В составе материальных стимулов можно выделить денежные и неденежные стимулы, в составе нематериальных – социальные, моральные и творческие стимулы (рис. 3) [20, с. 45].

От этих стимулов зависит развитие, как отдельного работника, так и всей команды в целом. Исходя из этого, существуют пять стадий развития команды, которые основаны на мотивационных стимулах: формирование (осознание), столкновение (конфликт), нормализация (сотрудничество), эффективность, затухание (разъединение) [21, с. 283].

Рис. 3. Стимулы труда

Конечно же, при разработке системы стимулирования, руководство заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям.

Однако в силу ряда факторов у работника может наступить разочарование в своей деятельности.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий (рис. 4) [22, с. 234–236].

Степень заинтересованности работника в выполнении работы можно рассмотреть на примере следующих факторов (табл. 2).

Рис. 4. Стадии потери интереса работника к труду

Рассмотренные выше три первых фактора вносят вклад в оценку работы с точки зрения её сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, она не будет внутренне мотивируемой. Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, приносит удовлетворение, способствует повышению производительности [23, с. 206–207].

Именно поэтому каждому менеджеру необходимо освоить искусство мотивации для достижения успешных результатов на каждом этапе деятельности компании [24, с. 258].

Таблица 2

Мотивационные характеристики работы

Факторы	Описание
Разнообразие умений и навыков	Характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при её выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.
Целостность работы	Характеризует завершённость рабочей операции как целой и определённой части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом.
Важность работы	Характеризует степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении.
Автономия	Характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата.
Обратная связь	Обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы.

И, конечно же, задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений.

Система вознаграждения и оплата труда работников должна на предприятиях соответствовать таким экономически целям, как обеспечение справедливого распределения материальных благ, достижение полной занятости сотрудников, стимулирование производительного поведения работников, рост продуктивности труда и т.п. [23, с. 202].

Кроме разнообразия стимулов, на которых основан процесс мотивации, можно выделить и методы стимулирования персонала. Классификация методов стимулирования работников может включать организационно-административные, экономические и социально-психологические методы. Эта классификация основана на мотивационной ориентации методов управления и является одной из наиболее распространённых.

В зависимости от ориентации на воздействие на или иные потребности, методы управления делятся на:

– организационно-административные методы, которые основаны на директивных указаниях и базируются на властной мотивации (подчинение закону, правопорядку, старшему по должности) и опирается на возможность принуждения. Властная мотивация создаёт необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-административные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации;

– экономические методы управления, которые обусловлены экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определённых показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

– социально-психологические методы применяются с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование деятельности.

В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования, которые по укрупнённому признаку представляют собой:

1. Экономические стимулы всех видов (зарплата всех видов, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность воздействия этих стимулов определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы и признаёт их справедливыми.

2. Управление по целям. Эта система предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации. Достижение каждой из целей автоматически означает повышение уровня зарплаты и других поощрений.

3. Обогащение труда – означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов.

4. Система участия существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам управления и производства (Япония) до соучастия в собственности путём приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала [25, с. 49].

В настоящее время в России действует система правовых норм, регламентирующих поощрение работников за достигнутые успехи в трудовой деятельности.

Правовые основы поощрения работников установлены Конституцией РФ, Кодексом законов о труде РФ, федеральными законами, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, конституциями, законными и иными правовыми актами субъектов РФ, актами о труде органов местного самоуправления и локальными нормативными актами.

В статье 191 Трудового Кодекса РФ «Поощрения за труд» говорится: «Работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдаёт премию, награждает ценным подарком, почётной грамотой, представляет к званию «лучшего» по профессии). Другие виды поощрений работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации, а также уставами и положениями о дисциплине. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам» [26].

Другими достижениями в работе, которые несут в себе основание для поощрения работников, являются следующие:

– выполнение особо важных для предприятия работ;

– своевременное выполнение особо срочных работ для организации;

– поддержание чести торговой марки работодателя во время ярмарок, конкурсов и т.д.;

– работа в течение года без заболеваний и иных уважительных причин отсутствия на работе.

В равной степени определяются и виды поощрений. В качестве других мер поощрения организации могут устанавливать следующие:

– выдача путёвок в санаторий, туристских путёвок;

– присвоение звания лучшего работника предприятия;

– установление особых надбавок за высокий профессионализм [16, с. 95].

Меры поощрения, которые упоминаются в статье 191 Трудового Кодекса РФ, сопровождаются льготами социально-экономического характера, всякого рода преимуществами по работе. Льготы социально-экономического характера – это льготы по предоставлению детям работников мест в дошкольных учреждениях, по оплате путёвок в санатории, дома отдыха. Льготы жилищно-бытового характера – это предоставление работникам бесплатного жилья, помощь в погашении ссуды и так далее [26].

Определить тип поощрения можно только экспериментальным путём.

Сначала необходимо провести наблюдения и выяснить, что сотруднику нравится, что он любит делать, как реагирует на похвалу.

Продумав тип поощрения, проверить его на практике. Закон поведенческого анализа: использовать поощрение непосредственно по окончании человеком работы, если, предполагается, чтобы он делал её и в будущем хорошо. Если после этого человек опять берётся за дело, значит, тип поощрения был выбран правильно.

Случается и такое, что приходится перебирать много разных типов поощрений, но не бывает, что установить его невозможно.

Самым же действенным поощрением являются деньги, потому что человек может использовать их для приобретения множества благ, таких как одежда, еда, питьё, развлечения и так далее. Для каждого типа усилий, потраченных на выполнение работы, существует определённая сумма, которая поощряет эти усилия. Обычно количество денег пропорционально растёт с увеличением усилий, но для каждого человека оно индивидуально. Выяснить это можно точно так же, как и эффективность любого другого типа поощрения: если человек продолжает работать с такими же усилиями, то сумма денег оптимальна для их поддержания.

Второй действенный тип поощрения – похвала. К ней у человека привыкания нет, поэтому использовать её можно чаще, чем обычно, но применять надо правильно. Во-первых, хвалить надо только после выполнения работы, а не перед началом. И важно, конечно, учитывать качество. Также хорошо работает наглядное поощрение – отпечатанная благодарность, письмо от начальства, фотография лучшего работника недели. Некоторые менеджеры могут интуитивно выбрать правильное поощрение. Таковых обычно считают талантливыми и мудрыми управляющими, под их началом люди работают с удовольствием [16, с. 96–98].

Таким образом, существуют следующие виды материального поощрения:

– должностной оклад;
– надбавки за класс квалификации;
– вознаграждения за непрерывный стаж работы;
– переменные выплаты;
– доплаты и надбавки согласно трудовому законодательству;
– выплаты стимулирующего характера;
– социальные гарантии, льготы и компенсации;

Существуют также и моральные виды поощрений:

1. Поощрения, связанные с представлением к награждению:
   – орденами и медалями Российской Федерации;
   – почётной грамотой Правительства РФ;
   – почётной грамотой Министерства связи РФ;
   – почётной грамотой администрации района;
2. Связанные с награждением работников предприятия:
   – награждение почётной грамотой предприятия;
   – благодарственным письмом предприятия;
3. Поощрения, связанные с представлением к присвоению званий:
   – почётных званий РФ;
   – почётных званий Министерств РФ;
4. Присвоение званий:
   – «Заслуженный работник» предприятия;
   – «Ветеран труда» предприятия;
5. Занесение заслуг работника в его трудовой деятельности:
   – на Доску почёта компании;
   – в Книгу почёта предприятия;

6. Признание результатов:

– объявление благодарности при достижении работником юбилейных дат в день рождения;

– подарки, похвалы, объявления благодарности в день праздника;

– похвалы, объявления благодарности работнику за достижение высоких результатов труда;

Кроме того, существуют формы организации стимулирования труда персонала. Любая деятельность может быть представлена как бесконечная череда взаимосвязанных актов действий и поощрений: « – действие – стимул – действие – стимул – действие – ».

Если начать рассматривать эту цепь с акта действия («действие – стимул»), то стимул выступает в качестве вознаграждения за уже выполненную работу. Этот акт поощрения с точки зрения управления был бы бессмысленным, если бы на этом цепочка деятельности прервалась. На самом же деле деятельность продолжается, и поощрение рассчитано на подкрепление желательного трудового поведения работника в дальнейшем.

Есть надежда, что следующие действия человек выполнит так же хорошо или даже ещё лучше. Таким образом, полным является звено, состоящее из трёх актов «действие – стимул – действие».

Но ведь можно начать звено с акта стимулирования «стимул – действие – стимул» и здесь работает другая мотивационная логика, логика договора и торга. Субъект управления (руководитель) перед началом осуществления действия сообщает объекту управления о том, какое поощрение он намерен дать ему за надлежащее выполнение работы, и рассчитывает, что вдохновлённый стимулом человек хорошо осуществит требуемую деятельность и в итоге получит поощрение. Так думают руководители.

Первым актом в этой триаде выступает стимул в идеальной форме, в качестве будущего, которое организует мотивационную сферу подчинённого и его деятельность. И эта схема мотивации тоже часто бывает эффективной.

Чёткое представление о принципиальных различиях мотивационного механизма этих двух техник мотивации позволяет выделить две принципиально различные формы организации стимулирования.

Первую правомочно назвать подкрепляющей, вторую опережающей (на том основании, что информация о стимуле опережает деятельность объекта стимулирования) [14, с. 41].

Таким образом, применяемые ныне меры поощрения работников разнообразны. Они подразделяются на индивидуальные и коллективные.

Поощрение работников может производиться систематически или быть единовременным. Оно также может распространяться на отдельные категории работников, на работников одного или нескольких предприятий, а также может быть отраслевым и межотраслевым. Основаниями применения мер поощрения за успехи в труде являются: образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительная и безупречная работа, новаторство в труде и другие достижения в работе, которые превосходят стандарты и нормативы в труде.

Глава 2. ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Характеристика японской философии управления персоналом

Буквально все стороны жизни японского общества своеобразны и неповторимы: философские взгляды, религия, длительная изолированность от всего мира, высокая эстетическая культура, симбиоз средневекового рыцарства с современной деловитостью; удивительное трудолюбие и хорошо организованный отдых, верность семейным традициям, глубокое чувство патриотизма и любовь к родине. Японцам есть чем гордиться: занимая всего 0,2% земной территории с населением, составляющим только 2% всего населения планеты, имея весьма ограниченные природные и энергетические ресурсы, страна производит около шестой части мирового национального продукта и вышла на первые места в мире во многих отраслях промышленного производства. Эти успехи достигнуты в результате движения к прогрессу по собственному, оригинальному пути. Это национальное своеобразие нашло отражение и в организации управления производством, в тонком искусстве воздействия на коллектив и личность [27].

Ключевую роль при этом выполняет сама сущность персонала компании, которая заключается в определении значимости каждого сотрудника в процессе формирования и реализации системы кадрового менеджмента.

Как уже упоминалось, определение сущности персонала организации и его соответствие целям и задачам компании является одной из граней методологии управления персоналом и относится к концепции управления персоналом.

Концепция управления персоналом на всех без исключения японских предприятиях основывается в первую очередь на философии компании. В связи с этим, первоочередной акцент в особенностях

японского менеджмента необходимо сделать именно на характеристике японской философии управления персоналом.

Руководители японских предприятий осуществляли свои задачи, сперва применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития.

В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели.

Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений. Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма.

Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознаёт себя, прежде всего, как члена группы, а свою индивидуальность – как индивидуальность части целого.

Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остаётся до сих пор открытым. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются. Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из виднейших предпринимателей Японии С. Хонды:

«Тот, кто является руководителем организации, должен, прежде всего, сделать своё управление всесторонне обоснованным. Это значит, что он должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновывать её политику и создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчинённые работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Для того чтобы выработать такой образ

мышления, который бы подталкивал подчинённых к достижению поставленных целей в любых условиях, лидер должен обладать теоретически сильной и практически применимой концепцией».

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путём непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение.

С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.

Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа.

Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса. Инновация – основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

Описанные выше представления были важны для подготовки изменений в японской стратегии управления и стиле руководства, а также для структурной перестройки отдельных предприятий и экономической системы в целом.

Стержнем новых концепций стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих.

В 1947 году предприниматель, один из основателей компании «Panasonic» И. Мацусита основывает творческую лабораторию «Дойкай» для исследования новых управленческих решений. В одном из первых трудов этой лаборатории господин Мацусита отмечает:

«Каждая компания, вне зависимости от её размеров, должна иметь определённые цели, отличные от получения прибыли, цели,

которые оправдывают её существование. Она должна иметь своё собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать её идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получат стимул к более напряжённой совместной работе во имя достижения общей цели».

Таким образом, современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций [28].

Философия управления персоналом – это философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей.

Философия управления персоналом организации заключается в том, чтобы удовлетворить потребности организации в укомплектовании персоналом, а также в наиболее полном удовлетворении потребностей работников. Это и является задачей системы управления персоналом организации в философском смысле. Философия управления персоналом организации является неотъемлемой частью философии организации, её основой.

Следует отметить, что философия управления персоналом, а значит, и организации в различных странах имеет большие отличия (табл. 3) [1, с. 6–7].

Несомненно, японская философия управления персоналом находит своё отражение в системе японского менеджмента, являясь одновременно его частью и необходимым для существования организации и эффективности её деятельности условием.

Естественно, система японского менеджмента, основанная на философии организации и управления кадрами, отличается особенностями, выраженными в признаках всего процесса японского управления.

Таблица 3

Характеристика японской, американской
и российской философии управления персоналом организации

Критерии организации работы	Японская философия	Американская философия	Российская философия
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наём)	Низкие	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях		Распространено
Отношения с подчинёнными	Семейные	Формальные	Смешанные
Метод найма	После окончания учёбы	По деловым качествам	Смешанный
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная

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

1) 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 даёт возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, 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.

2) 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 корпорационных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпорационные ценности на всех уровнях.

3) Управление, основанное на информации.

Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придаётся 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. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объём производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

4) 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.

5) 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.

6) 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 отношений между рабочими и управляющими [28].

2.2. Система «Кайдзен» как способ мышления и теоретическая концепция непрерывного процесса совершенствования

Стержнем многих современных концепций в области менеджмента является управление интеллектуальными ресурсами, ядром которых является человеческий ресурс. Так, в японской концепции «Кайдзен» (или «Кружков качества») акцент ставится на то, что люди должны постоянно изыскивать возможности для улучшения своей деятельности. Систематическая, непрерывная, осуществляемая при участии каждого сотрудника деятельность по улучшению организации охватывает все без исключения аспекты её существования. «Кайдзен» – это способ мышления и теоретическая концепция, организационная система и совокупность практических приёмов, применение которых позволяет организации стремительно улучшать показатели своей деятельности даже тогда, когда в ней не реализуются масштабные инновационные проекты (табл. 4).

Таблица 4

Характеристика системы Кайдзен

Характеристики	Традиционный подход	Система Кайдзен
Основная цель	Победить конкурентов	Завоевать потребителей
Рынок	Компания производит всё, что может произвести	Компания производит то, что нужно потребителям
Приоритет менеджмента	Ориентация на результат	Ориентация на процесс и результат
Подход к решению проблем	При возникновении проблем ставится вопрос «Кто это сделал?»	При возникновении проблем ставится вопрос «Как это произошло?»
Отношение к изменениям	Изменения должны происходить как можно реже	Изменения должны происходить постоянно
Производство и продажи	Производство и продажи рассматриваются как отдельные области	Производство и продажи неразрывно связаны
Роль руководителей	Босс	Тренер
Отношение к персоналу	Сотрудники рассматриваются как одна из статей затрат	Сотрудники рассматриваются как основные активы
Решение проблем	Поиск решения проблем ведётся в комнате для переговоров	Поиск решения проблем ведётся на гембе*
Регламенты, процедуры	Пишутся «раз и навсегда»	Рассчитаны на постоянные изменения
Гемба	Рассматривается как источник проблем	Рассматривается как источник улучшений
Обучение сотрудников	Проводится только для определённого круга сотрудников	Проводится для всех сотрудников
Оценка работы сотрудников	Сотрудника рассматривают по его слабым сторонам	Сотрудника рассматривают по его сильным сторонам
Управленческая информация	Доступ к внутрикорпоративной информации ограничен	Доступ к информации открыт

**Гемба – место, где непосредственно производится продукция или услуга, например, заводской цех.*

Сущность «Кайдзен» – непрерывный процесс совершенствования, в котором участвуют все. Способности одного человека ограничены, поэтому вовлечение всего персонала в совершенствование организации через «Кайдзен» резко увеличивает её креативные возможности. Однако при решении вопроса о внедрении на конкретном предприятии определённого организационно-управленческого нововведения необходимо детальное изучение инновации на социально-психологическую совместимость с организацией.

Так, попытка в 1980-х гг. массового внедрения в промышленности США «кружков качества» потерпела провал из-за того, что не были учтены социально-психологические характеристик работников американских корпораций, в то время как основой японского прототипа «кружков качества» были коллективизм и преданность японских работников [29, с. 9–10].

Широко известные во всем мире японские «кружки качества» считаются хорошей иллюстрацией практического применения принципа человеческого потенциала, и представляют собой деятельность японских менеджеров, направленную на широкое вовлечение рядового персонала фирм в мероприятия по обеспечению высокого качества выпускаемой продукции.

Основные цели создания этих «кружков»:

– развивать способности к управлению и контролю у рабочих и мастеров путём самообразования;

– повышать моральный дух, улучшать морально-психологический климат на рабочих местах, развивать у работников потребность в качественной работе и рационализаторстве;

– сделать цех, рабочее место главным звеном в системе обеспечения качества, обеспечить в этом соответствующую помощь руководства.

Следует обратить внимание на то, что все перечисленные цели опираются только на человеческий потенциал, рассчитаны на добровольное участие всего персонала в создании «козырного туза» экономики Японии – высококачественной продукции.

Сущность «кружков качества» состоит в том, что рядовые сотрудники предприятия периодически оценивают возможности

рационализации своей деятельности, разрабатывают методы повышения качества, снижения себестоимости продукции и выносят предложения для утверждения руководством. Руководители предприятия всячески поддерживают творческую активность персонала различными средствами как морального, так и материального стимулирования.

Не случайно, что акцент на человеческий потенциал обеспечил бурный рост количества «кружков качества»: если в 1967 г. их было создано 10 тыс., то в 1985 г. – уже 200 тыс. В настоящее время в Японии зарегистрировано около 300 тыс. «кружков». Но ещё больше «кружков» не зарегистрированных (по некоторым данным их более 1 миллиона).

Результаты деятельности этих «кружков» сказались не только в значительном повышении качества продукции, но и в сокращении числа контролёров: в автомобилестроительных компаниях Японии, к примеру, их в два раза меньше, чем в американских (на 100 человек производственных рабочих). Эффективность работы «кружков качества» может быть выражена и в сумме экономии, полученной от внедрения рационализаторских предложений, направленных на решение актуальных производственных проблем.

В компании «Пэнтэл» на каждого члена «кружка» приходится до 90 внедренных предложений в год, в крупных компаниях число решённых проблем в год составляет десятки тысяч (например, в «Ниппон стил» – более 30 тыс., в «Тойота дзидося» – более 20 тыс.), и ежегодный суммарный экономический эффект работы «кружков» в стране, по некоторым оценкам, превышает 80 млрд долл.

Меняется и роль руководителя. Он может быть менее осведомлён в деталях, в конкретных вопросах, чем его сотрудники, но их коллективное знание прекрасно дополнит его собственное.

Важнейшей задачей руководителя теперь является искусство объединить разрозненных способных исполнителей, эффективно организовать их творческую деятельность, раскрыть их интеллектуальный потенциал. Основой принципа является традиционная для Японии ориентация на сплочённость группы, на коллективные формы труда [27].

2.3. Система принятия решений «Рингисэй» и её место в японской теории управления персоналом

Современный японский кадровый менеджмент в своей уникальности и существовании во многом обязан, в том числе, и развитию системы принятия управленческих и стратегических решений, которая находит отражение не только в самой системе управления персоналом, но и в эффективности работы всего предприятия.

В подавляющем большинстве крупных фирм и корпораций Японии применяется своеобразная система принятия стратегических решений «рингисэй», обеспечивающая углублённую проработку, согласованность проектов и участие в творческой деятельности всех ведущих сотрудников – от рядовых должностей до руководства.

Система «рингисэй» предусматривает многократное согласование решений на всех уровнях управления. Эта процедура включает проведение консультаций и обсуждений на уровне рядовых сотрудников различных смежных подразделений. Затем обобщённый анализ их предложений передаётся на более высокий уровень и далее, затем к высшим руководителям предприятия. В итоге проект управленческого решения попадает на стол высшего руководителя, имея визы руководителей различных рангов.

Ответственность за принятое решение не ложится персонально на руководителя, а распределена между всеми управляющими различных уровней управления (принцип групповой деятельности). Такая практика принятия стратегических или важных управленческих решений является достаточно сложной и длительной, но на стадии реализации проекта процесс внедрения идёт быстро и не требует длительных обсуждений и координации работы исполнителей.

Главное достоинство системы – в притоке новых мнений и свободе при обсуждении изучаемых проектов. (Американские методы принятия управленческого решения ориентированы на руководителя, который несёт персональную ответственность за реализацию задачи, и мнение его коллег играет лишь совещательную роль).

Одной из важнейших оценок процесса принятия решения являются скорость его формирования и длительность обсуждения, долгий выбор варианта приравнивается к плохой работе менеджера. Система «рингисэй» также является проявлением национальных традиций, предполагающих коллегиальность в принятии решений [30, с. 280].

2.4. «TPS» как система бережливого производства компании «Toyota»

Важной особенностью японского кадрового менеджмента, заслуживающей признания и уважения, является практическое применение в системе управления большинством японских предприятий инструментов менеджмента производственной системы компании «Toyota» («Тойота»).

Производственная система Toyota Production System – TPS разрабатывалась в автомобильной компании «Toyota» в течение примерно трёх десятилетий с 1945 по 1975 годы. Её главным создателем является Таити Оно.

Значительный вклад в создание и развитие системы TPS также внёс Сигео Синго. Если Таити Оно знал, что надо делать, то Сигео Синго знал как.

Система TPS ориентирована на полное исключение потерь и основывается на двух принципах:

- Принцип «точно вовремя», когда на производственной линии необходимые для сборки детали оказываются строго в нужный момент и в строго требуемом количестве, с использованием средств передачи информации «канбан»;
- Принцип автономизации (автоматизации с элементом интеллекта).

Для минимизации запасов готовых изделий производственная система Тойоты в основном ориентирована на производство, основанное на заказах.

Именно поэтому используется система «вытягивания», при которой последующие процессы обращаются к предыдущим, с тем, чтобы взять необходимые изделия.

Производственный план, в котором обозначены необходимые модели автомобилей, их количество и срок изготовления, отправляется на конечную сборочную линию. Затем метод передачи материалов переворачивается в обратную сторону. Чтобы получить узлы для окончательной сборки, конечная сборочная линия обращается к сборочной линии узлов с указанием строго необходимого наименования и количества узлов и сроков их поставки. Таким обратным путём производственный процесс движется от стадии готовой продукции к отделу заготовки сырья.

Каждое звено цепочки процесса, организованного по принципу «точно вовремя», соединено и синхронизировано с другими.

Потери представляют собой бесполезные повторяющиеся действия, которые должны быть немедленно исключены. Например, простои в ожидании или складировании узлов.

Работа делится на два вида: работа, не создающая добавленную ценность, и работа, создающая добавленную ценность.

Работа, не создающая добавленную ценность, может в общепринятом смысле рассматриваться как потери. Например, когда рабочий идёт за комплектующими деталями, открывает коробку с полученными от поставщика деталями, нажимает на кнопки, т.е. выполняет действия, которые необходимо делать при существующих условиях труда. Чтобы исключить такую работу, надо частично изменить условия труда. Работа, создающая добавленную ценность, подразумевает некоторый вид обработки – изменение вида или формы отдельных деталей или узлов. Обработка добавляет ценность.

Понятие «производственный поток» означает, что на каждом этапе производственного процесса у продукции появляется добавленная ценность.

Если продукция просто движется по конвейеру, это не производственный поток, а принудительная поточная работа.

Основным достижением производственной системы компании «Тойота» является организация потока работ, что, естественно, означает организацию производственного потока.

Предварительным шагом к применению производственной системы «Тойоты» становится полная идентификация потерь:

– потери из-за перепроизводства;
– потери времени из-за ожидания;
– потери при ненужной транспортировке;
– потери из-за лишних этапов обработки;
– потери из-за лишних запасов;
– потери из-за ненужных перемещений;
– потери из-за выпуска дефектной продукции.

Считается, что устранение этих потерь может значительно повысить эффективность работы предприятия. Чтобы добиться этого, необходимо производить лишь необходимое количество изделий, высвободив, таким образом, избыточную рабочую силу.

Производственная система компании «Тойота» чётко выявляет наличие избыточной рабочей силы.

Основной целью в борьбе с потерями становится снижение затрат за счёт сокращения рабочей силы и запасов, выявления дополнительных возможностей оборудования и постепенного снижения косвенных потерь.

Основа научного подхода компании «Тойота» заключается в том, чтобы при обнаружении проблемы пять раз задать вопрос «Почему?» (Why), что обозначается как *5W*. Таким путём можно добраться до сути проблемы, которая часто прячется за более очевидными, лежащими на поверхности причинами.

Как объяснял Таити Оно, создатель производственной системы «Toyota»:

«Сказать правду, производственная система «Toyota» построена на практике и развитии этого научного подхода. Если мы 5 раз спросим себя «почему» и каждый раз будем давать ответ на этот вопрос, то сможем понять реальную причину проблемы, которая нередко скрыта за более заметными симптомами.

На полу заводского цеха лужа масла. Почему? Масло вытекает из машины. Почему? Повреждена прокладка. Почему? Потому что мы купили прокладки из дешёвого материала. Почему? Потому что нам назначили за них лучшую цену. Почему? Потому что работа агентов

по закупкам вознаграждается и оценивается исходя из краткосрочной экономии, а не долгосрочных результатов. Итак, в чём же действительно заключается проблема и, соответственно, каким условиям должно соответствовать решение? (рис. 5).

Рис. 5. Пример применения системы 5W

В луже масла на полу, которую можно с лёгкостью вытереть менее чем за две минуты и никто из руководства этого не заметит? Или это система вознаграждения агентов по закупкам, которая приводит

к покупке несовершенного оборудования и, следовательно, должна быть изменена? То, что масло будет вытерто с пола, решит поверхностные вопросы, но не предотвратит повторного возникновения проблемы, в то время как новые правила закупок это сделают».

Листок стандартных операций висит над каждым рабочим местом. Когда работник поднимает голову, прямо перед глазами оказывается, так называемый, «андон» (andon – электронное табло, показывающее состояние дел на производственной линии), на котором немедленно отражаются все обнаруженные неполадки на линии, их месторасположение и характер. Своего рода, это устройство для визуального контроля производственной зоны, которое предупреждает рабочих о дефектах, нарушениях в работе оборудования или иных проблемах с помощью световых, звуковых и тому подобных сигналов, являющееся важным инструментом производственной системы компании «Тойота».

Сигнальные лампы, размещённые высоко над производственной линией работают следующим образом. Во время нормального течения рабочего процесса горит зеленый сигнал. Когда рабочему нужно отрегулировать что-то на линии и вызвать помощь, он включает жёлтый сигнал. Если для устранения сбоя требуется остановка линии, включается красный сигнал (рис. 6). Рабочие не должны бояться остановить производственную линию, чтобы полностью восстановить нормальный ход процесса.

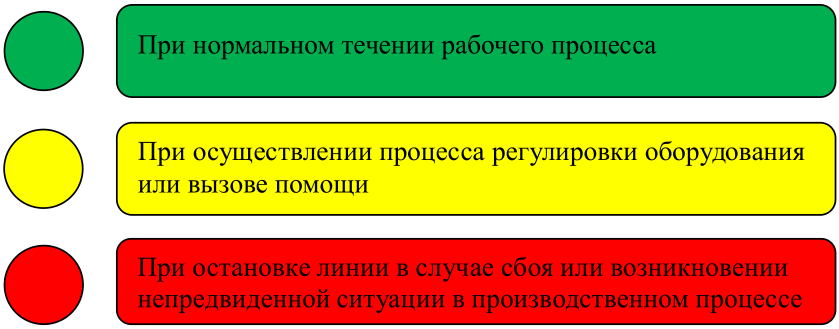

Рис. 6. Назначение световых сигналов на электронном табло «Andon»

Кроме того, контейнеры с деталями, подвозимые к линии, снабжены «канбанами» – своего рода визуальным символом производственной системы компании «Тойота».

Система «Тойоты» работает на принципе полного устранения перепроизводства, вызванного накоплением складских запасов и связанными с этим издержками на оплату труда рабочих, земли и зданий.

Для достижения этого используется система «канбан», в которой каждый последующий процесс точно вовремя получает необходимые ему детали от предыдущего процесса.

Производственные процессы, работающие по принципу «точно вовремя», не нуждаются в дополнительных складских запасах.

Поэтому, если на предыдущем процессе производятся дефектные детали, рабочий на следующем процессе вынужден остановить производственную линию. Более того, все видят, в какой момент это происходит, и дефектная деталь возвращается на предыдущий процесс. Это очень неприятная ситуация, смысл которой заключается в том, чтобы предотвратить повторное появление подобного дефекта.

В компании «Toyota» существует простое правило – повторение проблемы должно быть исключено.

При этом основными функциями «канбана» являются:

– Предоставление информации о месте и времени получения и транспортировке продукции.

– Предоставление информации о самой продукции.

– Предотвращение перепроизводства и использования лишнего транспорта.

– Использование в качестве заказа на работу.

– Предотвращение производства дефектной продукции, выявляя, на каком именно этапе появляются дефекты.

– Обнаружение существующих проблем и помощь в контролировании объёмов производства.

Существенной функцией «канбана» является предоставление информации, которая связывает предыдущий и последующий процессы на каждом уровне.

«Канбан» сопровождает продукцию и является важным средством коммуникации в рамках системы оперативной поставки узлов.

Если расширить понимание термина «дефект» и употреблять его по отношению не только к деталям, но и к работе, тогда становится понятнее и сама идея «продукции стопроцентного качества».

Другими словами, недостаточные стандартизация и рационализация создают потери (по-японски «муда»), несогласованность (по-японски «мура») и нецелесообразность (по-японски «мури») в методах работы и в распределении рабочего времени, приводящих в результате к появлению дефектной продукции. Чтобы работа шла гладко, график производства компании «Toyota» и её информационная система должны быть хорошо согласованы.

Существует ежемесячный график производства. Например, информация о количестве и моделях автомобилей, которые должны быть изготовлены в марте, сообщается заранее, а в феврале принимается более детальный график.

Затем оба графика – ежемесячный и детальный – отсылаются внешним поставщикам. Кроме того, на основании этих графиков разрабатываются конкретные графики производства на день, учитывающие и меры по выравниванию производства. В течение второй половины каждого предшествующего месяца каждая производственная линия получает информацию о ежедневных объёмах производства каждого вида продукции на следующий месяц.

Чтобы предотвратить перепроизводство и производить необходимые детали одну за другой, необходимо знать, когда они понадобятся.

Таким образом, появляется потребность в определении временного такта. Такт – отрезок времени в минутах и секундах, который требуется на то, чтобы произвести одну единицу продукции. Он рассчитывается как обратная величина от необходимого объёма продукции. Время такта определяется путём деления действительного фонда времени на количество деталей, которое должно быть произведено за день (поштучно).

Требуемый объём выпуска определяется продажами, которые, в свою очередь, диктуются рынком. Следовательно, на производство поступают цифры, которые основываются на спросе или на конкретных заказах. Их нельзя ни увеличить, ни уменьшить произвольно. Производственный девиз Тойоты – «небольшие поставки и быстрая наладка». Для уверенности, что на предыдущем процессе

производства будет изготовлено ровно столько деталей, сколько понадобится последующему процессу, рабочие и оборудование на каждом этапе производственного процесса должны быть способны производить ровно то количество деталей, которое необходимо в каждый конкретный момент. Чтобы выровнять объём производства и сократить размер поставок, надо быть готовым проводить быструю переналадку оборудования.

Сильная сторона системы компании «Тойота» состоит в профилактическом обслуживании, а не в возможности быстрого «лечения» неполадок процессов. Если производственная линия не останавливается, это означает: либо она работает идеально, либо на ней имеются серьёзные проблемы. Бояться остановки линии нет причин.

Компания «Toyota» предпочитает низкую скорость работы оборудования, а не простой операторов. Во-первых, когда амортизационные отчисления полностью покрывают расходы на станки и оборудование, они, в сущности, становятся для компании бесплатными.

А во-вторых, стоимость часа работы оператора намного выше стоимости часа работы станка. Следовательно, с точки зрения снижения затрат простой станка предпочтительнее простоя рабочего.

Основная задача производственной системы Тойоты – связать воедино и обеспечить выравнивание, синхронизацию и производство в потоке единичных изделий на более ранних процессах, таких, как раскрой листового металла, прессование, сварка, ковка и литьё. В дальнейшем их можно объединить с существующими процессами обработки, окраски и сборки и получить комплексную систему интегрированного потока.

«Автономизация – Предавтоматизация – Автоматизация с элементом интеллекта или с учётом человеческого фактора» – автоматическое прекращение ненормального течения производственного процесса (например, остановка производственной линии или станка), чтобы воспрепятствовать производству дефектной продукции или перепроизводству.

На всех заводах компании оборудование, новое и старое, укомплектовано различными предохранительными механизмами, системами точного останова, приспособлениями для быстрой переналадки и устройствами *«защиты от дурака» (по-японски «бака-ёкэ» или «baka-yoke»)* для предотвращения ошибок.

Стоит привести несколько примеров принципов работы устройств «защиты от дурака»:

– При ошибке в рабочем процессе деталь не будет подходить к инструменту.

– Если на детали обнаружен дефект, станок не включается.

– При ошибке в рабочем процессе станок не начнёт обработку детали.

– При ошибках в рабочем процессе или пропуске одной из операций автоматически вносятся поправки и обработка продолжается.

– Наличие нарушений на более ранних этапах проверяется на более поздних, чтобы предотвратить дефекты.

– При пропуске одной операции следующий этап не начнётся.

Автономизация изменяет суть эксплуатации станка. Если рабочий процесс протекает нормально, станку не нужен оператор. Вмешательство человека требуется только тогда, когда станок останавливается из-за нарушения нормального хода процесса. Следовательно, один оператор может обслуживать несколько станков. Если же машины ремонтируют, не ставя в известность менеджеров, то улучшения никогда не будут достигнуты, а издержки не снизятся. Остановка станка в случае возникновения проблем обуславливает всеобщую информированность об этом. Проведение улучшений возможно лишь тогда, когда существует ясное понимание проблемы. Для любого станка различия между нормальным и аномальным ходом рабочего процесса должны быть чёткими, а меры по предотвращению повторных сбоев – безусловными. В автономизированной системе «визуальное управление», или «управление по сигналам» («Visual control» – «Management by sight»), помогает выявить недостатки производства. Речь идёт о визуализации, наглядности методов управления посредством соответствующих табло, экранов, карточек, сигналов на линиях, станках и оборудовании. Последовательный переход от ручного труда к автономизации включает 6 шагов:

Стадия 1 – работа вручную. Рабочие создают и обрабатывают изделия вручную, без всякой помощи станков.

Стадия 2 – ручная подача заготовок и инструмента с автоматической обработкой. Рабочие устанавливают заготовки, снимают изделия со станков и подводят инструменты вручную. Станками выполняется только обработка.

Стадия 3 – автоматическая подача инструмента и обработка.

Рабочие устанавливают и снимают изделия со станков и включают станки. Станки выполняют подводку инструментов и обработку.

Рабочие обнаруживают неполадки и исправляют их. (Последняя функция также выполняется и на первых двух стадиях).

Стадия 4 – полуавтоматизация. Автоматически происходят установка и снятие изделий, подводка инструмента и обработка. Рабочими выполняется только обнаружение и исправление неполадок.

Стадия 5 – предавтоматизация. Станком выполняются все функции, включая обнаружение дефектов, рабочие только исправляют дефекты.

Стадия 6 – автоматизация. Полностью автоматизированы процессы обработки, обнаружения и исправления дефектов.

Выравнивание производства – «Production leveling». Выравнивание нацелено на производство строго определённого количества деталей, передаваемых с предшествующего процесса на последующий. В этой системе производственные процессы выстроены так, чтобы способствовать производству требуемого количества деталей в требуемое время, и для этого определенным образом организованы рабочие, оборудование и все остальные элементы. Колебания потока продукции на производственной линии увеличивают потери. Это происходит потому, что оборудование, рабочие, складские запасы и другие элементы производства всегда должны быть готовы к увеличению объёмов производимой продукции. Если количество деталей, забираемых последующим процессом от предыдущего процесса, и период времени выполнения такого изъятия деталей постоянно меняются, то амплитуда колебаний будет возрастать по мере приближения к наиболее ранним этапам производства.

Чтобы избежать колебаний в объёме продукции даже на предприятиях партнёров компании, необходимо стремиться к нулевому уровню колебаний на конечной сборочной линии. В компании «Toyota» на конечной сборочной линии никогда не собирают одну и ту же модель автомобиля в крупном объёме.

Производство выравнивается следующим образом: сначала собирают одну модель, потом другую, а затем снова первую.

Выравнивание количества продукции означает, что в любом процессе производится одинаковое количество деталей; оно включает балансирование объёма выпуска и производительность.

Существует три пути, позволяющих произвести выравнивание количества:

– стандартизировать (выровнять) процессы производственной линии по процессу с наивысшей производительностью;

– стандартизировать процессы линии по процессу с наиболее низкой производительностью;

– сбалансировать количество продукции на уровне, необходимом для выполнения требований заказа.

«Защита от непреднамеренного нарушения» (по-японски «Пока-ёкэ» или «Poka-yoke» – такая организация производства, при которой категорически исключается возможность производства несоответствующей продукции.

Сигео Синго удалось не только теоретически обосновать, но и практически построить многочисленные системы такого рода. Получилась, так называемая, система «ноль дефектов». У Синго предотвращение ошибок было заложено в саму структуру процесса, и именно сам процесс препятствовал нарушениям технологии.

Существует два типа устройств «пока-ёкэ», различающихся по принципу обнаружения ошибок:

– Контролирующий – срабатывание устройства «пока-ёкэ» приводит к остановке обработки на станке или линии для устранения проблемы.

Контролирующее устройство «пока-ёкэ» – мощное корректирующее устройство, поскольку с его помощью останавливается процесс до устранения дефектных условий.

– Предупреждающий – срабатывание устройства «пока-ёкэ» приводит к включению звуковой или световой сигнализации, чтобы привлечь внимание рабочего. Предупреждающее устройство «пока-ёкэ» допускает продолжение обработки, приводящей к дефектам, если рабочие не реагируют на сигналы.

Выбор того или иного типа устройства «пока-ёкэ» определяется частотой появления дефектов и возможностью их исправления после

возникновения. В большинстве случаев контролирующее устройство «пока-ёкэ» является наиболее выгодным [31].

Таким образом, менеджмент производственной системы компании «Toyota», активно применяемый в производстве и управлении на современных японских предприятиях включает в себя целый набор многочисленных инструментов, основными из которых являются:

- Принцип «точно вовремя», или «точно в срок»;
- Система средств передачи информации «Канбан»;
- Система инициации и избавления от семи видов потерь;
- Система 5W (5 Why);
- Система стандартизации и рационализации, необходимая для избегания потерь, несогласованности и нецелесообразности в модели «муда-мура-мури»;
- Формирование ежемесячного графика производства;
- Система световых сигналов электронного табло «Andon»;
- Автоматическое прекращение ненормального течения производственного процесса по схеме «Автономизация – Предавтоматизация – Автоматизация с элементом интеллекта или с учётом человеческого фактора»;
- Устройства «защиты от дурака» («Daka-yoke»);
- «Визуальное управление», или «управление по сигналам» («Visual control», «Management by sight») в автономизированной системе;
- Выравнивание производства – «Production leveling»;
- Защита от непреднамеренного нарушения «Poka-yoke» и др.

Данные инструменты менеджмента производственной системы компании «Тойота» находят своё отражение в системе японского кадрового менеджмента, а также являются его особенностями. У сотрудников, занятых в процессе производства согласно данной системе, формируется особое мышление и стиль работы. Реализация системы TPS подразумевает стремление к бесперебойному производству, оперативному определению и избавлению от всевозможных потерь, следование расписанию согласно принципу «точно вовремя» и графику производства, а также понимание сути и реальных причин возникновения потерь с целью их повторного возникновения. Применение в кадровом и производственном менеджменте инструментов

данной системы предоставляет компаниям огромное преимущество в виде не только сокращения затрат и экономии всевозможных ресурсов. Это обеспечивает наращивание производственных мощностей с помощью сокращения уровня брака в производстве, времени простоя рабочих, операторов оборудования и самого оборудования, наряду с совершенствованием системы стандартизации и рационализации производственного процесса и системы эффективных коммуникаций. Безусловно, принципы системы TPS способствуют формированию системы кадрового менеджмента на предприятиях более качественного и высокоэффективного уровня, что создаёт конкурентные преимущества компаний на рынке.

Глава 3. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И МОТИВАЦИИ ТРУДА В ЯПОНСКОМ КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ НА СОВРЕМЕННЫХ ЯПОНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

3.1. Сеть салонов-парикмахерских компании «Zenko»

Известно, что Япония славится уникальными передовыми технологиями, уровнем качества производимой продукции, а также веками сформированной системой менеджмента качества, которая в частности является фундаментом при построении системы стратегического планирования и стратегического менеджмента.

В Японии считается, что залог успеха реализации стратегии, – это правильное планирование. Правильно планировать, – значит выбирать правильные рычаги воздействия, направленные на достижение поставленных целей. Так, в японском стратегическом менеджменте, в частности в управлении персоналом, особое место занимает система мотивации труда персонала.

Персонал на японских предприятиях является партнёром, с которым необходимо выстраивать правильные взаимоотношения, предлагать определённые полезные блага, предоставлять новые возможности для проявления своего потенциала, формируя при этом целую систему взаимодействия.

Японская промышленность со своей многовековой историей сегодня может гордиться и достижениями в области управления кадрами, которые, безусловно, являются главным потенциалом в наращивании производственных мощностей, повышении эффективности деятельности предприятий, что наделяет и отличает японские предприятия достаточно высоким уровнем конкурентоспособности.

При этом самих японцев характеризует высокий уровень ответственности, стремительное усердие, непоколебимое трудолюбие и бесконечная целеустремлённость, которые считаются одними из тех ключевых критериев так необходимых при выполнении работы любой сферы деятельности.

Для более детального изучения системы управления кадрами и мотивации труда персонала на японских предприятиях, стоит рассмотреть некоторые из таких предприятий, одной из которых является компания «Zenko», имеющая сеть салонов-парикмахерских.

Компания «Zenko» является одной из самых известных, лидирующих и популярных своей сетью салонов-парикмахерских не только в г. Токио, но и во всей Японии. Компания была основана в 1976 году, когда в Китидзёдзи (Япония) был открыт первый салон «Zenko».

Сегодня компания владеет 11 салонами красоты, при этом 9 салонов располагаются в г. Токио и его районах, и по 1 салону в префектурах Канагава и Тиба. Во всей компании «Zenko» насчитывается 184 сотрудника (на конец 2015 г.).

В компании сформирована целая система управления кадрами, которая была построена и внедрена 40 лет назад. При знакомстве с системой управления персоналом были выявлены следующие принципы.

1. Наём специалистов без опыта работы. Необходимо набирать на работу и взращивать новых специалистов, не имеющих опыта работы, т.к. считается, что специалист, обладающий уже какими-либо навыками и опытом, работает по-своему. Исходя из этого, специалиста сложно переобучить чему-то новому и практически невозможно привить новые навыки, которые как раз-таки отличают данную компанию и усиливают её конкурентоспособность. На работу принимаются в основном новички, не имеющие опыта работы, после полученного 12-классного образования в Японии, которых устраивают на должность ассистента стилиста.

2. Обучение при приёме на работу. Вновь принятый сотрудник обучается мастерству и секретам парикмахерского искусства компании «Zenko» путём прослушивания, как теоретического курса, так и практического обучения на рабочем месте по так называемой в Японии системе On-the-job-training (OJT). Так, старшему стилисту может быть дан в подчинение вновь принятый новичок, который является ассистентом-стажёром и должен перенимать мастерство опытных сотрудников.

На обучение новых сотрудников компания «Zenko» затрачивает огромные усилия, выраженные как временными, так и денежными затратами. При этом на предприятии отсутствует распространённая в России, например, гарантия от увольнения сотрудника по его желанию после прохождения обучения.

Дело в том, что в Японском законодательстве отсутствует обязательство работника в возмещении средств, затраченных на обучение в случае ухода работника. Но, как подчёркивает руководство компании, подобных случаев в практике не было, т.к. многие сотрудники стремятся работать в известной компании «Zenko», проявляя усердие в обучении и ответственность в работе.

Даже после ухода из компании «Zenko», бывший сотрудник не останется без работы, упомянув в резюме стаж своей трудовой деятельности в компании «Zenko», которая является на рынке парикмахерских услуг Японии эталоном качества оказываемых услуг.

3. Система проверки знаний и навыков. На предприятии существует система проверки знаний и навыков, для чего среди всего обслуживающего персонала проводится ежемесячный внутрикорпоративный экзамен, начиная от ассистентов и заканчивая старшими стилистами. В компании существует 5 этапов перехода по карьерной лестнице, на каждом из которых сотрудниками сдаётся соответствующий экзамен.

4. Взращивание кадров и предоставление возможности повышения по «карьерной лестнице» является следующим принципом компании «Zenko».

Предприятие также отличает многолетиями сформированная система продвижения по карьерной лестнице, которая является весьма сложной. Так, например, простому стилисту, стремящемуся к должности старшего стилиста, необходимо сдать 27 довольно непростых экзаменов, на что требуется 3 года работы на предприятии. Это выражено тем, что в Японии существуют очень жёсткие требования в получении лицензии стилиста, поэтому, чтобы соответствовать этим требованиям, необходимо постоянно совершенствоваться и обучаться.

5. «Связь между сердцами», как философия компании.

Административный управленческий персонал и даже руководители салонов в компании «Zenko» взращиваются «с нуля», начиная с должности ассистента. Президент компании – господин Дзэнко Сато считает, что для того, чтобы быть руководителем или управленцем, необходимо пройти все ступени карьерной лестницы, чтобы знать работу каждого изнутри и понимать в будущем нижестоящих работников и выполняемую ими работу. Это не означает просто знать трудовые обязанности своих подчинённых, изложенные в должностной инструкции. Это означает – пройти через это каждому для формирования чувства, так называемой «связи между сердцами».

6. Добавочная стоимость, как инструмент мотивации труда персонала.

В компании применяется так называемая добавочная стоимость, которая выражена в доплатах и поощрениях и зависит как от количества обслуженных клиентов, так и от уровня занимаемой должности.

7. «Мечта в будущее». Донесение до сотрудников компании философии, приносящей «мечту в будущее». Руководство компании «Zenko» подбирает персонал, который готов разделять сложившуюся внутрикорпоративную философию и ценности компании, наделяя его возможностью проявлять свой потенциал и продвигаться вверх по карьерной лестнице, получая при этом большее вознаграждение за свой труд. Это, своего рода предоставление каждому работнику возможности ставить перед собой цели и мечты, достижение которых зависит от самого работника, осуществляя трудовую деятельность в компании «Zenko».

8. «Гостеприимство» как основа в обслуживании клиентов. До сотрудников компании доносятся принципы разделения ценностей, одним из которых является гостеприимство клиентов. Считается, что каждый клиент компании является гостем, к которому необходимо обходительно относиться, доброжелательно встречать и провожать.

Формирование данного принципа в корне меняет сознание работника по отношению к клиентам, после чего они готовы на всё, чтобы стараться полностью удовлетворить их потребности. Правильное гостеприимство выражено в демонстрации отношения

сотрудников компании и самой компании к клиентам. Кроме того обратная связь, выраженная наличием счастливых клиентов ещё больше вдохновляет и воодушевляет сотрудников к работе, дополнительно мотивируя их.

Каждый обслуженный клиент – счастливый клиент, поэтому, невзирая на дополнительное вознаграждение от количества обслуженных клиентов, сотрудник не может позволить себе торопливость и проявление невнимательности к своим клиентам, качественно их обслуживая. Таким образом, выражается стремление к удовлетворению клиентов с целью сделать их счастливыми.

Гостеприимство клиентов салонов компании «Zenko» начинается у самого входа в салон. Перед входом в один из таких салонов размещён небольшой декоративный палисадник с ухоженной лужайкой и постриженными миниатюрными кустарниками, на пороге лежит стильный фирменный коврик с надписью «Zenko», а автоматически открывающиеся стеклянные двери приглашают войти в салон.

На входе в зал салона клиента встречает огромная ваза с живыми цветами, которые постоянно обновляются и каждый раз декорируются по-новому. Здесь же стойка администратора салона, который приветливо улыбается каждому клиенту, вежливо здоровается, и, кланяясь, приглашает клиента в салон.

На вежливых и доброжелательных отношениях с клиентами компании «Zenko», основано эффективное взаимодействие и сотрудничество, что приводит к формированию чёткого взаимопонимания между клиентом и стилистом.

Кроме того, на протяжении всего процесса обслуживания, гостю неоднократно предлагается ряд напитков (вода, чай, кофе), и целый набор свежих номеров стилистических журналов, т.к. при работе с клиентом, стилист должен угодить ему, сделав процесс обслуживания максимально комфортным и располагающим. Один из салонов компании «Zenko» изображён на рис. 7.

9. «Цветочная политика» компании «Zenko», как философия отношения к клиенту. Руководитель компании убеждён, что каждому клиенту необходимо дарить цветы, демонстрируя самые тёплые и искренние чувства в отношении с ним.

Рис. 7. Салон-парикмахерская компании «Zenko»

Для этого на входе в один из салонов, как уже упоминалось, клиентов встречает изящная ваза огромного размера с живыми цветами, размер которой достигает полутора метров (рис. 8).

Рис. 8. Ваза с цветами на входе в компанию «Zenko»

Это, так называемое, «общее приветствие» гостей, которое интригует своей простотой и в тот же момент оригинальностью.

В Японии цветам отводится особая роль, что ярко демонстрируют такие направления как «икебана» или «ханами» (любование цветами). Украдкой можно заметить, как каждый из клиентов салона при входе радуется такому букету, и, подходя к нему, начинает рассматривать и любоваться цветами, что, несомненно, вызывает восхищение и улыбку уже на входе в салон.

Как объясняет президент компании, улыбка клиента передаётся самим стилистам салона, что является обменом позитивного настроения и отношения друг к другу.

Помимо этого, на столе каждого оборудованного места парикмахеров-стилистов наряду с множеством инструментов перед зеркалом установлен хрустальный бокал, наполненный водой и разноцветными стеклянными шариками, в котором стоит небольшой цветок (рис. 9).

Рис. 9. Цветок для любования клиентом на рабочем месте стилиста компании «Zenko»

Данный цветок является уже приглашением к определённому стилисту и является предметом любования на протяжении всего процесса обслуживания.

Очень простой, но весьма оригинальный способ, радующий каждого клиента компании.

10. Проявление творческого потенциала. Сотрудник компании «Zenko» должен стараться не только угодить клиенту, но и внести что-то от себя, как профессионал.

Проявление творческого потенциала в индивидуальной работе с каждым клиентом приветствуется, т.к. руководство компании уверено, что поскольку каждый клиент – это каждая индивидуальность, то и в его причёску или стрижку должна быть внесена некая изюминка, придающая уникальность или оригинальность его образу.

Подобный шаг в наделении частичкой свободы действий также подчёркивает и индивидуальность каждого стилиста, наделяя его большим желанием сделать клиента счастливым, чем и повышается уровень его мотивации.

Но для того, чтобы не огорчить клиента, каждый из стилистов до начала работы, оговаривает все детали его будущей стрижки, и даже рисует причёску на специальном листке-шаблоне.

При этом каждый стилист непременно должен уметь рисовать причёски, чтобы уметь выразить и донести свою идею до каждого клиента.

В каждом салоне имеется специальное рабочее место, где стилист рисует причёску своего клиента, оборудованное множеством разноцветных мелков, зеркальным столиком и различными шаблонами-макетами.

11. Жизненный цикл обслуживания клиентов. Обслуживание клиента заканчивается с момента его второго прихода в салон. Со второго раза начинается уже новое обслуживание, которое должно быть не менее обходительным, как это было в первый раз. По-новому происходит создание его причёски, образа и удовлетворяются уже новые потребности.

12. «Работа – спутник жизни», «Работа – жизнь» – ещё одна внутрикорпоративная ценность, отражающая философию компании. В сознании сотрудников формируется осознание того, что с помощью работы они могут быть связаны с обществом.

Другими словами, это осознание полезности выполняемой работы, которое должно цениться ни меньше других производимых в обществе полезных благ.

Взаимодействуя с обществом, производится обмен полезными благами, которыми могут быть товары, работы, услуги, также необходимые в жизни каждого человека.

В данной компании считается, что работа сопровождает человека на протяжении всей его жизни, открывая в ней всяческие возможности, выраженные в удовлетворении своих потребностей, достижении намеченных целей в жизни и т.д.

13. Высокая социальная ответственность. Особое место в компании занимает социальная ответственность работников, которая, чаще всего выражена в честной уплате налогов из своего дохода.

Данный принцип безоговорочно принимается и разделяется всеми сотрудниками компании, а также играет роль критерия ответственности и добросовестности перед обществом и другими работниками.

14. «Здравый смысл к этике» – другой немаловажный принцип, соблюдение которого также разделяется внутри компании всеми сотрудниками.

Он означает вести плодотворную, удовлетворяющую каждого работника жизнь и положительно влиять на окружающих людей.

Соблюдение данного принципа наделяет сотрудников чувством доброжелательности, вежливости и имеет место быть не только в рамках выполнения своих трудовых обязанностей в компании, но и за её пределами.

Положительное влияние на общество вселяет надежду на взаимное проявление доброжелательных чувств и воспитывает порядочность и интеллигентность не только в обществе, но и в каждом работнике, как в человеке.

Таким образом, на основании принципов, указанных на рис. 10 происходит, своего рода, интеграция системы мотивации труда персонала в компании «Zenko», что непременно сказывается как на отношении работников к работе, его заинтересованности к работе в данной компании, разделению внутрикорпоративных ценностей, так и на качестве предоставляемых клиентам услуг.

Рис. 10. Принципы управления персоналом компании «Zenko»

3.2. Компания по производству косметических средств «KOSE»

Основанная в 1946 году, японская компания «KOSE», имеющая 2 завода (Саяма и Гумма) по производству косметических средств, общей площадью более 100 тыс. га, и имеющая около 1000 сотрудников производственного департамента, сегодня занимает второе место среди азиатских косметических производственных компаний.

Компания «KOSE» производит основную продукцию, рекламную продукцию и, так называемые, полуфабрикаты. В основном, это средства для макияжа (пудры-основы, пудры для лица, тональные крема

и основы под макияж) и подчёркивающая косметика, к которой относятся – твёрдая и жидкая губная помада, тени для век, тушь для ресниц и другая декоративная косметика.

На входе в компанию «KOSE» расположены демонстрационные витрины, на которых представлен основной ассортимент производимой косметической продукции (рис. 11).

Рис. 11. Демонстрационная витрина с продукцией компании «KOSE»

С момента основания, компания достаточно продолжительное время не занималась маркетингом и рекламной деятельностью, т.к. с самого начала испытывала трудности. В дополнение к этому, руководство компании придерживается принципа, провозглашающего, что качественный товар не нуждается в рекламе, что и послужило предпосылками возникновения стратегии развития компании, направленной на создание и поддержание высокого уровня качества производимой продукции.

Для реализации данной стратегии компанией выделялись средства (в том числе сэкономленные на рекламе и маркетинге), направленные на научно-исследовательские разработки, дабы производить

высококачественную продукцию и усилить свою конкурентную позицию на рынке.

Но как компания, испытывающая финансовые трудности и вступившая в жёсткую конкурентную борьбу с ведущими компаниями по производству косметических средств, сумела без вложений в маркетинг и рекламу стать одним из лидеров в Японии и выйти на мировую арену, уверенно заняв вторую позицию в Азии по производству косметики?!

Секрет успеха компании «KOSE», как считает начальник кадрового департамента господин Хаяси, кроется в системе управления персоналом.

Для того чтобы понять, из каких деталей складывается высокоэффективная система управления персоналом в данной компании, необходимо также отразить основные её принципы.

1. «Кружки качества», или система «Кайдзен». В компании внедрена и активно применяется так называемая система «Кайдзен» или «Кружки качества», которая предоставляет персоналу компании возможность объединять свои усилия и направлять их на улучшение качества и повышение эффективности выполняемой работы.

Кружки качества являются особенностью и гордостью компании «KOSE».

Кружки качества организовываются на предприятии по инициативе самих сотрудников и могут включать различные направления совершенствования деятельности предприятия.

Например, в одном из таких «кружков» акцент делается на поиске способов и методов сокращения времени производства продукции на заводе. За каждым «кружком качества» закрепляется супервизор, который выполняет роль руководителя, наставника или контролирующего органа и следит за эффективностью работы этого «кружка».

Ежегодно разрабатывается план работы кружков качества, где устанавливаются основные цели и направления деятельности по поиску методов минимизации рисков, потерь и повышению качества работы компании.

В компании отмечается, что доля сотрудников, участвующих в «Кайдзен» составляет почти 100%, включая всех непостоянных и молодых сотрудников.

На предприятии невысока доля постоянного персонала и сотрудников пожилого возраста, поэтому на их долю участия в системе совершенствования качества приходится всего 10%.

2. Стимулирование «Кайдзен». На предприятии, как уже было отмечено, приветствуется и активно применяется система совершенствования качества работы, в связи с чем, со стороны руководства компании проводится стимулирующая мотивационная политика всего персонала.

Очень важно действительно заинтересовать сотрудника поиском резервов совершенствования деятельности, и тогда каждый работник начинает задумываться о том, как же можно оптимизировать его работу, работу других сотрудников и всего предприятия в целом. Это представляет собой, своего рода, полную включенность в жизнедеятельность предприятия, принятие и разделение внутрифирменных ценностей, а также неугасаемое стремление к совершенствованию.

Безусловно, система «Кайдзен» способна привнести свой вклад в формирование конкурентоспособности предприятия.

Итак, основным стимулом работы «кружков качества» является ежегодно проводимый внутрикорпоративный конкурс под названием «Лучший кружок качества».

Главным мотивом в данном случае является и принцип агонизма, или соревновательности между этими «кружками». С другой стороны, участники «кружков качества» не стараются видеть прямых соперников в участниках других «кружков», образовывая здоровую конкуренцию и стараясь обмениваться информацией и в целом совершенствовать деятельность всей компании. Ежегодно в таком конкурсе принимают участие около 10 «кружков качества». Участники каждого из «кружков качества», должны выступить с докладом перед всеми сотрудниками предприятия, руководством и членами конкурсной комиссии, а также предоставить на конкурс презентацию с выдвигаемым методом совершенствования и обоснованием его целесообразности и эффективности. При этом необходимо выделить, что именно совершенствуется, в какой сфере деятельности, какими способами этого совершенства можно достичь, какие виды и объёмы ресурсов требуются для проведения совершенствования, сколько

участников будет задействовано, сколько потребуется временных ресурсов, и какие преимущества это совершенствование принесёт компании и в чём они заключаются.

Таким образом, работник, участвующий в подобных мероприятиях, не только поверхностно владеет информацией о предприятии и его деятельности, но для того, чтобы изыскать резервы совершенствования, он вынужден собрать и обработать огромные массивы информации, изучить максимально возможное количество направлений деятельности, погрузившись в детали и внутреннюю структуру работы предприятия. Это очень важно, так как работник непосредственно погружается и участвует в работе компании уже на другом, более качественном уровне.

Что же касается результатов конкурса, стоит отметить, что «лучший кружок качества» награждается единовременной денежной премией. Помимо денежного стимулирования, победителю, выступившему с лучшим докладом внутри компании, предоставляется возможность выступить вне компании – на городском конкурсе «Лучших кружков качества», на который он выдвигается руководством компании и членами конкурсной комиссии.

Коллектив, победивший в городском конкурсе на звание «Лучшего кружка качества» награждается золотой медалью города и выдвигается уже на региональный конкурс (Регион Канто), после чего лучшие из лучших направляются на конкурс «кружков качества», проводимый по всей Японии.

Победителям конкурса «Лучшего кружка качества Японии» предоставляется денежное вознаграждение, сумма которого составляет более 100 тыс. японских иен. Кроме того, внутри компании выпускается бюллетень конкурсов «Кайдзен», в котором публикуется информация о лучших «кружках качества». Для реализации системы «Кайдзен» на предприятии создана целая библиотека специальной литературы, которая может быть полезна сотрудникам в получении новых знаний и поиске резервов внутрикорпоративного роста, при этом персонал активно ей пользуется. Также в компании выделена своего рода гардеробная зона, где имеются индивидуальные шкафчики для участников «Кайдзен», где они могут хранить свои личные

вещи, и специальная площадка для встреч. Эта площадка оборудована большими столами, стульями и всем необходимым для проведения встреч и совещаний всех участников «Кружков качества».

С другой стороны подобная система вовлечения персонала в жизнедеятельность компании выделяет и форму принятия управленческих решений «Снизу-вверх», что является особенностью японских компаний, т.к. известно, что «достучаться» до руководства компании с какими-либо предложениями по оптимизации деятельности бывает практически невозможно.

3. Всеобщее качество работы – качество каждого сотрудника.

Качество работы всей компании зависит от каждого сотрудника.

Так как большинство продукции производится вручную, осознание каждым сотрудником данного принципа свидетельствует о полном понимании ценности и необходимости своего труда, а также о вкладе каждого сотрудника в работу предприятия и его принадлежности к ней. Т.е. каждый сотрудник чётко осознаёт свою роль в механизме всего предприятия. Подобные принципы, которые доносятся до работников, принимаются, разделяются и осознаются ими, являются ключевыми при формировании индивидуальной мотивации к трудовой деятельности.

4. Систематическое участие в конкурсах и выставках.

Систематическое участие продукции компании «KOSE» в выставках и конкурсах приводит ещё к большей заинтересованности и вовлеченности персонала в качественном осуществлении своей деятельности, а также стремлению к постоянному совершенствованию. В холле компании «KOSE» представлено несколько десятков медалей, кубков, наградных плакеток, дипломов и государственных наград, в основном за качество продукции (рис. 12–13). Как объясняют в компании, это сделано не только с целью демонстрации посетителям всех наград компании, но и для самих сотрудников компании.

Каждый из работников, приходя на работу и покидая её, каждый день проходит по холлу со всеми заслугами компании, и её персонала.

Наблюдая всё это каждый день, персонал стремится пополнить, так называемую «коллекцию наград» компании, не забывает о заслугах и победах компании в различных конкурсах и выставках и каждый день он гордится, что работает в такой компании.

Рис. 12. Медали и дипломы компании «KOSE» за качество продукции

Рис. 13. Государственные награды компании «KOSE»

5. Уникальная система обучения сотрудников в компании «KOSE» также формировалась ни один десяток лет и включает в себя три основных направления: система обучения общим навыкам, система обучения профессиональным навыкам и система «Кайдзен».

Помимо данных направлений, в компании приветствуется дополнительное обучение персонала с целью овладеть новыми навыками, получения новых знаний и постоянного совершенствования, в том числе и для повышения своей конкурентоспособности на рынке труда.

Как выяснилось, в последнее время наибольшую популярность набирает система дистанционного обучения сотрудников, которая реализуется, в основном за счёт их собственных средств и включает различные направления знаний, такие как навыки работы на персональном компьютере, изучение основ маркетинга, иностранные языки и т.д.

Кроме того, существуют образовательные программы, разработанные компанией с учётом специфики выполняемой работы, а также требований, предъявляемых к определённой должности.

На предприятии существует так называемый план образования персонала, который разрабатывается на целый год. Это, своего рода, план обучения и стажировок для каждого ранга сотрудников производственных подразделений.

Сюда же относятся опять-таки программы OJT, которые включают в себя практические занятия на оборудовании, проводимые как для вновь принятого персонала, так и для опытных сотрудников в случае обучения работы на новом оборудовании (практическое повышение квалификации).

6. Коммуникативные и менеджерские (управленческие) навыки – основа работы. Основной акцент в работе персонала делается на оценке коммуникативных и менеджерских или управленческих навыках, которые ежегодно оцениваются в компании по 15 критериям.

Как выясняется, для работы в компании «KOSE» для сотрудника очень важно обладать управленческими навыками, чтобы уметь управлять не только собой и своим временем, но и уметь взаимодействовать с другими членами коллектива.

При работе в группе основное внимание уделяется наличию личных коммуникативных навыков у сотрудников, ведь от этого

напрямую зависит производительность и эффективность работы как внутри цеха или производственного участка, так и между цехами и участками.

Чаще всего, конечный результат труда одного цеха является одновременно и начальным этапом в работе другого и т.д. Другими словами, ресурсы и потоки, получаемые на выходе одного из этапов производственного цикла, являются входными ресурсами следующего этапа.

Поэтому в подобных производственных структурах очень важную роль играет своевременность выполнения работы, дабы избежать простоев и минимизировать риски по потере упущенной выгоды, не подводя коллектив следующего производственного участка.

Исходя из этого, особенность коллектива каждого цеха или участка заключается в высокой внутригрупповой мотивации и ответственности перед коллективом другого участка.

7. Зависимость эффективности от умений руководителя. Умение руководителя должно привести к эффективности.

В компании считается, что руководитель должен дарить чувство удовлетворённости своим трудом всем сотрудником, и только в таком случае может быть достигнута эффективность.

Идея данного принципа распространена не только на самого президента и генерального директора компании (которым является господин Кобаяси Кадзутоси), но и на всех директоров подразделений, начальников отделов и цехов, а также на менеджеров и управленцев, находящихся на нижестоящих уровнях иерархической лестницы.

Суть самого принципа заключается в том, что все руководители, начальники, менеджеры и управленцы должны чётко осознавать, что им вверено управление персоналом, и оттого, насколько руководитель будет вдохновлять сотрудников при выполнении работы, отмечать результаты трудовой деятельности и распространять чувства удовлетворённости трудом всех своих подчинённых, напрямую зависит эффективность их трудовой деятельности.

Данный принцип оказывает воздействие на повышение мотивации административно-управленческого персонала и несёт в себе пролонгирующий эффект, которым «заражаются» подчинённые, также мотивированные своим руководителем и удовлетворённостью своим трудом.

8. Принцип поддержания чистоты и соблюдения санитарно-гигиенических требований на рабочих местах в компании KOSE.

Немаловажным признаком качества производимой продукции является чистота и соответствие санитарно-гигиеническим требованиям.

Все работники, входящие в помещение завода, проходят через специальную санитарную зону, где одеваются стерильные халаты, шапочки, маски, перчатки, специальные комбинезоны и даже специальную обувь или тапочки. На рис. 14 изображена санитарная зона завода компании «KOSE».

Рис. 14. Санитарная зона завода компании «KOSE»

Помимо стерильной одежды, обязательным требованием является мытьё рук каждым из сотрудников, а также их стерилизация, для чего в санитарной зоне расположены мойки с дозаторами жидкого мыла и сенсорные дозаторы медицинского спирта, смешанного со специальными химикатами и чистящими средствами.

Сотрудники очень ответственно подходят к соблюдению всех необходимых требований, дабы не было нареканий как со стороны

проверяющих менеджеров и контролирующих органов, так и со стороны клиентов компании. Своего рода, это тоже является частью трудовой дисциплины на предприятии «KOSE». Принципы управления персоналом компании «KOSE» отражены на рис. 15.

Рис. 15. Принципы управления персоналом компании «KOSE»

Таким образом, данная компания демонстрирует свои уникальные методы стимулирования персонала, такие, как вовлечение сотрудников в жизнедеятельность компании, система реализации образовательных программ и обучения работников, признание достижений и результатов труда, а также активное применение системы «Кайдзен», что, безусловно, также наделяет компанию набором конкурентных преимуществ.

3.3. Сеть ресторанов компании «Tempura Tendon Tenya» по приготовлению японского блюда «Тэмпура»

Японская компания «Tendon Tenya» является одной из ведущих компаний по приготовлению знаменитых блюд «Тэмпура» и располагает сетью, включающей более 160 ресторанов на территории всей Японии. Большая часть этих ресторанов сосредоточена в г. Токио и прилежащих к нему районах.

Кроме того, 12 ресторанов компании расположены в заграничных странах.

Компания славится своей уникальной и очень вкусной продукцией и имеет особую популярность во всей Японии.

«Тэмпура» – это особое блюдо, которое готовится на раскалённом в специальном котле растительном масле путём быстрой обжарки в кляре овощей, морепродуктов, грибов и других культур. Как правило, подаётся с рисом, яичной или гречишной лапшой (рис. 16–18).

Рис. 16. Блюдо «тэмпура», приготовленное в одном из ресторанов компании «Tendon Tenya»

Дополнительными составляющими блюда чаще всего являются лёгкий бульон с варёной лапшой и редькой, подаваемый в отдельной чашке, а также холодный зелёный чай в виде освежающего напитка.

Компания также известна соотношением высокого уровня качества продукции и низкой цены, несмотря на то, что «Тэмпура» является дорогостоящим блюдом.

Первый ресторан компании был открыт в 1989 году и располагался на подземной станции (метро), где уже предлагалась продукция по цене в размере 1/3 стоимости продукции других японских компаний-конкурентов.

С первых дней работы предприятия, главной целью его открытия стало стремление к её основному принципу, который заключается в том, чтобы по сравнительно небольшим ценам предлагать высококачественную продукцию, которая считается дорогостоящей.

Это и послужило отправной точкой к поиску резервов по совершенствованию деятельности компании, минимизации и сокращению затрат, а также сокращению себестоимости производимых блюд без понижения уровня их качества.

Вторым постулатом миссии компании «Tenya» было стремление к достижению «одинакового качества продукции под одним брендом», означающее эталон качества во всех ресторанах компании.

Помимо указанных выше стратегических мотивов, особенностью и главной гордостью компании «Tenya» является персонал, которому на предприятии уделяется особенно большое внимание.

Руководство считает, что достижение национальных масштабов и известности не только по всей стране, но и во всём мире является главным достижением сотрудников компании.

Для того чтобы выяснить, в чём же заключается успех компании «Tenya», и каким образом осуществляется управление персоналом, рассредоточенным в более 160 ресторанах страны, необходимо также изложить основные принципы управления персонала.

1. Главной задачей кадрового департамента компании «Tenya», как утверждает начальник самого департамента, является обучение директоров ресторанов, т.к. в конечном итоге именно от них будет зависеть успех того или иного ресторана.

Рис. 17. Уличная витрина одного из ресторанов компании «Tenya»

Предполагается, что ответственность за вновь принятых работников и управление ими полностью несёт директор каждого ресторана, и развитие этого ресторана также возлагается на его плечи.

Кроме того, так как сеть ресторанов пользуется огромной популярностью по всей Японии, возникает высокий риск допущения ошибки кем-либо из обслуживающего персонала одного из ресторанов, например, в приготовлении блюда или обслуживанию клиента, что может нанести огромный урон деловой репутации не только отдельного ресторана, но и имени всей компании.

Исходя из этого, руководитель должен быть полностью уверен в компетентности и профессиональной пригодности каждого из директоров сети ресторанов.

Для обучения директоров ресторанов в компании разработан специальный курс подготовки директоров общей продолжительностью 6 месяцев, после чего претендент на должность директора ресторана проходит аттестацию на получение лицензии директора ресторана, которая даёт право на ведение управленческой деятельности в компании «Tenya».

В каждом ресторане «Tenya» работает 1 директор, в подчинении которого находятся 20–30, так называемых, парт-таймеров, или почасовиков, т.к. работа является сменной или почасовой, в связи с чем, директору необходимо действительно обладать определёнными управленческими способностями, чтобы держать всё под контролем и не допустить ошибок со стороны подчинённых.

Рис. 18. Рекламная вывеска одного из самых популярных блюд ресторана компании «Tenya» – «Tendon Soba Udon», приготовленного из гречишной лапши с креветками и овощами «тэмпура»

2. Долгосрочное обучение мастера «Тэмпура». Руководитель компании обращает особое внимание на достаточно длительный путь в 10 лет, за который повар по приготовлению «темпура» обретает необходимый опыт, чтобы стать настоящим «Мастером Тэмпура».

За это время повар должен постичь все секреты по приготовлению легендарного традиционного японского блюда, получить определённые навыки и знания, научиться сервировать каждое блюдо, научиться поддерживать идеальную частоту на кухне и практически

до автоматизма нарабатывать определённые приёмы и движения, применяемые в приготовлении блюда.

Поэтому, сотруднику необходимо сразу определиться, собирается ли он стать настоящим мастером, или, достигнув определённого ранга, быть например, помощником повара или управляющим кухонной или ресторанной зоной. Повара, стремящегося к рангу «Мастера Тэмпура» отличает упорство, целеустремлённость, самосовершенствование и постоянное поддержание внутренней мотивации достаточно длительное время.

На рис. 19 изображено, как мастер-повар компании «Tendon Tenya» сервирует блюда «Тэмпура».

Рис. 19. Мастер-повар компании «Tendon Tenya» сервирует знаменитые блюда «Тэмпура»

3. Кроме обучения директоров ресторана, в компании реализуется целая система образовательных программ для сотрудников таких ресторанов, включая как поваров, так и менеджеров, которые должны систематически совершенствовать свои знания, навыки и умения, чтобы сохранить конкурентоспособность всей компании.

В компании в основном директоры являются штатными работниками, в то время как большинство категорий служащих относится к числу почасовиков.

Несмотря на это, почасовиков также подготавливают к должности директора в будущем, открывая возможности карьерного роста и устанавливая прямую зависимость способностей, навыков и устремлений самого работника.

Этим характеризуется один из способов нематериального стимулирования персонала компании «Tenya».

В компании постоянно проводится обучение сотрудников нескольким по категориям служащих, после чего следует их оценка.

В случае необходимости на основании результатов оценки служащих, проводится повторное или дополнительное их обучение. Таким образом, замыкается цикл обучения сотрудников компании. Помимо внутреннего обучения сотрудников, проводится обучение за границей – стажировка сотрудников в Королевстве Таиланд и во Вьетнаме, где расположены фермы по разведению и выращиванию креветок.

4. Система стажировки Академии «Тэнья». Для вновь принятых на работу в компанию «Tenya» сотрудников организована специальная стажировка по, так называемой системе Академии «Тэнья», которая длится два месяца. Как отмечает руководитель компании, благодаря этой системе проводится взращивание сотрудников.

Как выяснилось, система «Тэнья» представляет собой целое направление философии компании, выраженное в модели буквы «Т», где верхний горизонтальный блок характеризует богатую индивидуальность, а нижний вертикальный – специализацию и профессионализм.

Другими словами, речь идёт об индивидуальном подходе при обучении персонала, где на основании раскрытия индивидуальности каждого сотрудника, определяется его специализация и формируется профессионализм.

5. Другим направлением философии компании при обучении персонала является стажировка по медитации «Дзен», выражающего одно из направлений буддизма (так называемый, дзен-буддизм).

Стажировка играет очень важную роль, как в обучении сотрудников компании, так и в укреплении силы духа и гласит о том, что «форма создаёт душу, а душа владеет формой».

Это вовсе не означает, что работник, прошедший курсы медитации, должен или будет работать более отведённого на его смену времени. Он будет выполнять свою работу более спокойно, имея расположение к клиенту, высокое самообладание и уравновешенность при обслуживании клиента, а, значит, он будет более качественно выполнять свою работу.

От этого напрямую зависит и уровень производительности сотрудников.

Руководитель компании объясняет суть данного направления на более понятном языке: «если приведёшь в порядок свой внешний вид, – душа преображается и успокаивается». Отсюда нетрудно догадаться, что речь идёт о поддержании чистоты, опрятного внешнего вида, а также окружающего мира, начиная со своего рабочего места.

Это направление обучения является прекрасным дополнением к основному обучению и стимулирует сотрудников к стремлению быть лучше во всём, начиная со своего внешнего вида и рабочего места.

Ещё одним постулатом данного направления является то, что «человеческую душу нельзя видеть извне, но её отражение можно разглядеть по лицу и внешнему виду», на что и пытаются, в том числе, обращать своё внимание менеджеры и руководители ресторанов.

6. «Человек должен доделывать дело до конца» – ещё один важный принцип в воспитании сотрудников. Руководитель компании сам изначально является сторонником данного принципа и распространяет его эффект на своих подчинённых. Это, своего рода, привитие привычки доводить дело до конца, или достигать своей цели, если рассматривать этот принцип на более глубоком уровне.

Формирование целеустремлённости у сотрудников является не менее важной задачей руководства компании, а по достижении цели появляется необходимость донесения до сотрудника чувства удовлетворённости его трудом. Ведь для работника в работе нет ничего важнее признания результатов его труда. Таким образом, сотрудники учатся достигать своих целей не только на рабочем месте, но и в личной жизни.

7. Предложение сотрудниками мероприятий по повышению эффективности деятельности компании. Создание опции «Блюда на вынос».

Как утверждает руководитель компании, предложенное сотрудниками компании предоставление клиентам возможности заказывать блюда «на вынос» позволяет экономить на арендуемых площадях самих ресторанов. Так, например, для открытия ресторана компании требуется минимальная площадь всего в 60 кв. м, т.к., учитывая крайнюю занятость японцев, в последнее время 30% всех клиентов приобретают блюда «на вынос», которые пользуются крайней популярностью. Таким образом, было продемонстрировано реализованное мероприятие, которое разработали и предложили сами сотрудники, что свидетельствует о наличии эффективной обратной связи со стороны руководства в ответ на инициативные действия рядовых сотрудников.

Безусловно, в компании существует программа стимулирования и поощрения инициативных сотрудников, предлагающих подобные мероприятия.

8. Реализация стандарта QSC. Данный стандарт был введён в компании для правильной ориентации сотрудников предприятия и предполагает соблюдение трёх основных составляющих принципов – качество продукции, обслуживание клиентов и надлежащая чистота (санитария), а также управление капиталом. Другими словами, в данном случае основной упор делается на постоянном стремлении и поддержании высокого качества продукции, систематическом поддержании чистоты в кухонной зоне, зоне обслуживания клиентов и торговом зале, а также стремление к получению прибыли, необходимой для дальнейшего развития сети.

9. «Эмоции клиентов – один из главных критериев качества».

В компании считается, что лица и эмоции являются выражением чувств клиентов компании «Tenya», поэтому их физиономия и мимика являются критериями показателей качества, как продукции, так и обслуживания.

На основании эмоций клиентов, менеджер или руководитель ресторана может определить, насколько удовлетворён клиент и насколько он «счастлив» не только на завершающем этапе обслуживания, но и на протяжении всего времени нахождения в ресторане.

Если же клиент не доволен чем-то, значит, его потребность не была удовлетворена, или удовлетворена не полностью, что в свою, очередь свидетельствует о неподобающем уровне обслуживания или плохом качестве блюда. А это, как считается в большинстве случаев на японских предприятиях, говорит о каком-либо упущении со стороны менеджера или даже самого руководителя. Но подобных случаев в деятельности компании «Tenya» за всё время своего существования практически не наблюдалось.

10. «Блюдо чувств и эмоций». В компании бывают случаи, когда повар ресторана или его помощники приходят на смену в расстроенных чувствах, которые могут быть вызваны различными факторами и жизненными обстоятельствами, такими, как болезнь близкого человека, незадачливое утро, какое-либо происшествие по пути следования на работу и т.д.

Тогда руководителю компании «Tenya» последовал вопрос, – допускается ли повар в таком случае к работе, если он собирается всю свою смену готовить блюда для клиентов?

Дело в том, что в традиционной японской трапезе и не только есть поверье о том, что эмоции и даже настроение повара передаётся через приготовленные блюда клиентам.

Руководитель отмечает, что такие ситуации действительно были замечены в практике компании, когда у повара было ужасное настроение, и он продолжал готовить блюда для своих клиентов.

После чего можно было заметить, как быстро эмоции повара «заразили» клиентов, и у них произошла резкая смена настроения, эмоции нахлынули и они остались крайне недовольными.

Поэтому в таком случае, как утверждает начальник кадрового департамента, руководитель старается вовремя разглядеть проблему в работнике, обслуживающем клиентов и дать ему либо другую работу в этой смене, либо предоставить ему отгул, чтобы работник сумел восстановиться и привести свои чувства в порядок.

11. Формирование «чувства здоровой бдительности». В компании «Tenya» проводится формирование системы прогнозирования и предвидения рисков, для чего руководство компании также проводит обучение сотрудников, в качестве реализации одного из направлений системы принятия управленческих решений «Снизу-вверх».

Сотрудники компании учатся вовремя распознавать и даже предвидеть возникновение каких-либо проблем в деятельности компании, что является большим преимуществом компании и обеспечивает конкурентоспособность на рынке. Так, менеджеры и руководители ресторанов систематически отслеживают уровень прибыли и рентабельности. Например, отдельно взятый ресторан считается рентабельным при его посещении клиентами численностью 300 чел/сутки, или 9000 чел/мес.

Информация аккумулируется и анализируется, на основании чего в дальнейшем можно уже не только прогнозировать их уровень в будущих периодах, но и вовремя предпринимать меры по стимулированию продаж, например, в нерентабельные периоды.

Это своего рода, одно из направлений внутрикорпоративного бенчмаркинга, который может быть полезен при выработке какой-либо стратегии компании в будущем.

12. Отсутствие гарантии от увольнения сотрудников после прохождения обучения. Случаев ухода сотрудников после обучения в компании «Tenya» не было, что также характеризуется высокой ответственностью сотрудников и эффективной стимулирующей политикой со стороны руководства компании. А значит, политика компании оправдывает ожидания и является положительным моментом в управленческой деятельности компании.

13. «Vision, как инструмент ориентации в будущее». Видение компании чётко определено, что позволяет сотрудникам компании чувствовать себя в безопасной зоне риска неопределённости, и является одним из ключевых в работе компании. Видение компании распространяется в перспективе на 2020 год и направлено не только за пределы г. Токио, но и Японии.

14. В компании «Tenya» приветствуются инновации и нововведения с целью оптимизации деятельности компании, её совершенствования и повышения эффективности.

Так, например, основатель компании осваивал технологию приготовления жареных чипсов, и совместно с разработчиком из другой компании разработал автоматическую фритюрницу для автоматической обжарки и приготовления овощей и морепродуктов, включаемых в традиционные японские блюда «Тэмпура».

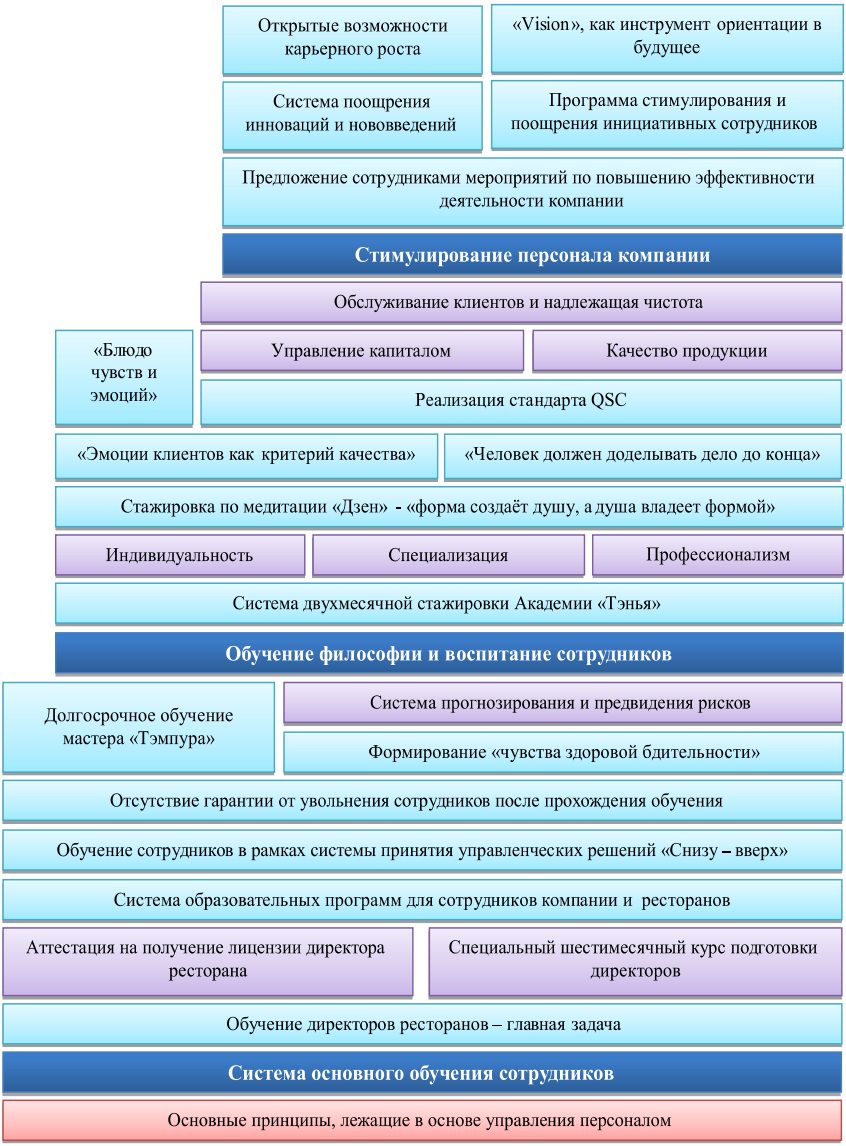

Рис. 20. Принципы управления персоналом компании «Tendon Tenya»

Данная технология, а также ряд других уникальных технологий предоставляют компании уверенную позицию среди конкурентов, что свидетельствует о её высоком уровне конкурентоспособности.

Таким образом, компания «Tendon Tenya», специализирующаяся на производстве японского блюда «тэмпура» также имеет ряд своих особенностей, как при выработке правильных управленческих решений, так и в управлении кадрами, что способствует её корпоративному росту.

Отдельные и весьма оригинальные способы управления персоналом, повышения уровня его мотивации и стимулирования к трудовой деятельности привносят свой особый вклад в правильное формирование команды.

Принципы управления персоналом компании «Tendon Tenya» отражены на рис. 20.

Кроме этого компания может гордиться своей уникальной системой обучения сотрудников, которая зарекомендовала себя с лучшей стороны и уже давно приносит свои «плоды».

При этом руководитель не сомневается, что компании удаётся развиваться, занимая лидирующие позиции на рынке благодаря наличию надёжных и трудолюбивых сотрудников, а также плотному сотрудничеству с ними.

3.4. Компания по производству фармацевтических средств «Рюкакусан»

Компания «Рюкакусан» берёт начало своего существования в 1797 году, где на первой её фабрике впервые стали использоваться волоски, расположенные на оленьих рогах и обладающие особой ценностью в укреплении здоровья всего организма человека.

Первая фабрика была создана на северо-западе Японского острова Хонсю в княжестве Кубота (нынешняя префектура Акита). Сегодня административная часть завода «Рюкакусан», расположенного в префектуре Тиба выглядит следующим образом (рис. 21).

Название кампании состоит из трёх японских иероглифов, обозначающих порошок природных лекарственных ингредиентов. Сама же компания «Рюкакусан», как полноценно действующая компания была основана в 1871 году, а учреждена в 1928 году.

Рис. 21. Административная часть завода «Рюкакусан» в префектуре Тиба

Компания славится своей уникальной и высококачественной фармацевтической продукцией на территории всей Японии и за её пределами, а также знаменита своим упорным стремлением к «выживанию».

Дело в том, что настоящий президент компании, который является уже восьмым со дня основания компании, унаследовал дело с огромным займом, достигающим размеры 40 млрд. иен, полностью взяв на себя все обязательства по выплате займа, приняв сложное решение о продолжении ведении дел компании.

Несмотря на это, в настоящее время компания по некоторому ассортиментному ряду занимает лидирующие позиции в Японии.

В отличие от ранее упомянутых компаний, сегодня затраты компании «Рюкакусан» на рекламную деятельность и маркетинг составляют 3,5 млрд. иен/год и компания подняла планку планируемой прибыли уже до 12 млрд. иен/год.

Сегодня компания «Рюкакусан» имеет огромную площадь, включающую административное здание (головной офис), завод по производству лекарственных препаратов в префектуре Тиба (площадью

более 33 тыс. кв. м), сеть автоматизированных складских помещений, парковку и ухоженный сад вокруг территории.

Особенно поражают воображение автоматизированные складские помещения, в которых одним сотрудником, нажатием определённой кнопки на пульте управления, могут «перелистываться», словно папки на полке, 30–50-метровые стеллажи с тоннами готовой продукции.

Т.к. компания занимается производством лекарственных средств, в ней поддерживается высокий уровень санитарно-гигиенических требований, и к сотрудникам в том числе.

Перед входом в компанию и на саму фабрику отведена санитарная зона, в которой необходимо переобуться в тапочки, надеть одноразовую шапочку, вымыть руки, затем простерилизовать руки и пройти визуальную проверку ответственным за соблюдение санитарных требований специалистом.

При этом проверяется отсутствие каких-либо следов косметики на лице, распущенных волос у сотрудниц женского пола, наращивания и моделирования ногтей на руках и т.п.

Затем направленным на лобовую зону головы человека световым лучом специального устройства, за секунду замеряется температура тела сотрудника, после чего принимается решение о его допуске на территорию фабрики.

Температура тела сотрудника является одним из самых важных критериев, т.к. наличие повышенной температуры, как известно, может быть вызвано наличием вирусной инфекции, проникновение которой на территорию по производству медикаментов просто недопустимо.

Как утверждает президент компании, – в противном случае компания может непременно лишиться лицензии, получить которую в Японии весьма непросто.

Основным достоинством продукции компании является использование в производстве фармацевтических средств на основе натуральных ингредиентов, некоторая часть которых представлена на демонстрационной витрине в холле головной компании (рис. 22).

Президент компании подчёркивает, что основной составляющей всех лекарственных средств являются различные травы, корневища целебных растений, а также вытяжки из морских организмов.

Рис. 22. Демонстрационная витрина натуральных ингредиентов компании

Основным и самым популярным видом лекарственных средств, производимыми компанией «Рюкакусан» является серия антипростудных средств, которые представлены в широком ассортименте (рис. 23).

Компания производит леденцы от горла и простуды с различными вкусами и добавлением лайма и лимона, как основных составляющих ингредиентов в борьбе с простудными заболеваниями.

Разработаны даже леденцы с ориентацией на детей младшего возраста с внутренним содержанием целебного порошка от горла, также применяемые при простуде.

В последнее время при производстве своей продукции всё чаще компания ориентируется на детей, в связи с чем, разрабатываются самые изощрённые инновационные способы для изготовления уникальных лекарственных средств.

Всем известно, что именно детская аудитория чаще всего отказывается от принятия лекарственных средств, которые, как они чаще всего отмечают, являются невкусными.

Рис. 23. Витрина с продукцией компании «Рюкакусан»

Одной из последних таких разработок компании «Рюкакусан», является специальное съедобное желе с различными вкусами, созданное для добавления в него таблеток, лечебных порошков и разбавления жидких лекарственных средств.

Предполагается, что благодаря приятному шоколадному желе, которое с огромным удовольствием кушает ребёнок, в его организм незаметно попадает и лекарственное средство.

К созданию другой уникальной разработки компании подтолкнули многочисленные эксперименты, которые проводил сам президент компании.

Однажды, его посетил вопрос, а все ли таблетки для приёма внутрь незамедлительно попадают сразу в организм человека, в частности, в его желудок?!

Ответить на вопрос помог ряд экспериментов с применением рентгеновского аппарата. На удивление, в одной такой серии, включающей в себя 15 экспериментов по «глотанию таблеток» удалось увидеть, что ни в одном из случаев таблетка не попадала в организм,

т.к. однозначно застревала в горле человека до частичного или полного растворения (рис. 24).

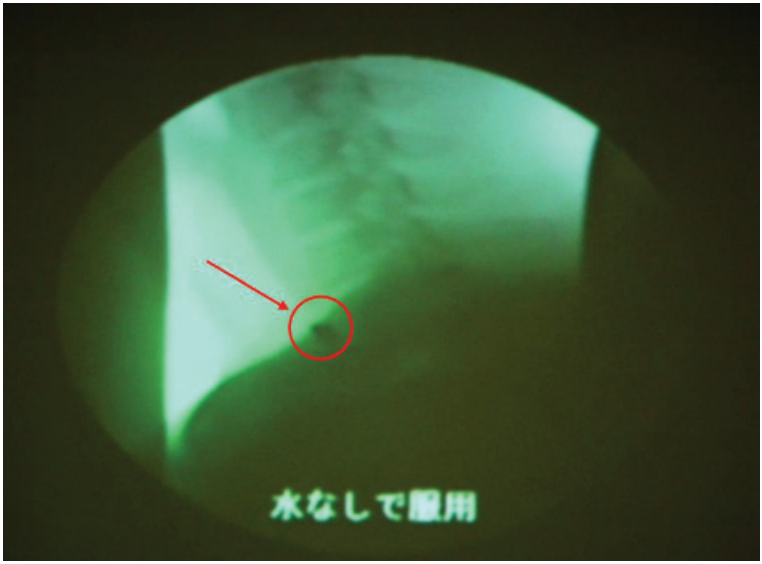

Рис. 24. Рентгеновский снимок, запечатлевший застрявшую в горле капсулу с лекарственным средством в ряде экспериментов компании «Рюкакусан» (фотография слайда из презентации компании «Рюкакусан»)

С точки зрения медицины, это является не совсем приемлемым лечением, т.к. между глотанием самой капсулы и началом всасывания лекарственных средств желудком, происходит довольно длительная временная задержка.

Это и подтолкнуло президента компании «Рюкакусан» к созданию инновационного препарата, результатом чего на сегодняшний день является также специально разработанное желе для «проглатывания таблеток».

Суть процесса с использованием разработанного желе заключается в том, что желе выдавливается из порционной упаковки в чайную ложку, затем в него опускается капсула или таблетка, и, запивая водой, глотается.

Данным желе, играющим роль смазки, таблетка или капсула обволакивается и мгновенно транспортируется в нужном направлении.

После данной разработки, был проведён повторный ряд экспериментов, но уже с использованием желе «специального назначения».

Как выяснилось, инновация в 100% случаев смогла мгновенно доставить таблетку внутрь желудка.

Кроме самой функции транспортировки, созданное желе обладает ещё целым рядом преимуществ, таких как содержание в ней полезных для горла и пищевода человека веществ, смягчение горла, а также избежание возникновения язв, микро царапин и других повреждений внутренних стенок пищевода, возникающих при обычном проглатывании таблеток, или их рассасывании на стенках пищевода.

Со слов президента компании, подобные инновации являются одной из главных особенностей «Рюкакусан», и данным примером он, безусловно, является вдохновителем своих подчинённых, чему они полностью стремятся подражать.

Сами же сотрудники принимают инновации как необходимость и осознают, что это один из главных факторов корпоративного роста и «выживания» компании в жёстких условиях конкурентной борьбы.

Какие же принципы, связанные с управлением кадрами заложены в компании «Рюкакусан»?

1. Как утверждает президент компании, – «если хоть один клиент пострадает от препарата «Рюкакусан», компании сразу наступит конец».

Данный принцип разделяют как общую ценность компании не только в административно-управленческом секторе, но и все её сотрудники. Осознавая ценность и полезность своего труда, персонал стремится поддерживать как высокий уровень качества производимых препаратов, так и чувствует ответственность своей работы перед потребителями.

2. Осознание и поддержание сотрудниками компании принципа «Мы занимаемся этим делом для укрепления здоровья людей, удовлетворяя их потребности». Данный принцип также является одним из направлений, развивающих и укрепляющих внутрикорпоративные ценностные ориентации в компании «Рюкакусан».

Так, сотрудники, выполняя определённую работу в данной компании, осознают, что вносят личный вклад в общее дело, помогая обществу в укреплении и поддержании здоровья людей.

Как отмечает президент компании, таким образом, сотрудники начинают относиться к своему труду уже по-другому, нежели выполнение работы с отсутствием осознания её ценности. Этот принцип, в том числе помогает поддерживать уровень мотивации большинства сотрудников на достаточно высоком уровне.

3. На протяжении всего периода работы, президент компании пришёл к выводу, из которого был сформирован другой принцип, который гласит следующее: «Не следует тратить деньги на роскошь, а только на самые важные и необходимые вещи».

Этот принцип затрагивает как жизнь отдельного сотрудника, так и всей компании «Рюкакусан». Руководитель считает, что если без какой-либо вещи можно запросто выполнять работу, и она не способна улучшить эту работу или повысить эффективность её выполнения, то так же запросто можно обойтись без неё.

Безусловно, от этого зависит экономия всего предприятия, но работники не против поддержания данного принципа и готовы внимательно относиться к своим затратам не только на рабочем месте, но и в семейных отношениях.

Таким образом, принцип, соблюдение которого свойственно большинству японцев и является их особенностью, имеет распространение практически во всех отношениях.

4. «Наличие корпоративной памяти о светлом прошлом компании».

Компания имеет длительную историю своего существования, а её сотрудники гордятся не только «сторителлингом» компании, в которой они работают, но и его документальным подтверждением. Как рассказывает президент компании, в древних японских рукописях были обнаружены сведения о целебных свойствах и полезных качествах первых лекарственных препаратов компании.

Так, в дневнике одного из самураев середины 19 века упоминается, что он приобрёл порошок «Рюкакусан» для лечения своего сына от кашля. Безусловно, это вдохновляет сотрудников компании при осуществлении своих трудовых функций.

5. Обучение сотрудников на рабочем месте. В компании «Рюкакусан» также не менее популярная стажировка и обучение рабочем месте, сокращённо именуемая OJT. Начиная с президента компании, который на протяжении одного года проходил обучение на рабочем месте, все сотрудники также должны какое-то время заимствовать опыт и развивать собственные навыки у своего наставника.

Данный метод обучения даёт оперативное закрепление вновь полученных знаний и навыков под присмотром опытного специалиста, который закреплён за данным сотрудником. Так сотруднику легче адаптироваться к новым условиям работы, повышается уверенность в работе, и появляется чувство ответственности не только перед самим собой, но и перед своим наставником.

6. В компании «Рюкакусан» за счёт совершенствования производственного процесса путём его автоматизации и введения пневмотранспорта происходит экономия рабочей силы.

Процесс автоматизации позволяет обслуживающему его персоналу более эффективно выполнять производственные операции.

7. В противовес применяемой ранее системе управления в компании, где применялся принцип старшинства, новой системой управления реализуется выдвижение молодых сотрудников, т.к. именно на них президент компании возлагает надежды с учётом будущей перспективы развития компании.

Наряду с усовершенствованием производственного и технологического процессов на предприятии, а также с ростом высокотехнологичных и информационных технологий (пневмотранспорт, автоматизированные склады, автоматизированное производство, компьютерные технологии, программные и автоматизированные системы управления), компании «Рюкакусан» уже давно требовалось кадровое обновление.

Сменность приоритетности в возрастном цензе сотрудников компании «Рюкакусан» также вызвана и объясняется высоким уровнем мотивации и производительности, наличием высоких амбиций, целеустремлённостью и страстным желанием работать молодых сотрудников, дабы достигнуть поставленных целей и повысить свой уровень жизни.

8. Выяснение управленческих задач посредством дискуссии среди служащих. В компании «Рюкакусан», как и в большинстве японских компаний, применяется система принятия решений по схеме «снизу-вверх», которая считается наиболее эффективной, поскольку считается, что никто лучше самого работника не владеет текущим положением дел в его работе.

Только сотрудники могут видеть проблемы изнутри, с так называемых, низов компании, т.к. непосредственно именно они, ежедневно сталкиваясь с производственным процессом, одновременно сталкиваются и с различными проблемами, которые со временем аккумулируются и превращаются в угрозу для какой-либо сферы деятельности компании.

Кроме того, такая система ускоряет процесс донесения информации о реальном состоянии дел внутри компании до самого руководителя, нежели, если бы он самостоятельно её собирал.

Система принятия решений «снизу-вверх» полностью приветствуется персоналом «Рюкакусан», т.к. каждый сотрудник может доводить сведения о возникновении существующих или прогнозируемых проблем, а также о способах их предупреждения и устранения, до руководителей вышестоящих уровней, которые помогут в оперативном принятии решения со стороны руководства. Также применяемая система предоставляет любому сотруднику, так называемое право голоса и свободу слова, что приветствуется и руководством.

9. «Философия управления» или принцип «что необходимо соблюдать», существующая на предприятии, включает в себя следующие составляющие:

– «Не стоит следовать примеру других или давать другим следовать своему примеру» (речь в данном случае идёт о негативных примерах и различного рода допускаемых при выполнении работы ошибках, повторять которые не следует как самому, так и препятствовать возникновению и допущению этих ошибок со стороны других сотрудников);

– «Не надо зарабатывать излишние деньги» в рамках соблюдения принципа «только самое необходимое»;

– «Всё для внесения вклада в развитие общества».

Принцип осознания того, какой вклад в развитие общества вносит каждый сотрудник и компания в целом. В результате у сотрудников вырабатывается чувство ценности и полезности своего труда для жизнедеятельности и развития общества, что, безусловно, не может не мотивировать, как подчёркивает президент компании.

10. «Дарума» как напоминание цели компании. В Японии более трёх веков назад зародилась традиция, согласно которой необходимо, поставив перед собой какую-либо цель, приобрести или изготовить так называемую куклу «Дарума».

«Дарума» представляет собой округлой формы, в основном, полую куклу, не имеющую рук и ног с белыми зрачками в глазах, усами и бородой. Чаще всего она бывает красного, жёлтого или зелёного цвета.

Главная суть традиции заключается в том, что если человек ставит перед собой какую-то определённую цель, он мысленно её формирует и закрашивает кукле один из зрачков. После чего «Дарума» устанавливается на самое видное или популярное для этого человека место, чтобы как можно чаще напоминать о поставленной цели и стимулировать у него стремление к её достижению.

Предполагается, что второй зрачок можно закрасить только тогда, когда поставленная цель будет достигнута.

Эта идея и в тот же момент национальная традиция активно реализуется в компании «Рюкакусан». Так на входе в зал собраний компании «Рюкакусан», на отдельной стойке установлена большого размера (около 40 см в высоту) кукла «Дарума» (рис. 25).

Как подчёркивает президент компании, кукла установлена тоже неспроста и напоминает всем сотрудникам компании о намеченной в компании цели, к которой необходимо стремиться, дабы «закрасить второй зрачок».

При этом сотрудниками активно приветствуется данная идея, и они стремятся приложить максимум усилий, чтобы поскорее подарить кукле, так называемый, «второй глаз».

Цели могут быть различными, – от достижения определённого уровня прибыли, объёма реализации или производства продукции до сокращения уровня брака или травм на предприятии.

Рис. 25. Кукла «Дарума», установленная в компании «Рюкакусан», символизирует всеобщую цель компании

С учётом национальных и культурных особенностей японцев, данный приём оказывает на сотрудников предприятия достаточно сильное воздействие, усиливая стремление к достижению всеобщего результата на предприятии, стимулируя и мотивируя их к трудовой деятельности.

Принято считать, что в год можно приобретать только одну куклу «Дарума», поэтому формируемая цель должна быть по-настоящему ценной для компании и реально достижимой её сотрудниками.

Дабы сохранить многовековую японскую традицию, которая стала частью традиций компании, руководитель ежегодно приобретает новую куклу «Дарума», но, безусловно, в случае достижения ранее поставленной цели сотрудниками компании.

11. «Теория организации изысканного оркестра». Данная теория была разработана президентом «Рюкакусан» и успешно внедрена на предприятии, являясь частью системы управления персоналом.

Имея музыкальное образование, восьмой по счёту президент компании придумал название и саму систему, согласно которой процесс управления предприятием включает в себя следующие постулаты:

– Каждый «оркестрант» оптимизирует свою «партию»;

– Все «оркестранты» обмениваются чутким знаком внимания, взглядом и заботой между собой, иногда конфликтуют друг с другом;

– Представляя себе «будущую мелодию», «дирижёр» оптимизирует общие возможности «оркестра». «Дирижёр» также несёт на себе безусловную ответственность за «слушателей» и всех «членов оркестра».

Роль «оркестрантов» в данном случае исполняют сотрудники всей компании, «дирижёр» представляет собой руководителя компании, «изысканный оркестр» – есть эффективно и слаженно работающая компания.

Так называемые «слушатели» – это потенциальная целевая аудитория, а «музыка» символизирует сам рабочий процесс, который должен звучать, словно классическая мелодия.

Такой, казалось бы, простой, но, в тот же момент, замысловатой схемой, президент компании характеризует свою компанию, где ключевую роль опять же играет сам персонал.

Как он поясняет, «оркестрант» не имеет права «фальшивить», ведь в противно случае, он исполнит всю «композицию», и тогда усилия остальных «оркестрантов» будут казаться напрасными.

Именно с такой философией компании «Рюкакусан» могут гордиться своими достижениями в области управления персоналом, который полностью понимает и соглашается с ней.

Также руководитель компании «Рюкакусан» демонстрирует обратную ситуацию, характеризующую типичный пример «непопулярного оркестра», другими словами ситуацию – как не должно быть:

– «Дирижёр» недоволен «музыкантами», которые не понимают основные концепции исполняемой «музыки»;

– «Музыканты» недовольны «дирижёром», который не понимает их намерения;

– Отсутствуют взаимоотношения между «дирижёром» и «оркестрантами»;

– «Слушатели» концерта испытывают самую высокую степень недовольства, в связи с чем, снижается возможность привлечения «слушателей».

Сам президент компании «Рюкакусан», интерпретирует так называемую, схему управления «оркестром» следующим образом:

«Спустившись с подиума, дирижёр вместе с соответствующими членами оркестра исполняет струнный квартет, являющийся основой оркестра, при этом остальные музыканты остаются на сцене. Несмотря на свой небольшой состав, струнный квартет пользуется благоприятными отзывами слушателей.

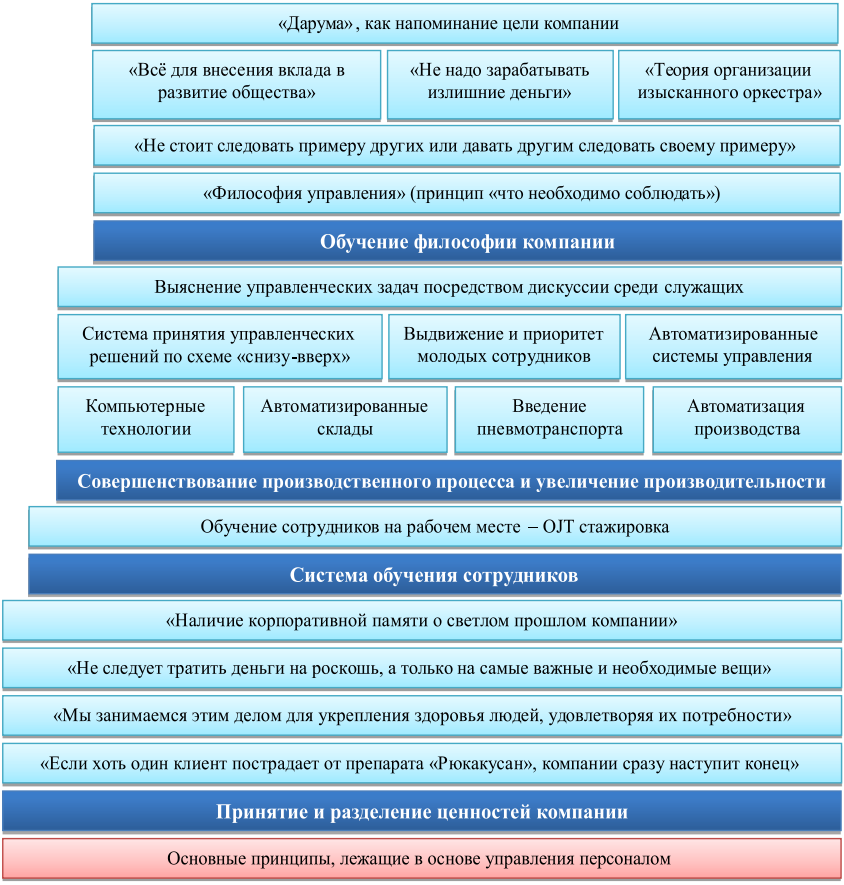

Рис. 26. Принципы управления персоналом компании «Рюкакусан»

Соответственно, увеличивается число этих слушателей, что, в свою очередь, приводит к росту уровня мотивации других оркестрантов. Исходя из этого, увеличивается число музыкантов, присоединяющихся к ансамблю.

В конце концов, успешно реализовав свои усилия, дирижёр возвращается обратно на подиум».

Таким образом, описывается модель управления персоналом на предприятии «Рюкакусан», которая обладает уникальными свойствами, являющимися особенностью самой компании, и целой стратегией, направленной на повышение уровня мотивации труда.

В компании имеются свои уникальные особенности, отражённые в основных принципах управления персоналом на рис. 26.

3.5. Ресторанная сеть компании «Нингёте Имахан»

Ресторанная сеть компании «Нингёте Имахан», основанная в 1872 году, специализируется на приготовлении блюд из мраморной говядины «Сукияки».

Мало кто знает, что в Японии именно в 1872 году был снят запрет на употребление блюд из говядины, который действовал на протяжении 1200 лет, после чего употребление говядины стало, своего рода символом просвещения.

Уже через 5 лет, в 1877 году только в г. Токио насчитывалось 550 заведений, подававших блюда из говядины, при этом население города на тот момент составляло около 1 млн. жителей.

Это было вызвано, так называемым «Большим бумом на рестораны с говядиной». Стоит отметить, что на протяжении всего времени своего развития, руководство компании «Нингёте Имахан» постоянно размышляет, как можно обогатить блюдо. Одним из первых таких блюд является знаменитая в конце позапрошлого столетия «кастрюля с варёной говядиной и белым луком».

Сегодня это блюдо обладает настолько изысканным вкусом, что является даже эталоном блюд, приготовленных из говядины.

Традиционное японское блюдо «Сукияки» из мраморной говядины выглядит следующим образом (рис. 27).

Рис. 27. Традиционное японское блюдо «Сукияки» из мраморной говядины, приготовленное в одном из ресторанов «Нингёте Имахан»

Как замечает руководитель, блюдо «Сукияки» является весьма простым, но включает в себя целый набор ингредиентов: говядина, овощи, бобы, крахмальная лапша, яйцо, соевый соус, сахар, мирин, сакэ и даже бульон из морской капусты. При этом вкус соуса для «Сукияки» не менялся со времён его изобретения. Как выяснилось, в зависимости от сезона, меняется и само блюдо, и его ингредиенты.

Сегодня компания «Нингёте Имахан» предлагает 4 вида «Сукияки» – для весны, лета, осени и зимы. Несмотря на изысканный вкус, как поясняет руководитель компании «Нингёте Имахан», японцы могут позволить себе блюдо «Сукияки» примерно 1 раз в 5 лет. На сегодняшний день в г. Токио работает всего 5 ресторанов компании «Нингёте Имахан».

Несмотря на это в Японии компания «Нингёте Имахан» располагает следующими точками:

– 14 ресторанов;
– 1 точка по продаже соусов;
– 10 мясных магазинов;

– 9 кулинарных магазинов;

– 3 точки по доставке готовых обедов.

Руководство компании подмечает зависимость уровня спроса на блюда с говядиной, состоящее из определённых ингредиентов от уровня спроса на каждый из этих ингредиентов. В связи с этим, приходится постоянно заниматься мониторингом и анализом спроса на используемые ингредиенты, и компания вынуждена подстраиваться под предпочтения и вкусы своих клиентов, немного видоизменяя и модифицируя своё блюдо.

Так, при открытии первого ресторана компании «Нингёте Имахан», сахар в то время представлял собой большую ценность, был дефицитным и редким продуктом и, соответственно, обладал очень высокой стоимостью. Тогда в компании «Нингёте Имахан» наивысшим спросом пользовалось блюдо с говядиной с использованием сахара. Но со временем, люди стали значительно меньше употреблять сахар, и соответственно, уровень спроса на блюда с сахаром значительно снизился.

Что же касается численности персонала, то можно отметить, что в компании «Нингёте Имахан» трудится 1146 сотрудников (по состоянию на конец 2015 г.), из них долю постоянных (штатных) сотрудников составляют всего 399 (35%) человек, а на долю непостоянных (внештатных) приходится 747 чел. (65%) (рис. 28).

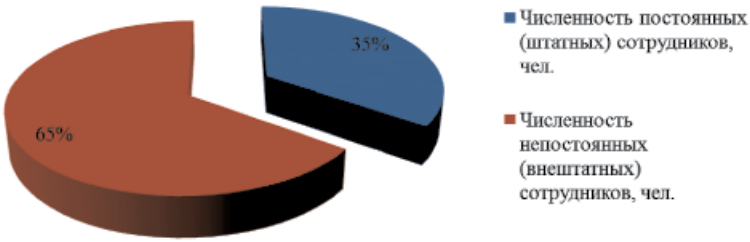

Рис. 28. Структура персонала компании «Нингёте Имахан» по занятости

Такая доля внештатных сотрудников вызвана изменяющимся уровнем спроса на продукцию предприятия. В самые наивысшие пики спроса (например, сезонный спрос), нагрузка на само предприятие

и загруженность работников увеличивается и тогда возникает необходимость в срочном наборе дополнительного персонала.

При этом по половому составу, на предприятии работают 651 (57%) женщина и 495 (43%) мужчин (рис. 29).

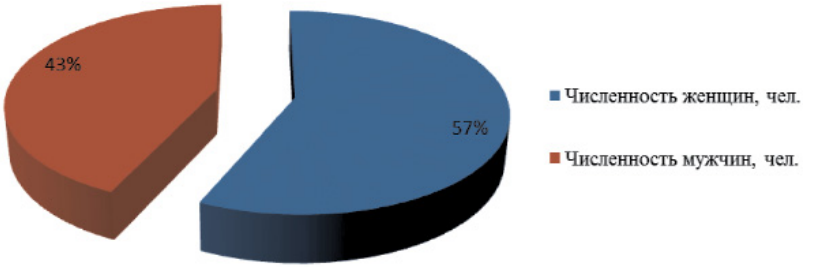

Рис. 29. Структура численности персонала компании «Нингёте Имахан» по половому составу

Доля сотрудниц, как поясняет руководитель компании, во внештатной категории составляет менее 10%, при этом в категории штатных работников, доля женского участия преобладает над долей мужского участия.

Особенностью компании «Нингёте Имахан», формированию которой способствовали результаты применяемой системы управления персоналом, является низкий уровень текучести кадров. Так, уровень текучести постоянных сотрудников в год (по состоянию на конец 2015 года) находится на нулевой отметке.

Текучесть вновь принятых сотрудников в компании в течение первых 3 лет составляет порядка 17%, при том, что в аналогичных японских компаниях это число колеблется от 30 до 50%.

Итак, стоит изучить и проанализировать систему управления персоналом предприятия, ознакомиться с применяемыми на предприятии инструментами повышения мотивации труда персонала и методами стимулирования сотрудников. Руководитель компании утверждает, что применяемые на предприятии системы сильно мотивируют сотрудников. Так в чём же особенность системы управления кадрами в компании «Нингёте Имахан»?

1. Философия, концепция и миссия компании «Нингёте Имахан».

Девиз компании звучит следующим образом – «Мы хотим готовить лучшие в мире «Сукияки». Основа концепции предприятия – принцип «Клиент превыше всего». Миссия компании, как выделяет руководитель – «Служить своему клиенту». Данные принципы отражают целую философию компании, которую сотрудники разделяют как самую важную внутрикорпоративную ценность. «Оказывая услуги клиенту, мы не думаем о собственном удобстве и комфорте», – продолжает руководитель «Нингёте Имахан».

Всем сотрудникам компании донесена главная идея работы предприятия, характеризующая то, что компания «Нингёте Имахан» вносит вклад в благосостояние общества, оттачивая кулинарную культуру и стремясь занять первое место в Японии по качеству продукции и услуг.

С такими ориентациями и целями компании, как утверждает руководство компании, сотрудники имеют чётко определённый ориентир, к достижению которого необходимо стремиться. Несмотря на это, обучение философии компании является самым сложным процессом.

2. Конференция по вопросам концепции предприятия и стратегического планирования. Данная конференция организованно проводится 12 раз в год (примерно 1 раз в месяц) и объединяет более 1000 сотрудников предприятия. Конференция направлена абсолютно на всех сотрудников предприятия, включая внештатных работников, т.е. в работе конференции может принять участие любой желающий.

Руководство компании ежемесячно выступает перед всеми сотрудниками компании с докладом о планах компании и результатах её деятельности за отчётный месяц. Руководство уверено, что проводить подобные конференции весьма полезно, т.к. все сотрудники смогут владеть информацией об итогах работы компании, а значит, узнают о результатах своей работы и достижениях.

Любой желающий может выступить с докладом, в котором освещены как результаты работы какого-либо подразделения или отдела, так и предложения по совершенствованию деятельности предприятия. Т.е. каждый сотрудник наделён правом голоса и свободой слова, что непременно, усиливает коммуникативную связь между

руководством и его подчинёнными, приводит к росту заинтересованности персонала к выполняемой работе и проблемам, имеющимся в компании, и, следовательно, повышает уровень их мотивации.

Подобные конференции, – это, своего рода, один из инструментов принятия управленческих решений по схеме «снизу-вверх», когда сотрудник может быть уверен, что его предложения будут услышаны руководством.

3. Ежедневные утренние собрания. Помимо ежемесячных конференций, на предприятии проводятся утренние собрания, где руководителями и менеджерами отделов и ресторанов освещаются основные текущие и оперативные сводки, обсуждаются вопросы, находящиеся на повестке дня.

Как утверждает руководитель компании «Нингёте Имахан», утреннее собрание проводится с целью повышения навыков сотрудников и улучшения культуры обслуживания посетителей ресторанов.

Время, отводимое каждое утро для проведения собрания (совещания) составляет примерно 20 минут. При этом каждый из сотрудников также обладает правом голоса и для выступления предоставляется 2 минуты времени на вопросы по любой тематике. За это время каждый из сотрудников успевает высказать своё мнение по освещаемым проблемам или предложить что-то новое.

Данный приём также повышает заинтересованность каждого сотрудника в работе своего отдела или ресторана, что приводит к усилению коммуникативной связи сотрудников и руководства (менеджера), избеганию недопонимания сотрудников и руководства, и, как следствие – способствует снижению уровня конфликтов на предприятии.

4. Система проверок чистоты. Является неотъемлемой частью системы управления персоналом на японских предприятиях в обслуживающей сфере и сфере общественного питания.

Раньше система проверок чистоты в ресторанах компании носила неплановый характер и проводилась без предупреждения менеджеров и обслуживающего персонала, но ввиду участившихся в связи с этим случаев конфликтности и нервозности руководства ресторанов, такая проверка стала проводиться запланировано.

Всеобъемлющая проверка санитарного состояния проводится в ресторанах компании «Нингёте Имахан» раз в месяц, и включает элементы как выборочной, так и регулярной проверки.

Проверка стала носить систематический характер, и можно сказать, является требованием по умолчанию. Ведь всем сотрудникам хорошо известно, что именно от уровня чистоты будет зависеть уровень качества обслуживания клиентов и будущее компании в целом.

В противном случае имени компании, и её деловой репутации будет нанесён невосполнимый урон, что незамедлительно оттолкнёт потенциальных клиентов от посещения данных заведений, и послужит причиной резкого снижения уровня прибыли компании.

А это, в свою очередь, непременно отразится и на самом персонале. В связи с чем, сотрудники весьма ответственно подходят к соблюдению данного принципа и имеют прямую заинтересованность в постоянном поддержании чистоты, разделяя внутрикорпоративные ценности и ориентации компании.

Для стимулирования персонала компании в постоянном поддержании чистоты на должном уровне, руководство компании разработало систему поощрений за соблюдение и поддержание чистоты.

5. Конкурсы, направленные на стимулирование персонала компании «Нингёте Имахан», которые включают в себя следующие награды и направления поощрения сотрудников:

– «За соответствие и соблюдение бюджета» – награда ресторану или торговой точке компании, которая сумела уложиться в выделенный бюджет. Не превышение бюджета, который выделяется компанией для развития какого-либо определённого ресторана или торговой точки, приводит к экономии денежных средств компании и сохраняет эти средства внутри компании.

Это означает, что менеджер ресторана сумел правильно спланировать затраты текущего периода и эффективно занимался распределением денежных средств в рамках выделенного бюджета. Сотрудники также стремятся к сокращению большого количества лишних затрат, без которых вполне можно обойтись. Это также является принципом покупки самого необходимого в противовес роскоши.

– Премии и доплаты работникам-старожилам. Доплата выплачивается не только за стаж работы в компании «Нингёте Имахан», но и с учётом самого старшего по возрасту работника или группы работников.

Такой инструмент поощрения стимулирует не только самых старших сотрудников компании, но и молодых работников, которые с большим уважением и почестями относятся к старшему поколению и стремятся заимствовать их опыт.

– Система награждения уборщиц/уборщиков. Систематически премируется и поощряется самый лучший уборщик сети ресторанов компании «Нингёте Имахан». Этот инструмент поощрения способствует росту заинтересованности и мотивации труда уборщиков, которые стремятся более качественно выполнять свою работу.

– Награда самому разностороннему работнику компании – пользуется большой популярностью у сотрудников компании. Этот приём приводит к развитию качеств сотрудников, направленных на их взаимозаменяемость.

Так, в случае непредвиденных ситуаций, например, один из сотрудников может без особого труда и усилий заменить своего напарника. Это также стимулирует персонал и приводит к уникальности сотрудников компании.

– Большой приз за чистоту. Как правило, это единовременная премия, выплата которой предусмотрена сотруднику или группе работников, которые поддерживали в самой лучшей чистоте своё рабочее место или весь ресторан.

– Награда за самый чистый стол. Управляющий или менеджер ресторана систематически наблюдает за чистотой столов в ресторанном зале. За каждым из них закреплён определённый сотрудник, который помимо того, что обслуживает своего клиента, но ещё и следит за соблюдением чистоты стола.

Систематическое поддержание чистоты и своевременная уборка стола являются залогом успеха в обслуживании клиентов. Как считают в компании, клиента приглашают в гости, поэтому места для гостей должны быть всегда убраны, и официанты должны поддерживать должный уровень чистоты столов в ожидании клиента.

Если же клиент закончил трапезу и покидает ресторан, необходимо своевременно убрать стол, чтобы следующему гостю, пришедшему в ресторан, не пришлось усаживаться за грязный стол, что, в свою очередь, просто не приемлемо. Чистота и убранство стола – это демонстрация отношения к клиенту, уважение к нему, проявление внимательности и показатель качества работы ресторана. Ведь известно, что клиент платит не только за само блюдо, но и за сервис, поэтому этот сервис должен быть «на высоте», дабы не оскорбить и не обидеть клиента.

– Награда за самую лучшую улыбку на лице. На входе в ресторан «Нингёте Имахан» гостя встречают и провожают приветливые японские девушки в ярких традиционных кимоно и самой искренней улыбкой на лице. Менеджер каждого из ресторанов по целому набору критериев оценивает на протяжении определённого периода лица обслуживающего клиентов персонала. Больше всего его интересует улыбка на лице сотрудника, которую он «дарит» своему клиенту при обслуживании.

Критериев оценивания улыбки сотрудников, как выяснилось достаточно много, начиная от её ширины и заканчивая чувствами искренности, которые просто невозможно не заметить.

Наблюдения проводятся, в основном на протяжении каждого месяца, и в конце подводятся и оглашаются результаты, за что самый «улыбчивый», приветливый и искренний сотрудник получает награду в виде единовременной премиальной выплаты.

Руководство уверено, что если сотрудники будут дарить своим клиентам улыбки, то они будут счастливы, приходя в рестораны компании «Нингёте Имахан».

– Поощрение за самое безопасное вождение. Специальная премия, выделяемая водителям компании, у которых не было нарушений правил дорожного движения и происшествий при перевозке грузов и развозе готовых обедов.

Этот вид поощрения вызывает явную заинтересованность сотрудников-водителей, которые стремятся к сохранению безопасного уровня вождения.

– Премия за лучший девиз в области безопасности труда. На постоянной основе руководством компании проводится конкурс среди

ресторанов и подразделений компании на создание самого лучшего девиза, пропагандирующего безопасность труда в «Нингёте Имахан».

Наравне с самим соблюдением принципов безопасности труда, сотрудники проявляют творческую инициативу в формировании своего девиза, с которым они выступают в распространении информации о безопасности труда.

– Конкурс на самое интересное совещание. Среди ресторанов компании «Нингёте Имахан» проводится конкурс на самое интересное совещание, где менеджер по специальным критериям оценивает обсуждаемые текущие проблемы, предложенные работниками неординарные решения этих проблем и новые выдвигаемые идеи в области обслуживания клиентов и деятельности предприятия.

Это также является дополнительным стимулом к развитию творческих способностей персонала и раскрытию их потенциала, вызывая заинтересованность во вкладе в общее дело компании.

– Конкурс по нарезанию лапши среди поваров. Пользуется большой популярностью среди поваров ресторанов компании «Нингёте Имахан».

Конкурс направлен на стимулирование поваров к стремлению постоянного совершенствования своих навыков в приготовлении лапши и выявление самых лучших поваров компании. В конкурсе проводится оценка по определённым критериям – техника приготовления теста, толщина теста, скорость и толщина нарезки лапши, скорость приготовления, вкус и т.д.

Помимо этого самого распространённого конкурса, проводятся и другие конкурсы, направленные на повышение заинтересованности и мотивации поваров ресторанов.

6. «Цветочная политика». В каждом помещении ресторана «Нингёте Имахан» можно увидеть букет «Икебаны» в изящной вазе, который, начиная с входа и заканчивая комнатами приёма пищи, «встречают» гостей (рис. 30).

Как выяснилось, букеты с композицией из цветов, создаются не только для клиентов ресторана, но и воодушевляют самих сотрудников ресторана, улыбка на лицах которых не покидает их ни на секунду.

Рис. 30. Внутри одного из ресторанов «Нингёте Имахан»

7. Создание приятной обстановки на рабочем месте. Принцип довольно простой, и подразумевает то, что в ресторанах компании «Нингёте Имахан» 4 раза в год проводятся специальные корпоративы, которые усиливают коммуникативную связь между сотрудниками, а также между сотрудниками и руководством.

Является одним из инструментов «тимбилдинга», который направлен на укрепление отношений работников компании и внутрикорпоративных связей.

8. Различные комитеты, действующие на предприятии.

Данные комитеты созданы с целью оказания помощи и поддержки персонала компании, для мониторинга и повышения эффективности его деятельности в различных сферах предприятия. К числу таких комитетов относятся:

– Комитет по обслуживанию клиентов;
– Совещательный комитет по напиткам;
– Комитет по уборке и чистоте;
– Комитет по безопасности труда;

– Комитет по переработке отходов;

– Внутренний аудиторский комитет;

– Комитет по защите личной информации;

– Комитет по экономии электроэнергии;

– Комитет по продвижению стандарта SQF (Safe Quality Food или международный стандарт по безопасности и качеству продуктов питания).

9. Принцип «Клиент в первую очередь = работник в первую очередь».

В компании «Нингёте Имахан» действует принцип, характеризующий равнозначность и равноценность, как клиентов компании, так и её сотрудников.

Руководство считает, что сотрудники имеют такую же ценность для компании, как и её клиенты, поэтому сотрудникам необходимо уделять не меньшее внимание и относиться ничем не хуже, чем к своим клиентам. Так, для компании ценность представляют все её клиенты, а для руководителя роль таких клиентов выполняют его сотрудники.

Как уже упоминалось, понятие «подчинённый» в характеристике персонала на большинстве японских предприятий вообще не используется, вместо него наиболее частое употребление имеет понятие «сотрудники», так как руководство со своим персоналом именно сотрудничает, а персонал сотрудничает со своим руководством. А, значит, персонал предприятия имеет равнозначное понятие понятию «партнёр».

10. Система принятия управленческих решений по схеме «снизу-вверх». Как и на многих японских предприятиях, в компании «Нингёте Имахан» все решения принимаются, начиная с рядовых сотрудников, стоящих на самых низких ступенях иерархической структуры предприятия.

Принятие решения должно быть основано на мнении и путём получения обратной связи именно от рядовых сотрудников. Ведь, считается, что никто лучше них не может владеть детальной информацией о реальном и, так называемом, «полевом» состоянии дел.

Например, при ежедневной работе с клиентами, именно обслуживающий персонал систематически сталкивается «лицом к лицу» с клиентами, и только он получает информацию, что называется, «из уст в уста».

Система принятия решений по такой схеме вызывает большую заинтересованность работников предприятия, так как они чувствуют свой вклад в принимаемое на предприятии решение.

11. Буклет «Сердце Нингёте Имахан». Одним из уникальных приёмов удовлетворения потребностей персонала является специально разработанный и созданный буклет компании под названием «Сердце Нингёте Имахан».

В буклете отражены основные принципы и 25 критериев, направленные на удовлетворение персонала компании «Нингёте Имахан».

Буклет «Сердце Нингёте Имахан» выпускается компанией и распространяется среди персонала всех уровней в следующих целях:

– «Сердце Нингёте Имахан» – это издание, призванное укреплять бренд компании;

– «Сердце Нингёте Имахан» доступно объясняет концепцию предприятия всем сотрудникам;

– Выражает удовлетворение сотрудников предприятия, не нашедшее отражения в концепции предприятия.

12. Личный осмотр рабочих мест сотрудников президентом компании.

В целях выражения и проявления заинтересованности и внимательности к своему персоналу, президент компании «Нингёте Имахан» время от времени лично осматривает рабочие места рядовых сотрудников и часто с ними встречается.

Подобные посещения способны держать персонал в тонусе, работник чувствует прямую заинтересованность высшего руководства в выполняемой сотрудником работе, свою значимость в компании, и убеждён, что будет непременно «услышан» руководством.

Кроме того, сам президент собирает и анализирует информацию о состоянии дел в компании на разных уровнях, начиная с рядовых сотрудников, что даёт ему реальную целостную картину «жизни компании».

13. Нацеленность на перспективу – «Стать заведением, привлекающим клиентов со всего мира». Руководство пропагандирует данный принцип среди сотрудников с ориентацией в «светлое будущее» компании.

Поставив себя на место иностранцев, посещающих Японию, руководство компании так определяет влияние стремление и главные результаты своей стратегии, характеризующей мнения:

– «Если поеду в Японию, хочу сходить в «Нингёте Имахан»;

– «Хочу поехать в Японию, чтобы сходить в «Нингёте Имахан»;

Два данных ориентира способствуют формированию заинтересованности и стремления персонала компании к повышению эффективности осуществляемой работы, совершенствованию деятельности компании, а также постоянству качества продукции и уровня обслуживания своих клиентов.

14. Постоянное участие компании «Нингёте Имахан» в выставках и конкурсах. Данный метод формирует у сотрудников компании чувство агонизма, или соревновательности, что способствует повышению их мотивации в стремлении к повышению качества продукции и уровня обслуживания.

Так, в 2015 году компания «Нингёте Имахан» принимала участие в международной выставке «Japan Expo Milano 2015», где представляла своё фирменное блюдо «Сукияки».

15. Принцип формирования сочувствия (эмпатии) у работников. После последнего крупнейшего землетрясения в Восточной Японии, президент компании «Нингёте Имахан» лично записался в волонтёры и раздавал на местах бедствия всем пострадавшим готовые обеды из говядины.

«Мы должны проявлять сочувствие и помогать друг другу в трудную минуту» – считает президент компании.

Этот шаг способствовал тому, что президент компании стал «образцом для подражания» для всех сотрудников компании «Нингёте Имахан» и персонал компании благодаря такому руководителю, стал верить в свои силы.

Подобные действия укрепляют моральный дух работников компании и мотивируют на совершение подобных действий с проявлением взаимопомощи и сочувствия.

16. Наём выпускников профессиональных колледжей без опыта работы. С 2000 года, кадровый департамент компании «Нингёте Имахан» с целью формирования кадрового резерва, обновления

персонала, и сглаживания возрастного ценза работников, начал принимать на работу выпускников профессиональных колледжей, что оказывает поддержку молодых специалистов.

Чтобы компания не застаивалась, ей необходимо обновление, «новые умы», формирующие новые идеи и обладающие большим потенциалом и стремлением к карьерному росту.

17. Оценка и выявление лучших работников компании. Все работники оцениваются в течение каждого полугодия по различным конкурсным критериям и отбираются всего 10 лучших сотрудников компании (по 1 в каждом конкурсе).

Работники стремятся быть лучше в своей сфере деятельности, для чего им приходится постоянно совершенствоваться и быть очень внимательными и трудолюбивыми на протяжении всего времени.

18. Премирование персонала. Премии в компании «Нингёте Имахан» выдаются в основном по результатам какого-либо конкурса в размере 5000 иен, или вручается презент в пределах этой суммы.

За первое место в каком-либо конкурсе, победитель получает единовременную премию в размере 10 тысяч иен. Также действуют премии за стаж работы в компании «Нингёте Имахан», который имеет серьёзные цензы.

Так, например, за 10-летний стаж сотрудника, ему вручается туристский купон на сумму 100 тысяч японских иен, который он может использовать при поездке в отпуск или на отдых в выбранное им место.

За стаж в 15 лет сумма увеличивается и составляет 150 тысяч иен, за 20 лет работы в компании сумма достигает предела в 200 тысяч японских иен.

19. «Кружки качества». В компании «Нингёте Имахан» также ведётся деятельность по формированию и управлению «Кружками качества».

Ежегодно проводятся конкурсы, где группы «Кружков качества» соревнуются между собой, выступая перед руководством компании с докладами, содержащими пути совершенствования деятельности предприятия.

Победившей группе выдаётся единовременная премия в размере 35 000 японских иен.

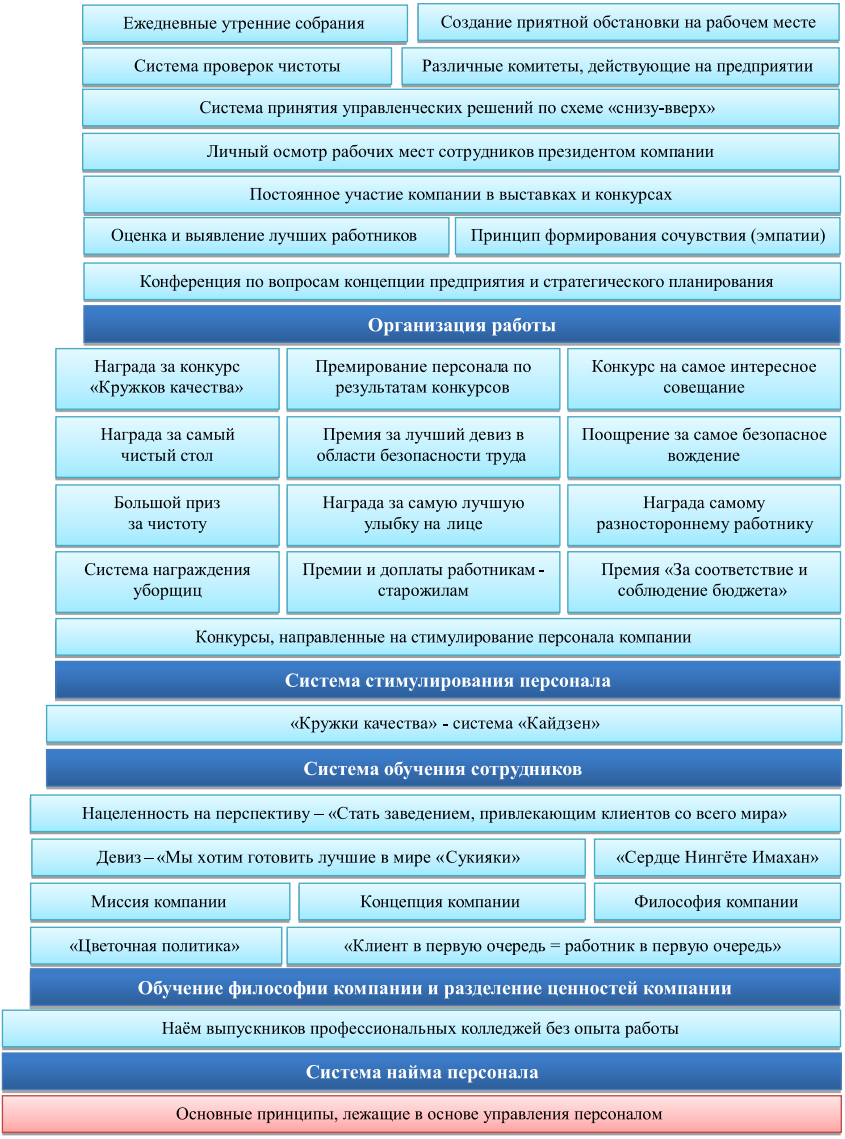

Рис. 31. Принципы управления персоналом компании «Нингёте Имахан»

Таким образом, в компании «Нингёте Имахан» применяется огромное множество методов управления персоналом компании, его стимулирования и совершенствования его мотивации. Основные принципы компании «Нингёте Имахан» представлены на рис. 31. Особенностью компании является не только разнообразие и разносторонность применяемых методов управления персоналом, но и их уникальность.

3.6. Компания по производству автомобильных покрышек «Yokohama Rubber»

Компания была основана в 1917 году и уже в 2017 году отметит первое столетие своего существования. Большую сферу деятельности составляют автомобильные шины (80 %) – обычные, для грузовиков и автобусов, для строительной техники, для гоночных автомобилей и восстановленные.

Остальные 20 % производства составляет тяжёлая и авиационная промышленность, а также спортивное оборудование (рис. 32).

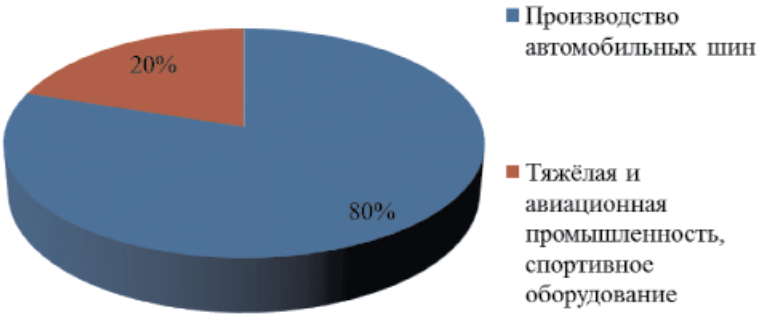

Рис. 32. Структура производства компании «Yokohama Rubber»

К данной категории относятся уплотнители, электронные материалы, авиа-запчасти, морские шланги для нефтепродуктов, конвейерные ленты, материалы для отбойников (например, для пирса), шланги высокого давления, товары для гольфа. Кроме того, компания «Yokohama» производит прокладки для скоростных дорог, используемые для дорожного полотна и защиты от вибраций.

Как уточняет руководитель компании, – в Японии располагаются 4 завода по производству автомобильных шин, и ещё на 3 японских заводах производится остальная продукция.

Продукция компании «Yokohama» пользуется большой популярностью и является высококачественной, в связи с чем, исходя из экономических соображений, география производства продукции распространилась практически по всему миру. Так, например, заводы по производству автомобильных шин и продукции, применяемой в тяжёлой промышленности расположены в Китае, Тайване, Вьетнаме, Индонезии, Таиланде, на Филиппинах, Индии, Италии и др. Общая численность персонала компании «Yokohama» составляет 22 251 чел. (на конец мая 2015 г.). Головной офис компании располагается в столице Японии – г. Токио (рис. 33–34).

Рис. 33. Рекламная витрина компании «Yokohama Rubber»

В 2011 году компания «Yokohama» открыла своё первое представительство в России и начала производство шин. Специально для этого, в Липецкой области РФ был построен завод, на котором задействовано около 600 работников.

Рис. 34. В холле компании «Yokohama Rubber»

Особенностью компании «Yokohama» является уникальная система управления персоналом, которая основана на чётком разделении трудовых функций и производственных обязанностях всех сотрудников компании.

Для более полного понимания этих уникальных особенностей, необходимо определить и детально изучить основные принципы, применяемые в управлении кадрами и используемые при построении системы мотивации методы.

1. Система разделения персонала на «белых» и «синих воротничков».

Начальник кадрового департамента компании поясняет, что все работники предприятия разделены на «белых воротничков» и «синих воротничков». При этом к «белым воротничкам» (так называемой группе А) относится персонал, выполняющий офисную работу, продажи, проводящий исследования и разрабатывающий новые технологии (так называемый административный персонал).

К категории «синих воротничков» (группа Б) относится персонал компании, занятый в сфере производства продукции (так называемая, группа рядовых сотрудников). Для каждой из этих категорий на предприятии применяется система их оценки.

Для «белых воротничков» эта система подразумевает ориентированность на цели, которые необходимо достигнуть в ближайшие полгода. Как добавляет руководитель кадрового департамента, руководством компании намечаются цели на полгода, которым присваиваются баллы исходя из сложности и важности. По окончании отчётного периода руководством оценивается, насколько намеченные цели были достигнуты и реализованы поставленные задачи. Для карьерного роста «белых воротничков» компании «Yokohama» имеется ряд ступеней, требующих соответствия определённым критериям, к числу которых относятся оценка и опыт работы, знание иностранных языков, стажировки и последующая проверка.

Так, для претендентов на первую ступень, количество необходимых для занимаемой должности баллов самое минимальное. При этом количество набранных баллов по результатам сдачи экзамена по иностранному языку – TOEIC (Test of English for International Communication) должно быть не менее 300 (или знание второго иностранного языка не ниже начального уровня) и сотрудник должен успешно пройти стажировку на рабочем месте, соответствующую требованиям занимаемой им должности.

Претендент на вторую ступень по оценкам и опыту работы должен набрать стандартное количество баллов, а по уровню TOEIC должен иметь не менее 400 баллов и пройти соответствующую стажировку. При проверке сотрудника, он проходит собеседование, выступает с докладом, должен иметь рекомендации и обозначить свои пожелания. Претендент на третью ступень по опыту работы должен набрать сумму баллов, превышающую стандартное количество баллов.

При этом результат TOEIC должен составлять не менее 500 и сотрудник должен пройти стажировку третьего уровня, соответствующего его должности.

Количество баллов, необходимых для перехода претендента на самую высокую ступень определяется в разы больше стандартного уровня, а уровень TOEIC должен составлять не менее 550 (или второй иностранный язык – не ниже среднего уровня). Система проверки идентична проверке претендента на второй уровень.

Сотрудник, соответствующий всем критериям, может быть одобрен в качестве кандидата на менеджерские позиции.

2. Уникальная система карьерного роста «белых воротничков».

Применяемая в компании «Yokohama» система продвижения персонала по «карьерной лестнице» является одной из главных особенностей компании, поскольку считается уникальной.

Действительно, целая система продвижения по службе была разработана специально для данной компании с учётом специфики её деятельности, организационной структуры и стратегической направленности. Как уже упоминалось, все сотрудники компании согласно применяемой системе «белых» и «синих» воротничков, разделены на административно-управленческий персонал и рядовых сотрудников.

Административный персонал компании характеризует должностная ответственность, которая формируется и складывается из занимаемой сотрудником должности и соответствующих ей должностных обязанностей.

Занимаемая должность рядовых сотрудников из категории «белых воротничков» характеризуются уровнем их подготовки, который формируется из приобретаемых и проявленных самим сотрудником навыков.

Например, в компании «Yokohama» по уровню проявляемых навыков, рядовые сотрудники категории «белые воротнички» разделены на четыре группы.

По мере развития своих навыков и приобретения новых навыков, происходит перемещение рядового сотрудника из группы в группу вверх по «карьерной лестнице».

По достижении самого высокого 4 должностного уровня, сотрудник может остановиться и закрепиться на данном уровне. Но если же сотрудник продолжает стремиться вперёд, перед ним открываются новые возможности карьерного роста и он может пересечь черту, разделяющую управляющее звено и рядовых сотрудников категории «белые воротнички».

В группе административно-управленческого персонала существует также четыре должностных уровня. Каждый из уровней предполагает закрепление за сотрудником всё больший уровень ответственности наряду с увеличением его значимости и роли в компании.

Первый уровень после перехода сотрудником из группы рядовых сотрудников в администрацию предлагает должность старшего контролёра.

Далее по мере увеличения должностных обязанностей и ответственности, перед сотрудником открывается должность заведующего сектором.

По достижении этого уровня, работник может претендовать на должность заведующего отделом. На последней – четвёртой ступени сотрудник переходит уже в группу кандидатов в руководство.

Применяемая в компании схема карьерного роста является полностью прозрачной и доступной для всех сотрудников предприятия, открывая все возможности и стимулируя целеустремлённых сотрудников из числа «белых воротничков» к развитию и совершенствованию своих знаний, умений и навыков.

3. Уникальная кадровая система «VIKT» для «синих воротничков».

Как упоминалось ранее, кадровая система для «синих воротничков» основана на ролях и функциях, выполняемых сотрудниками на рабочих местах.

Система состоит из четырёх рангов, применяемых для мастеров производства, и носит наименование «VIKT» (каждая буква обозначает ранг «синего воротничка»).

Ранг «T» – является самой первой ступенью в карьерной деятельности рабочего, непосредственно занятого в производстве. Такой сотрудник имеет стандартные функции с ограничениями согласно должностным обязанностям и навыкам.

Ранг «K» обозначает ответственного за оборудование сотрудника и включает те же стандартные функции с ограничениями.

Ранг «I» характеризует специалиста, осуществляющего техническое руководство.

И, наконец, ранг «V» присущ уже руководителям участка (например, производственного участка какого-либо цеха завода). Согласно должности такого работника, в набор его функций объединены функции заведующего участком, мастера и старшего сотрудника.

Согласно такой чёткой ранговой структуре сотрудник, занятый в производственном процессе, может определить своё настоящее положение, а также наметить цели и определить возможности

совершенствования своих знаний и навыков для дальнейшего продвижения по «карьерной лестнице».

4. «Кружки TPS». В компании «Yokohama» активно применяется, так называемая, система бережливого производства «TPS» или «Toyota Production System», в течение нескольких десятилетий разработанная автомобильной компанией Toyota и представляющая собой целую философию.

Как уже упоминалось ранее, данная система содержит в себе основные концепции эффективного производства, а также предполагает оптимизацию и рационализацию производства на рабочих местах.

Согласно применяемой системе, главной целью созданных на предприятии «Yokohama» кружков «TPS» является полное исключение потерь при производстве продукции, начиная от временных потерь и заканчивая сокращением уровня складских и производственных запасов, в том числе готовой продукции.

Одним из главных принципов данной системы, как подчёркивает руководитель компании, является принцип «точно вовремя» или «точно в срок» («Канбан»), согласно которому, на производственном рабочем месте или линии производства определённые материалы или детали оказываются точно в нужное время в необходимом количестве.

Данная система значительно сокращает производственные потери компании «Yokohama», что увеличивает производительность персонала и повышает качество производимой продукции благодаря дополнительной системе стандартизации и рационализации производства, содержащейся в системе «TPS».

5. «Кружки качества». Среди производственных работников предприятия также организована и сформирована работа «кружков качества» (или «Кайдзен»), которая также направлена на поиск оптимальных решений и мероприятий по совершенствованию и повышению эффективности работы предприятия в сфе-ре производства.

Именно сами рабочие, зная все тонкости и специфику своей ежедневной работы, способны выявить сильные и слабые стороны, а также определить рисковые зоны в процессе производства продукции.

Наряду с этим они осуществляют поиск мероприятий по снижению и минимизации таких рисков, а также поиск резервов роста и потенциала предприятия, дабы не только предупредить возникновение каких-либо проблем или угроз для предприятия, но и совершенствовать сам процесс производства и работу всего предприятия.

Таким образом, сотрудниками проявляется инициатива, и имеются все возможности для реализации их потенциала, в том числе и творческого.

Сотрудники весьма охотно участвуют в таких «кружках», активно взаимодействуют между собой, что приводит к усилению коммуникативной связи и минимизации уровня конфликтов.

Если конфликт всё-таки возникает, как правило, он носит сугубо конструктивный характер, где сотрудники или группа сотрудников пытается в возникшем споре найти действительно оптимальное решение, способное повысить эффективность работы компании.

Помимо этого, «кружки качества», создаваемые персоналом предприятия, являются, в том числе, наглядной демонстрацией применяемой в компании системе принятия управленческих решений по схеме «снизу-вверх».

То есть конечное принятие таких решений непременно основано на предложениях работников, находящихся на нижестоящих уровнях иерархической структуры предприятия.

Так каждый сотрудник осознаёт, что ему предоставлены возможности по участию в улучшении работы всего предприятия и, безусловно, стремится внести свой вклад в общее дело предприятия.

6. Система поддержки и поощрения персонала в связи с важными событиями. В компании «Yokohama» существует система поддержки и поощрения сотрудников в связи с важными событиями их жизни.

Как демонстрирует начальник кадрового департамента, к таким событиям и мерам их стимулирования, относятся:

– Совершеннолетие – в компании проводится поздравительная церемония и происходит вручение памятного подарка;

– Заключение брака (свадебное торжество) – компанией выплачивается денежная премия, направляется поздравительная телеграмма от президента компании, а также делается сообщение в информационном листе, выпускаемом компанией;

– Рождение ребёнка – компанией выплачивается денежная премия и делается сообщение о событии в информационном листе, выпускаемом компанией;

– Премии за стаж работы (10, 30 лет) – компания вручает сотруднику туристские купоны на определённую сумму и отправляет его в отпуск;

– Смерть близкого родственника – компанией направляется телеграмма с соболезнованиями, траурный букет, выплачивается денежное пособие.

Помимо этого, компания оказывает поддержку сотрудника и помощь в организации похорон и организовывает визит для соболезнований.

– Стихийное бедствие – выплачивается денежное пособие определённой суммы;

– Выход сотрудника на пенсию – компанией вручается памятный подарок, а также благодарственное письмо сотруднику.

7. Награды и поощрения для производственных рабочих компании.

Действие данных инструментов стимулирования и поощрения направлено исключительно на рабочих заводов компании «Yokohama» и распространяются как на уровне компании, так и на уровне самого завода. На уровне компании, данные методы включают следующую классификацию:

– Награда за снижение (сокращение) издержек производства. Целью данного метода является поощрение рабочего завода за предложенное мероприятие или разработанный способ по повышению уровня экономии затрат на производство, а также сокращению издержек.

В основном выражается премированием сотрудника от лица самого президента компании, выраженном в денежном эквиваленте.

– Награда за вклад сотрудника в рационализацию и оптимизацию процесса производства продукции. Данная награда стимулирует рабочих завода компании «Yokohama» к стремлению и поиску путей оптимизации и рационализации производства с целью сокращения затрат на производство продукции, экономии ресурсов, а также повышения эффективности производственного процесса.

– Награда за движение кружков «TPM» (Total Productive Maintenance).

В компании «Yokohama» активно поддерживаются кружки «TPM», сформированные сотрудниками компании, представляющие собой и реализующие так называемую систему эксплуатации и обслуживания оборудования, которая предполагает всеобщий уход за оборудованием.

Своего рода это концепция менеджмента производственного оборудования компании, охватывающая основные виды и направления деятельности компании «Yokohama», начиная со стадии проектирования самой продукции и технологического процесса, и заканчивая производством готовой продукции с последующей отгрузкой посредникам и поставщикам.

За вклад в развитие и движение подобных кружков, руководством компании также предусмотрено премирование работников и групп работников, участвующих в производственном процессе.

– Награда за продолжительную работу по удалению неприятного запаха, выделяющегося в процессе производственной деятельности.

Как рассказывает руководство компании, с момента начала производства своей продукции, со стороны жителей близлежащих к заводу районов в адрес руководства предприятия стали поступать многочисленные жалобы и претензии по поводу неприятного запаха, который выделялся из очистных труб завода при производстве автомобильных покрышек и изделий из резины.

Завод был оснащён всем необходимым оборудованием, которое позволяло фильтровать выделяющиеся вредные и загрязняющие окружающую среду пары, что соответствовало всем нормативным требованиям и не превышало предельно допустимых выбросов загрязняющих веществ в атмосферу и окружающую среду.

Но неожиданно для всех возникла проблема с неприятным запахом, которая с молниеносной скоростью приобрела колоссальную актуальность.

Руководство предприятия совместно с сотрудниками стало задумываться о разрешении сложившейся проблемы, и вот один из сотрудников компании предложил «врезаться» в выхлопные трубы другими трубами, по которым предполагалось закачивать ароматические соединения, которые бы разбавляли неприятные летучие пары на выхлопе, и играли роль ароматизатора.

Таким образом, газ в выхлопной трубе стали смешивать с дезодорантом.

Руководство полностью одобрило идею и, проведя ряд экспериментов, удалось выяснить, что со стороны жителей нареканий больше не поступило.

Кроме того, компания стала добавлять в пары различные ароматы, чередуя запахи спустя определённое время.

Как утверждает руководство, жители не только остались довольны, но и были приятно удивлены чередованием различных ароматов.

Особенно жителям близлежащих районов понравился знакомый традициями запах сакуры.

В связи с этим, руководство ввело в инструменты стимулирования и поощрения своих сотрудников награду за продолжительную работу по сокращению и удалению неприятного запаха, выделяемого при производстве.

То есть предложенный способ решения проблемы не является однозначным и руководство предприятия совместно с сотрудниками продолжает заниматься поиском и разработкой других альтернативных методов по ликвидации неприятного запаха на производстве.

– Награда за предложение мероприятий по безопасности и охране труда. В компании «Yokohama» приветствуется разработка и формирование самими сотрудниками предприятия различных нововведений по безопасности труда на производстве.

Руководство считает, что каждый сотрудник, непосредственно осуществляющий свою деятельность, сталкивается с опасным производством и различными рисками, которые могут составлять угрозу для здоровья и жизни работника.

При этом сам сотрудник может определить множество рисков и предложить мероприятия по их минимизации, дабы обезопасить себя от возникновения непредвиденных ситуаций.

Так большинство сотрудников предложили закрыть специальными защитными панелями-покрытиями опасные вращающиеся части и детали станков. То же самое касается и режущих, пилящих и рубящих частей автоматизированных станков.

Подобные предложения, безусловно, поощряются руководством, что ещё более заинтересовывает сотрудников в поиске и разработке здоровьесберегающих технологий.

8. Профессиональная олимпиада. Для стимулирования персонала производственных подразделений, руководством компании было внедрено проведение профессиональных олимпиад среди рабочих, занятых в производственном процессе.

Подобные мероприятия способны формировать у большинства рабочих постоянное стремление к саморазвитию и совершенствованию своих профессиональных навыков, которые они ежедневно применяют при выполнении трудовых и производственных функций.

Кроме того, как подчёркивает руководство компании, подобные системы, построенные на принципах агонизма (соревновательности), очень сильно мотивируют сотрудников не только быстро справляться со своими обязанностями, но и выполнять поставленные производственные задания с максимальным уровнем качества.

В такой соревновательной игровой манере, как конкурсы и олимпиады, специально организованные для производственных рабочих проводится, своего рода, некая проверка их знаний, навыков и умений, на что менеджеры обращают особое внимание.

Ведь такие методы направлены не только на выявление лучших сотрудников компании, но и на выявление менеджерами слабых сторон и затруднений у этих рабочих, подготовке и совершенствованию навыков которых необходимо уделить большее внимание.

Руководство компании также замечает, что такие мероприятия воодушевляют и как бы «заряжают» сотрудников, они учатся мобилизоваться и у них развиваются такие качества, как целеустремлённость, нацеленность на результат, самоорганизация и дисциплина.

На уровне завода система наград и поощрений производственных рабочих включает в себя следующие направления:

– Первое-второе полугодие (т.е. как правило, раз в полгода) сотруднику вручается награда от директора завода или производственного подразделения.

Как правило, такая наград носит систематический характер, и направлена на поддержание мотивации сотрудника на определённом уровне.

– Приз за лучший доклад «кружка». Несколько раз в год в компании могут проводиться конференции «кружков качества», где проводится конкурс на лучший доклад.

Такое мероприятие также носит состязательный характер, где группы сотрудников, сформированные в отдельные «кружки» соревнуются и выступают с докладами по улучшению работы компании.

Приз за лучший доклад «кружка» является проявлением обратной связи руководства компании и вниманием ко всем принимающим участие в работе «кружков» сотрудникам, что мотивирует их к постоянному поиску путей совершенствования работы компании.

– Приз за работу без происшествий. Руководителями производственных подразделений в целях стимулирования персонала к соблюдению требований охраны труда и пожарной безопасности, санитарно-гигиенических требований, технических требований, внутренних регламентов и должностных инструкций, разработана, и успешно реализуется система поощрения за работу без происшествий.

Так, за каждым производственным участком закреплён ответственный за соблюдение вышеуказанных требований, который осуществляет мониторинг соответствия и соблюдения данных требований рабочими.

Фиксируются факты пренебрежения данными требованиями или отсутствие подобных фактов, и в конце отчётного периода (например, за полугодие или на конец года) подводится итог таких нарушений.

В случае отсутствия всяческих нарушений и происшествий на рабочем месте, сотрудник получает, как правило, вознаграждение в виде единовременной выплаты.

9. Усовершенствованный приём гостей на предприятии. Практически в каждой японской компании имеются специальные аудитории или презентационный деловой центр, предназначенные для организации и проведения экскурсий для детей младшего возраста, школьников и студентов, а также для проведения очных OJT стажировок.

В таких аудиториях также проходят лекционные занятия для персонала, а также семинары и курсы повышения квалификации.

Как и большинство различных предприятий Японии, компанию «Yokohama» и её завод посещают различные гости.

Сотрудники компании, проявив инициативу, предложили усовершенствовать приём гостей. Сотрудники организовали проведение специальных курсов и записались занятия по традиционному деловому этикету, на которых они обучались мастерству гостеприимства.

В процессе обучения они изучали, как правильно встречать и провожать гостей, как правильно держать руки, и даже как правильно делать прощальные жесты и взмахи рукой, провожая гостей.

Как утверждает руководитель кадрового департамента, сотрудники предприятия всегда «открыты» и искренне рады гостям, посещающим компанию «Yokohama». Это вызывает проявление заинтересованности сотрудников и повышает уровень их мотивации.

10. Совещания между профсоюзом и руководством предприятия.

В Японии на предприятиях ежегодно в марте между профсоюзами и руководителями проходит мероприятие по поводу улучшения условий труда и повышения заработной платы сотрудников предприятий.

Компания «Yokohama» в этом не исключение, и также придерживается принципа систематизации проведения подобных мероприятий.

Как добавляет руководитель компании, перед тем, как сесть за стол переговоров между профсоюзом и руководителями, проводится эстафета, состоящая из ряда различных соревнований.

Безусловно, подобные действия являются одним из направлений тимбилдинга, и ещё до начала самих переговоров, члены профсоюза сближаются с руководством компании. Это, в свою очередь, укрепляет уровень межличностных и профессиональных отношений, выполняет важную коммуникационную роль и располагает к лояльному совещанию.

Помимо вышеизложенных принципов, руководитель компании обращает особое внимание на предоставленную персоналу компании возможность реализации разработанных им идей и задумок, способствующих повышению эффективности работы, увеличению производительности труда, уровня качества продукции, сокращению издержек и т.д. Так одна из сотрудниц компании предложила реализовать одно из подобных мероприятий по сокращению затрат на закупку ветоши, которая активно используется производственными рабочими на заводах. Теперь предприятие «Yokohama» собирает у работников

старые вещи, которые в последующем перерабатываются в ветошь вместо утилизации.

Ветошь собирается в специально отведённом месте и взвешивается для того, чтобы посчитать и продемонстрировать сотрудникам, сколько денежных средств сэкономил завод за счёт подобной деятельности.

Как подчёркивает руководитель, мотивация сотрудников повышается, когда люди видят цифры, которые свидетельствуют о многом.

Сегодня завод за счёт внедрения предложенного мероприятия просто отказался от приобретения ветоши для использования в производстве, что на долю сокращает производственные расходы предприятия.

Подобные мероприятия также поощряются со стороны руководства, как правило, единовременной выплатой и наградой.

Таким образом, отличительной чертой управления кадрами в компании является проверенная годами система стимулирования сотрудников и система мотивации труда персонала, которые с подкреплением системой совершенствования производственного процесса, создают для компании довольно прочные конкурентные преимущества.

Основные принципы управления кадрами в компании «Yokohama Rubber» изображены на рис. 35.

Множество всевозможных наград и методов стимулирования персонала компании, распространяемых практически на все группы сотрудников, способны прочно закрепиться в их сознании, что непременно положительно отразится на уровне текучести кадров.

Как уточняет руководство, главным конкурентным преимуществом компании является персонал, с которым необходимо непрерывно сотрудничать, поощряя всеми возможными методами в ответ на его добросовестный труд и результаты трудовой деятельности, так как это конкурентное преимущество нуждается в поддержке так же, как и нуждается в поддержке сотрудников вся компания. И чем сильнее будет закреплён в компании персонал, тем более гарантированным будет конкурентное противостояние компании своим конкурентам.

Таким образом, все разработанные руководством награды и инструменты стимулирования персонала являются, своего рода, обратной связью руководства в ответ на благотворные действия своего персонала.

Рис. 35. Принципы управления персоналом компании «Yokohama Rubber»

3.7. Кооператив японского торгового квартала «Мукодзима Татибана Гиндза» («Киракира Татибана»)

Весьма широкое распространение в Японии получило создание торговых кварталов, которые образуются, чаще всего, возле вокзалов или в самих жилых районах. Прогуливаясь по какому-то жилому кварталу, можно непременно заметить, что одновременно находишься в эпицентре торговой сферы деятельности, которая очень напоминает рынок.

Как правило, такие кварталы образовываются из участков жилых районов, отличающихся по сферам деятельности и ассортименту предлагаемой продукции. Так, всё начинается с одного участка, на котором расположены 6 домов – по три на каждой из сторон улицы. При этом первый этаж дома или его часть преобразуется в торговую площадь, склад или небольшую лавку, а второй этаж остаётся жилым помещением.

По всей Японии насчитывается более 13 тысяч торговых кварталов, из них только в Токио расположены 2,6 тысячи. Такие кварталы бывают нескольких видов: туристские кварталы (например, район Асахикабара в г. Токио), привокзальные кварталы (вблизи станций метро и ж/д станций), а также кварталы для жителей района (вдали от станций на удалении 500–700 метров).

У каждого торгового квартала есть свой куратор, так называемый, секретарь торгового квартала, который выполняет ряд возложенных на него функциональных обязанностей.

В основном, он отвечает за планирование и организацию сферы торговли среди местных жителей, а также за развитие отношений между другими торговыми кварталами и торговыми центрами.

Организация торговых кварталов в Японии преследует множество различных целей, таких как, формирование и поддержание спроса и предложения среди местного населения, развитие сферы торговли, поддержание чистоты, содержание, развитие и улучшение состояния квартала, взаимная поддержка жителей, привлечение туристов и многое другое.

Одним из самых известных торговых кварталов, расположенных в г. Токио является Торговый квартал «Киракира Татибана», который сегодня пользуется большой популярностью, как среди местного населения, так и среди туристов, посещающих столицу Японии.

Официальное название этого торгового квартала – «Кооператив торгового квартала Мукодзима Татибана Гиндза», названный так в честь настоящего ответственного секретаря этого квартала.

Как подчёркивает господин Мукодзима Татибана Гиндза, – «Торговый квартал является залогом процветания местности», что сразу определяет ведущую цель его существования. Из истории организации и создания квартала, он рассказал, что ещё в 1927 г., практически вплотную стоящие лавки и магазины, специализирующиеся на розничной торговле, образовали торговый квартал. Сегодня это достаточно длинный квартал, который располагается в центральной части г. Токио в 10–15 минутах ходьбы от двух станций токийского метро (ст. Тобу Хикифунэ и ст. Кэйсэй Хикифунэ), что очень благоприятно сказывается на жизнедеятельности района, в черте которого находится «Киракира Татибана» (рис. 36–37).

Среди жителей г. Токио, известно и широко распространено и другое общепринятое название квартала, которое звучит так – «Торговый квартал Татибана, сияющий человеколюбием, свойственным нижней части города».

Рис. 36. Один из переулков торгового квартала «Киракира Татибана»

Как поясняет ответственный секретарь квартала, такое название было определено по итогам открытого конкурса на лучшее название, устроенного в честь завершения укладки цветного асфальта в 1989 году.

Рис. 37. Квартал «Киракира Татибана»

Надлежащий образ деятельности кооператива, который должен соответствовать реальной обстановке выделяет «Киракира Татибана» на общем фоне торговых кварталов.

В торговом квартале «Киракира Татибана» расположено большое число торговых точек, предлагающих разнообразные товары: хлебобулочные изделия, изделия из риса, сувенирную продукцию, цветочную продукцию, традиционные японские блюда, фрукты и овощи, напитки, готовые салаты и многое другое (рис. 38–40).

Рис. 38. Овощная лавка в торговом квартале «Киракира Татибана»

Рис. 39. Лавка готовых мясных блюд в квартале «Киракира Татибана»

Помимо этого, на территории торгового квартала расположены постоянно действующие и участвующие во всех проводимых мероприятиях различные магазины и лавки: кондитерская лавка, мастерская Тофу, лавка очков, магазин нижнего белья, лавка суши, кафе, предлагающее блюдо «Удон», кафе с широким ассортиментом закусок и снэков, музей, синтоистский храм и другие.

Из характерных особенностей местности района Сумида (подрайон Кёдзима), в котором расположен торговый квартал «Киракира Татибана» можно выделить следующие:

– Тесно расположенные деревянные жилые дома, которые были построены ещё в эпоху Сёва. В их число входят и одноэтажные многоквартирные жилые дома;

– Большое число узких и извилистых переулков.

Рис. 40. Хозяйка цветочной лавки в «Киракира Татибана» каждое утро расставляет цветы и декоративные растения для продажи

Как выделяет господин Мукодзима Татибана Гиндза, несмотря на все пережитые проблемы (особенно в послевоенный период, когда часть района была разрушена), кварталу удалось прочно закрепиться

в данном районе и развиться таким образом, чтобы сегодня быть одним из самых известных и популярных в Японии.

Ответственный секретарь «Киракира Татибана» уверен, что всего этого удалось достичь благодаря высокой мотивации жителей-участников торгового квартала (кооператива), их трудолюбию, бесконечным усилиям и стараниям, а также крепким и дружеским отношениям друг с другом.

Что же способно, таким образом, сплотить жителей торгового квартала, чтобы добиться одного из самых высоких уровней конкурентоспособности среди токийских торговых кварталов и наивысшей степени популярности среди населения?

Выяснилось, что в кооперативе имеются свои особенности, описать которые можно присущими ему принципами.

1. Три принципа при возникновении стихийных бедствий. Все члены торгового кооператива «Киракира Татибана» убеждены и мотивированно разделяют между собой три самых важных принципа, придерживаться которых необходимо при возникновении стихийных бедствий (рис. 41):

– Самопомощь – принцип самосохранения, помощь себе своими силами;

– Взаимопомощь – сотрудничество в оказании помощи с окружающими людьми;

– Общественная помощь – принцип оказания помощи за счёт общественной поддержки.

Набор данных принципов формировался в кооперативе несколько десятилетий, начиная с довоенного периода. При этом основными предпосылками возникновения данных принципов послужили разрушительные действия в военное время, а также участившиеся случаи землетрясений в Японии.

К формированию данных принципов членов кооператива подтолкнула присущая японцам эмпатия (чувство сопереживания другим), когда они осознавали, что людям необходима помощь и поддержка в трудную минуту, для чего они старались сплачиваться ради оказания большей помощи другим, понимая, что, когда-нибудь, и они могут нуждаться в помощи.

Рис. 41. Главные принципы «Киракира Татибана» при возникновении стихийных бедствий

Ответственный секретарь рассказывает, что когда в Кобэ более двух десятилетий назад было разрушительное землетрясение, район Сумида, где располагался торговый квартал «Киракира Татибана», наиболее пострадал и, несмотря на это, квартал оказывал значительную поддержку и помощь всем пострадавшим от стихии.

Взаимопомощь способна сплотить людей и носит пролонгирующий эффект, который распространяется в будущей жизнедеятельности этих людей.

Чаще всего, торговые кварталы устраивают для жителей пострадавших от стихийных бедствий районов праздник, на котором людям дают понять, что они не одни. Жители квартала выносят вещи, которые готовы отдать оставшимся без крова людям, предлагают разнообразную пищу и напитки, а также устраивают концерт для поддержки морального духа пострадавших людей.

При этом квартал очень ярко украшают разноцветными вывесками, флагами, воздушными шарами и ленточками, чтобы поднять настроение нуждающимся людям.

2. Три основы деятельности в торговом квартале «Киракира Татибана». Три основных направления усилий торгового кооператива

«Киракира Татибана» являются ключевыми в формировании мотивации людей и стремления в достижении поставленных целей:

– Мероприятия по стимулированию сбыта. Членами кооператива проводится самостоятельное продумывание таких мероприятий, что повышает заинтересованность людей с помощью реализации их творческого потенциала.

Стремление к реализации предложенных методов и инструментов стимулирования повышает внутреннюю мотивацию всех членов кооператива, а результаты этих мероприятий служат, своего рода, обратной связью и лучшей наградой для людей.

К самым распространённым и весьма оригинальным способам стимулирования сбыта в торговом квартале «Киракира Татибана» относятся «утренние базары», «базар-сюрприз», «ночные базары», детская ярмарка «Чиби», а также летняя и предновогодняя распродажа подарочных товаров с лотерейными билетами.

Утренние базары открываются рано утром и работают несколько часов, которых, как правило, достаточно, чтобы осмотреть, на первый взгляд, бесконечный ассортимент продукции, предложенный местными жителями.

Очень оригинальной задумкой стал «базар-сюрприз», который интригует не только своим названием, но и «неизвестной» продукцией и тематикой продаж, о чём местные жители заранее не осведомлены. Именно за тем, чтобы узнать, что же послужит «сегодняшним сюрпризом» и приходят покупатели и жители близлежащих районов.

– Проведение мероприятий с привлечением местного населения и организаций.

Как правило, о предстоящей распродаже, празднике, уборке, заранее оповещаются жители прилегающих районов, а также организации, расположенные на территории торгового квартала или вблизи с ним.

Такими мероприятиями могут быть – вечерняя праздничная ярмарка, традиционный японский праздник «Танабата» с декорациями местного производства или «Неделя веселья». Главное мероприятие «недели веселья» проводится в день детей, то есть 5 мая.

Праздник «Танабата» проводится 7 июля совместно с начальной школой, ассоциацией пожилых людей, а также представительства-

ми различных организаций. В первую субботу сентября в торговом квартале «Киракира Татибана» проводится вечерняя праздничная ярмарка, где посетителям предоставляется возможность поиграть в ностальгические детские игры.

– Организация «вкусной прогулки». Для стимулирования сбыта, торговый квартал привлекает дополнительное число покупателей способом «Вкусной прогулки».

Для людей, посещающих квартал, жители готовят различные традиционные японские сладости и традиционную пищу. Потенциальных покупателей угощают различными вкусными блюдами, завлекая таким способом приобрести понравившееся блюдо или товар.

Мероприятие «Вкусная прогулка», как сообщает ответственный секретарь, проводится с целью решения различных задач, стоящих перед торговым кварталом «Киракира Татибана». Самой большой проблемой для «Киракира Татибана» является работа по воскресным дням.

Дело в том, что жизнедеятельность района, исходя из его многолетней истории, тесно связана с образом жизни в нижней части города, где именно по воскресеньям большинство магазинов и торговых точек не работают.

22 мая 2012 года в районе Сумида, где располагается торговый квартал «Киракира Татибана» произошло открытие башни «Tokyo Skytree» («Токийское небесное дерево» (рис. 42)), высота которой достигает 634 метров и примерно в 2 раза превышает знаменитую Токийскую башню (рис. 43).

Этим она незамедлительно приобрела большую популярность среди туристов, посещающих Японию, став одной из главных достопримечательностей г. Токио.

Местные торговцы сразу же заметили, насколько возрос уровень посещаемости торгового квартала туристами, что, безусловно, сказывается на размере их прибыли.

Но ещё не до всех торговцев, осуществляющих свою деятельность вне пределов торгового квартала «Киракира Татибана» дошло понимание того, что после открытия «Tokyo Skytree», район воспринимается как туристский, и туристы посещают его в выходные дни, в основном в воскресенье.

Рис. 42. Башня «Tokyo Skytree», г. Токио, 2015 г.

Восточная башня «Tokyo Skytree» представляет собой высотное здание, большую часть которого занимают офисы и различные образовательные учреждения. Помимо популярной сегодня башни «Tokyo Skytree», в прилегающих к торговому кварталу районах расположены и другие туристские объекты:

– «Токио Сорамати», представляющее собой крупный торговый центр с размещёнными в нём магазинами, кафе и ресторанами (всего более 300), что с одной стороны, оказывает конкурентное влияние, а с другой, способствует дополнительному притоку туристов в район и повышает посещаемость «Киракира Татибана».

– Аквариум «Сумида» и планетарий.

Навстречу новому вызову членами кооператива «Киракира Татибана» была предпринята попытка в изменении расписания своей

работы, и торговый квартал начал работать и в воскресенье, привлекая дополнительное число туристов, посещающих «Tokyo Skytree» и заодно «Киракира Татибана».

Рис. 43. Токийская башня, г. Токио, 2015 г.

Вблизи с торговым кварталом расположен синтоистский храм «Тамару Инари», ворота которого теперь также открыты для посещения туристами (рис. 44).

Посещение храма оказалось не менее посещаемым местом, хотя бы из-за перевода его уникального названия, ведь «Тамару» по-японски означает – «накапливаться» (т.е. «быть богатым»).

Как утверждает ответственный секретарь, этот храм считается «местом силы», где полно божественной милости, способствующей формированию и накоплению всего хорошего, включая деньги.

В виду этого, туристы, посещающие храм, могут приобрести специально сделанные местными монахами амулеты, приносящие богатство.

Туристы, посещающие храм, также посещают торговый квартал «Киракира Татибана», что положительно сказывается на деловой репутации квартала и извлечении дополнительного дохода от продажи различных товаров.

Рис. 44. Синтоистский храм «Тамару Имари», расположенный при входе в торговый квартал «Киракира Татибана»

Возможность извлечения дополнительного дохода и при этом приобретения превосходства над конкурентами, мотивируют торговцев квартала «Киракира Татибана» работать даже в воскресенье.

Помимо активного ведения бизнеса в воскресенье, члены кооператива «Киракира Татибана» постоянно налаживают и поддерживают внешние связи.

Например, в организации и проведении каких-либо мероприятий, они сотрудничают со студентами коммерческого института Тиба, а также получают помощь со стороны региональных организаций.

3. Взаимодействие торгового кооператива «Киракира Татибана» с окружающими регионами. Как рассказывает ответственный секретарь квартала, сотрудничество «Киракира Татибана» с другими организациями символизируется четырьмя японскими иероглифами «Сё-Кин-Гаку-Ко» (рис. 45):

– Иероглиф «Сё» обозначает торговлю, т.е. торговые кварталы;

– Иероглиф «Кин» – финансовое учреждение, т.е. Токийскую кредитную организацию;

– Иероглиф «Гаку» – учебное заведение (речь идёт об Университете Васэда);

– Иероглиф «Ко» – муниципальных служащих, т.е. местных органов власти.

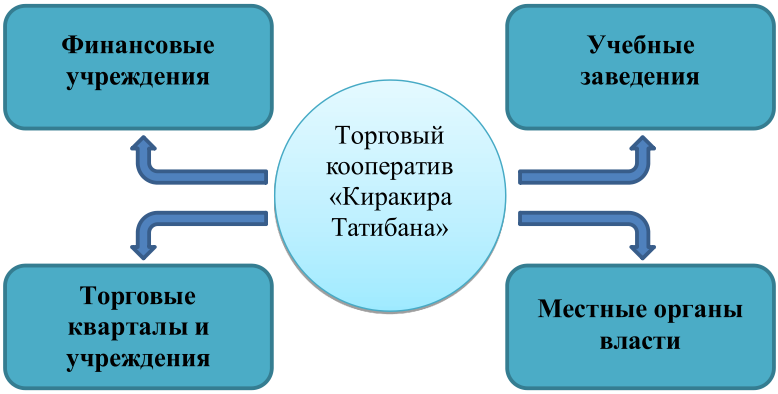

Рис. 45. Сотрудничество «Киракира Татибана» с другими организациями (по материалам презентации «Киракира Татибана»)

Под руководством Кредитной организации Токио систематически проводятся опросы населения о торговом квартале «Киракира Татибана» и в соответствии с полученными результатами, принимаются определённые меры.

4. Уникальная деятельность по стимулированию сбыта.

– «Утренний базар». Мероприятие разработано и продолжается на протяжении более 30 лет. Как говорит ответственный секретарь, он начал развитие торговли на «утренних базарах» торгового квартала, когда

ему было 28 лет. Как правило, утренний базар в «Киракира Татибана» проводится в четвёртое воскресенье каждого месяца и его открытие начинается с 6 часов утра. В организации «утреннего базара» торгового квартала «Киракира Татибана» принимают участие 35 магазинов и торговых лавок.

– Грандиозные распродажи. Помимо утренних базаров и базаров-сюрпризов, устраиваются грандиозные распродажи, где участвуют около 30 магазинов квартала.

В Японии подобные грандиозные распродажи и другие различные акции выражены «Предложением большой ценности для денег», что свидетельствует о предложении базара сэкономить денежные средства покупателей. Другими словами, продавцы дают понять покупателям, что ценность денег увеличивается, если ты можешь приобрести за эти деньги гораздо больше, чем в другом месте или в другое время, например.

Такой приём является весьма сильным инструментом стимулирования сбыта при грандиозных распродажах в торговом квартале «Киракира Татибана».

– «Ночной базар». Большой популярностью пользуется также «Ночной базар», реализуемые на котором товары находят своего покупателя. Участие в торговле на «Ночном базаре» принимает около 20 магазинов и лавок, и торговля, чаще всего, длится до самого утра.

– Базар «Сюрприз» организован и существует более 40 лет. На таком базаре чаще всего устраивается грандиозная распродажа, которая проводится 5 раз в год – в феврале, апреле, июне, октябре и декабре.

– Летняя и предновогодняя распродажи устраиваются 2 раза в год и, как правило, сопровождаются девизом «Сердце бьётся от радости».

– Детский турнир «Киракира Татибана». Среди детей также проводятся различные мероприятия, такие как крупный турнир по перетягиванию каната, и различного рода, так называемые Бинго-игры.

Наградой за победу и участие в турнире могут быть конфеты, японские сладости и различные призы.

Данные мероприятия создаются для привлечения детей и их родителей в торговый квартал «Киракира Татибана» и является одним из инструментов стимулирования сбыта. Кроме того, подобные

мероприятия являются популярными среди детей, а также оказывают своё стимулирующее действие на членов кооператива «Киракира Татибана» в продвижении своей продукции и подготовке к проведению турниров.

– Детские ярмарки «Чиби». Помимо турниров, для детской аудитории устраиваются и проводятся детские ярмарки «Чиби», названные в честь одного из известных героев японских комиксов.

– Общественная лотерея. Систематически в торговом квартале проводится общественная лотерея среди всех покупателей торгового квартала, действие которой распространяется на сумму чеков в 500 иен и более. При этом необходимо совершить покупки как минимум в трёх магазинах и лавках квартала, в каждом из которых необходимо получить чек в 500 иен и более.

Это, так называемый, «треугольник лотереи». После этого в центральном офисе квартала разыгрываются различные призы, где можно получить билеты в игровой зал, билеты в парк, паспортные билеты в Токийский Диснейленд, а также билеты на покупку на сумму от 300 до 2000 иен.

5. Государственная поддержка и дотации. Государство выделяет дотации на реализацию мероприятий по стимулированию сбыта в торговом квартале «Киракира Татибана», что дополнительно стимулирует членов кооператива к развитию торговли в районе.

6. Улыбка сотрудников считается одним из главных принципов, разделяемых членами кооператива «Киракира Татибана», поскольку и здесь также считается, что когда человек улыбается, он приглашает к себе счастье (от японской поговорки «Улыбка привлекает счастье»).

Доброжелательность торговцев не только имеет место быть в обслуживании своих клиентов, но и во внешнем виде. Считается, что если кто-то заинтересовался твоим товаром и заглянул в торговую лавку, значит, это счастье, которое заслуживает уважительного, обходительного и приветливого отношения к себе.

7. «Чистый туалет», как фактор поддержания чистоты. Из-за чистоты, постоянно присутствующей в торговом квартале «Киракира Татибана», квартал неоднократно выступал в качестве площадки для съёмок музыкальных и рекламных клипов, а также художественных

фильмов и сериалов, что делает квартал более известным и приносит большую популярность владельцам торговых лавок и магазинов.

Кроме того, как добавляет ответственный секретарь, подобные съёмки являются вдобавок и способом извлечения дополнительного дохода от разрешения за съёмку, средства которого идут на развитие торгового квартала.

Возможность извлечения дополнительного дохода всегда мотивирует местных жителей и членов кооператива, поэтому они стараются систематически проводить уборку квартала, переулков и своих жилищ.

8. Выездные продажи пожилым людям. Основную долю посетителей торгового квартала составляет пожилое население (более 80%). В связи с тем, что большинство таких людей не способно часами гулять по кварталу, выбирая необходимые товары и совершая покупки, а некоторые и вообще редко покидают свой дом, молодой инициативной группой членов кооператива «Киракира Татибана» была создана уникальная услуга – выездные продажи пожилым людям.

Они систематически посещают пожилых людей, проживающих в торговом квартале и прилегающих к нему районах, чтобы узнать, как у них дела, оказать знак внимания и уважения к старшим, а также узнать, нуждается ли в чём-нибудь человек.

Со стороны пожилых жителей района принимаются заявки на доставку определённого набора продуктов. Помимо этого, членами кооператива проводится выездная торговля во дворе микрорайона многоквартирных домов «Бунка», которая осуществляется каждую среду, начиная с 2011 года. Данный вид торговли также создан для клиентов пожилого возраста, живущих поблизости с торговым кварталом «Киракира Татибана».

9. Группа «Sky Girls». Для стимулирования сбыта в «Киракира Татибана», членами кооператива была создана промо-группа, состоящая из пяти молодых и очень модных девушек «Sky Girls». «Небесные девушки», одетые в специальные наряды, устраивают множество представлений для посетителей торгового квартала, привлекая их внимание и проводя рекламные кампании.

Помимо самих представлений, песен и танцев, девушки являются образцом для подражания не только всем жителям района, но и его посетителям. Так, их главными задачами являются – взаимопомощь, помощь пожилым людям, уборка улиц и переулков квартала и т.д.

Эта группа приобрела весьма большую популярность в районе Сумида, – про неё снимают клипы, есть множество желающих сфотографироваться с её «небесными» участницами, которых ещё называют «вернувшиеся амурчики».

Члены кооператива очень гордятся своими «ангелами», которые вдохновляют, воодушевляют и мотивируют их к работе и развитию торгового квартала.

10. Внесение вклада в общество как философия деятельности. Как и большинство японских предприятий и жителей, члены кооператива «Киракира Татибана» также придерживаются главного стимулирующего принципа – «Внесение вклада в развитие общества», который является основной идеей и целой философией деятельности.

Разделяемым принципом все члены кооператива мотивированы осознанием своей полезности для общества и вкладом, который они в него вносят своими усилиями и трудом, помогая и развивая его.

Таким образом, торговцы понимают важность дела, которым они занимаются ради развития общества, развития отношений с жителями, а также процветания квартала и всего района, где постоянно господствуют чистота, порядок, доброжелательность и теплота отношений.

11. Распространение информации в социальных сетях. Членами кооператива «Киракира Татибана» было разработано ещё одно актуальное направление в стимулировании сбыта своей продукции – размещение информации о торговом квартале в сети Интернет.

Таким образом, в кооперативе даже создан свой Интернет-сайт, множество страниц в социальных сетях, где систематически и оперативно обновляется информация о «Киракира Татибана» и его развитии, новых акциях и расписании запланированных и проводимых мероприятий. Жители также гордятся использованием современных информационных технологий в торговле, способствующих стимулированию сбыта, развитию сферы торговли в квартале, а также большей известности и популярности.

12. Проявление гостеприимства. Кооператив «Киракира Татибана» позаботился и об отдыхе посетителей квартала, организовав специальное место для отдыха в конторе самого кооператива – «Дом Татибана».

Для комфортного и более удобного посещения торгового квартала и пребывания в нём, было оборудовано место для отдыха, где можно передохнуть, воспользоваться туалетом и продолжить свою прогулку. В зоне отдыха и туалете поддерживается идеальная чистота, так от её соблюдения напрямую зависит деловая репутация торгового квартала.

Такая забота о своих клиентах проявляется со стороны всех участников торговли в «Киракира Татибана», мотивируя их поддерживать чистоту на должном уровне и привлекая своим вниманием посетителей торгового квартала.

13. Слоган «Heart-Soft-Hard» («Хат-Софт-Хард») или залог регионального развития. Членами торгового кооператива в целях разделения принципа развития и процветания «Киракира Татибана» был придуман слоган, который, как считается, служит залогом его регионального развития (рис. 46).

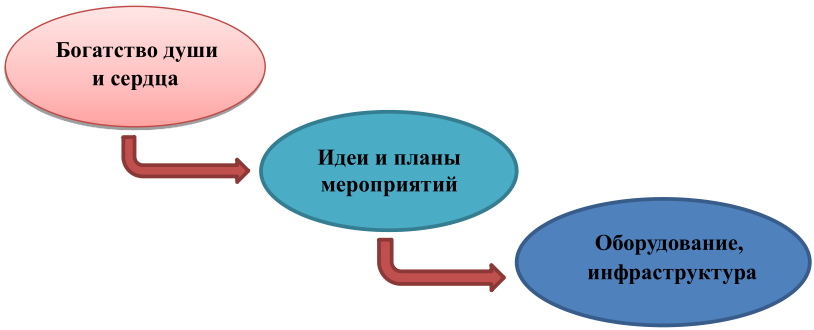

Рис. 46. Слоган «Heart-Soft-Hard» кооператива «Киракира Татибана» (по материалам презентации «Киракира Татибана»)

Основные принципы, отражающие особенности управления торговым кооперативом «Киракира Татибана» и управления кадрами изображены на рис. 47.

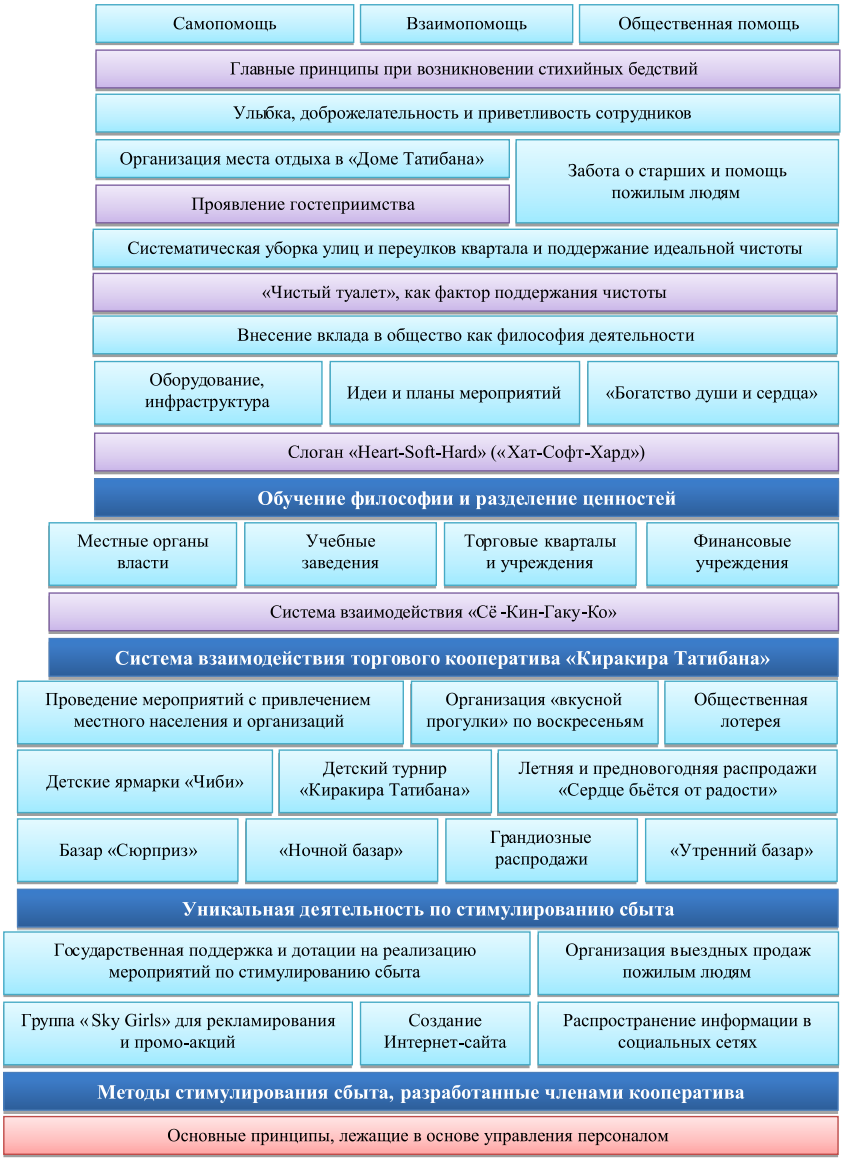

Рис. 47. Основные принципы управления кадрами в «Киракира Татибана»

Таким образом, благодаря инициативе, сплочённости и коллективизму членов кооператива «Киракира Татибана», происходит интеграция всеобщих усилий, способностей и возможностей, которые являются неотъемлемой частью стратегического планирования и успешно реализуются, что обеспечивает конкурентоспособность торгового квартала и объясняет его лидирующее положение на региональном рынке.

Как утверждает господин Мукодзима Татибана Гиндза, без таких высокомотивированных участников кооператива, способных мобилизоваться в формировании и реализации стратегически важных для развития торгового квартала задач, невозможно было бы достигнуть такого превосходства перед конкурентами.

В свою очередь, он, как руководитель данного кооператива, несомненно, прилагает всевозможные усилия для того, чтобы поддерживать заинтересованность участников кооператива в реализации их идей, поощрять творческий подход при решении задач, и предоставлять возможность в проявлении инициативы, обеспечивая плотное сотрудничество через эффективное взаимодействие.

3.8. Компания по производству швейных машин домашнего и промышленного назначения «Janome».

Основанная в 1921 году компания по производству швейных машин для домашнего пользования, а также для отрасли текстильной промышленности, в 2021 году отметит своё вековое существование на Японском рынке.

Сегодня «Janome Sewing Machine Co., Ltd» является самым крупным производителем швейных машин, в том числе компьютерных.

Помимо самих швейных машин и промышленных роботов компания занимается разработкой и производством аксессуаров к ним, одновременно являясь и разработчиком программных продуктов.

В настоящее время компания производит более 2 млн. швейных машин домашнего пользования в год. Производство промышленных роботов составляют ещё 5000 единиц в год.

До 2015 года компания произвела на свет в общем итоге более 60 млн. машин, что свидетельствует о её огромном опыте и, безусловно, отражается как на качестве продукции, так и на её инновационном прогрессе.

Высокотехнологичная продукция для домашних пользователей используется более чем в 100 странах мира, при этом основной экспорт идёт в страны Северной Америки, Европу, Индию и Российскую Федерацию и по объёмам продаж компания занимает первое место в мире.

Помимо Японии, заводы компании «Janome» также расположены по всему миру – в Тайване, Таиланде, Бразилии, Канаде.

Завод, расположенный в г. Токио в Японии сегодня выглядит следующим образом (рис. 48–49).

Рис. 48. Завод компании «Janome Sewing Machine Co., Ltd», 2015 г.

Одной из самых первых популярных у домашних пользователей швейных машин президент компании выделает машину «Model 53», разработанную в 1954 году и произведённую в модификации более 500 моделей.

Производство следующей популярной бытовой, но уже компьютерной модели «Memory 7» в 1979 году стало для компании настоящей революцией.

И, наконец, в 1990 году, компанией «Janome» был совершён очередной прорыв, когда была произведена компьютерная машина для вышивания под названием «Memory Craft 8000».

Рис. 49. Территория завода «Janome Sewing Machine Co., Ltd», 2015 г.

Как утверждает руководство компании, добиться конкурентного преимущества среди мировых производителей подобной продукции, компании удаётся благодаря инновациям, которые являются результатом интеллектуального труда сотрудников компании.

Другими словами, инновации способствуют росту конкурентоспособности компании, при этом они создаются сотрудниками, подготовку и обучение которых производит компания.

Каковы же основные принципы управления кадрами в компании «Janome», и каким образом компании удаётся обеспечить подготовку и обучение сотрудников для последующего формирования ими высокотехнологичной продукции, обладающей уникальными характеристиками?

1. Центр проведения исследований и развития компании.

Компания «Janome» имеет собственный исследовательский центр, который отвечает за инновационные разработки, которые считаются стратегически необходимыми в конкурентной борьбе с другими производителями аналогичной продукции.

Сегодня перед центром исследований стоит весьма сложная задача – изготовление швейной машины, на которой можно шить абсолютно всё, предварительно отправляя выкройку с различных электронных устройств, например, с IPad.

Кроме того, у персонала исследовательского центра есть неутомимое желание и стремление изготовить такую швейную машину, которая бы могла шить самостоятельно, без участия её владельца.

Стремление к постоянному совершенствованию продукции и технологии производства – главное направление работы центра исследований, где работает высокомотивированный персонал, обладающий не только техническими и инженерными навыками, но и стратегическим, инновационным, а также творческим мышлением.

2. Песенка «Janome» как весёлый гимн компании. Сотрудниками «Janome» была придумана песня компании в трёх интерпретациях, которая была успешно принята руководством как один из официальных символов компании, став неким гимном.

Весёлый гимн в любой из интерпретаций содержит в тексте такие фразы, как: «С кем нет никаких проблем», «Дольше всех машин живёт», «Она надёжный верный друг», «Её повсюду ждёт успех» и многие другие, не только характеризует компанию «Janome» и её превосходную продукцию, но и дают, своего рода, установку на стремление к развитию компании и совершенствованию её продукции для всего персонала.

Песни звучат достаточно часто, особенно на презентациях компании, её продукции, на официальных приёмах, собраниях, совещаниях и различного рода празднованиях.

Компания выпускает для всех сотрудников специальные карточки с текстами песен «Janome», чтобы они всегда были перед глазами у каждого сотрудника. Песни поются очень задорно и весело, что постоянно радует персонал компании, разряжает обстановку и загруженность, что также стимулирует персонал к работе, поднимая настроение и напоминая о том, какой является продукция компании и сама компания.

3. «Память о прошлом и истории компании». Войдя в помещение компании «Janome», сразу возникает ощущение того, что находишься в музее швейных машин.

Действительно, холл компании полностью оборудован под музейный стиль, где по обе стороны представлены самые различные модели швейных машин, которые были изготовлены за всю историю работы компании (рис. 50–51).

Рис. 50. Раритетные образцы швейных машин «Janome»

Начинается история с создания самой первой швейной машины, изготовленной в 1921 году. Идея создания такого музея возникла у руководства компании из тех соображений, что каждый из сотрудников, приходя на работу, будет проходить «сквозь историю» компании, в которой он осуществляет свою деятельность.

Как считает руководство, это благоприятно сказывается на инициативе сотрудника, его заинтересованности в работе, а также на уровне мотивации к трудовой деятельности.

Проходя, таким образом, на своё рабочее место через такой «исторический холл», сотрудник гордится богатой историей компании, в которой работает, а также её достижениями.

Рис. 51. Современные образцы швейных машин «Janome»

Также это показывает, насколько компания наделена целеустремлённостью, трудолюбием и постоянным совершенствованием, что создаёт у персонала стремление к развитию компании и повышению эффективности её деятельности.

Наряду с этим, руководство постоянно подчёркивает, что все достижения компании являются результатом упорного труда всего персонала, который является главным механизмом жизнедеятельности компании и благодаря его творческим и интеллектуальным способностям создаются инновации.

Происходит, своего рода, циклический процесс, который заключается в том, что сотрудники испытывают чувство гордости за свою компанию, а руководство – за такой персонал.

4. Уникальная система набора кадров. В компании «Janome» каждый год принимают порядка 20 новых сотрудников. При этом на работу в компании берут сотрудников различных возрастных групп для того, чтобы выравнивать средний возрастной ценз сотрудников предприятия.

Таким образом, в производственном процессе опыт сотрудников-старожилов совмещается с целеустремлённостью и творческой инициативой молодых амбициозных сотрудников, которые с особым желанием перенимают опыт и навыки работы у сотрудников пожилого возраста.

Как отмечает руководитель кадрового департамента «Janome», очень многие сотрудники компании уходят, не достигая 65 лет (пенсионный возраст), но если у сотрудника есть желание осуществлять свою деятельность в компании, ему предоставляется возможность доработать до 65 лет.

Руководство компании всячески содействует работе сотрудников пожилого возраста, имеющих огромный опыт работы, «разбавляя» их численность привлечением молодых сотрудников, для которых сотрудники-старожилы являются наставниками, передавая свой опыт молодому поколению.

5. «Kazafu-tetsudo» или 7 видов потерь, от которых необходимо избавиться. Компания «Janome» также придерживается избегания семи видов потерь, описанных в производственной системе Toyota Production System (TPS), но немного в другой последовательности, выстроенной с учётом особенностей компании и её специализации.

Президент компании демонстрирует презентацию компании, где изображена последовательность видов потерь. Данная последовательность образует свойственную для компании «Janome» систему устранения потерь, называемую в компании «Kazafu-tetsudo» (аббревиатура, состоящая из первых иероглифов названий видов потерь), что дословно означает «Казахская железная дорога»:

– потери из-за лишних этапов обработки (иероглиф «Ka»);
– потери из-за лишних запасов (иероглиф «Dza» или «Za»);
– потери из-за выпуска дефектной продукции (иероглиф «Fu»);
– потери времени из-за ожидания (иероглиф «Te»);
– потери из-за перепроизводства (иероглиф «Tsu»);
– потери из-за ненужных перемещений (иероглиф «Do»);
– потери при ненужной транспортировке (заключительный иероглиф «U»);

В компании «Janome» в шутливой форме подчёркивают, что компания, стремящаяся к успешному и эффективному осуществлению своей деятельности, должна двигаться по этой «Казахской железной дороге».

Руководство компании также считает, что своевременная и систематическая идентификация таких потерь способная повысить эффективность работы всего предприятия, к чему целенаправленно стремятся сотрудники компании, полностью поддерживая эту систему.

Так, персонал чётко знает, от каких видов потерь необходимо избавляться в первую очередь, выявляет предпосылки возникновения этих потерь, выраженных в последующем в рисках и преобразующихся, в конечном итоге, в угрозы для производственной деятельности и всего предприятия, как со стороны внешних, постоянно изменяющихся условий, так и при конкурентной борьбе.

6. Роботизированное и полу-автоматизированное производство.

Наряду с имеющимися и применяемыми в компании стандартами ISO 9001 и ISO 14001 (система менеджмента качества), в компании активно внедряются роботизированные системы, обеспечивающие не только процесс производства, но и осуществляющие контроль качества продукции.

Так, например, в компании имеется робот по тестированию внутренней электроники швейных машин на выходном контроле, который проверяет качество произведённой продукции и выявляет брак.

Помимо таких типов роботов, в компании имеется робот, фиксирующий наличие брака в шарикоподшипниках, который выявляет наружные микротрещины и производит сортировку по категории брака.

Удивительным является робот по проверке прочности упаковочной тары.

Такой робот предназначен для тестирования коробок, в которых поставляются произведённые швейные машины по всему миру. Каждая коробка тестируется при падении с высоты 1–2 метров со швейной машиной внутри на каждую из её сторон. В случае если же при падении с 2-метровой высоты, машина ни была повреждена, значит, тестирование упаковочной тары получает положительный результат.

Роботизированный контроль качества продукции повышает уровень ответственности сотрудников производственных подразделений, что сказывается на повышении качества и исключении брака производимой продукции. На фоне реализации на предприятии инструментов менеджмента качества, применение в производственном

процессе роботизированного и автоматизированного оборудования значительно облегчает труд производственного персонала, повышая общий уровень производительности на предприятии.

Кроме того, подобное оборудование заменяет использование ручного труда и частично исключает присутствие человека на производстве, что дополнительно сокращает издержки компании и положительно сказывается на себестоимости конечной продукции.

Качественное выполнение производственных операций в компании «Janome» – это норма, соблюдаемая по умолчанию. Произвести качественный товар с исключением максимального числа дефектов для сотрудников компании является обыденной задачей, а не превосходством над собой.

К тому же в процессе реализации на предприятии роботизированного контроля качества, персонал прекрасно знает, что при допущении ошибки в производственной операции с его стороны, робот обязательно заметит и выявит брак.

7. «Журнал анализа и обмена информацией» и его использование на рабочем месте. Одной из главных особенностей кадрового менеджмента компании «Janome» является активное использование на рабочих местах сотрудников «журнала анализа и обмена информацией».

Данный инструмент способствует укреплению коммуникативных связей и ролей сотрудников, обеспечивает их эффективное и оперативное взаимодействие в процессе осуществляемой деятельности, и приводит к формированию и правильному построению профессиональных отношений, направленных на совместное достижение общих целей компании.

Безусловно, здесь главенствующую роль играет целеполагание, как залог успеха всей компании в будущем.

Журнал анализа и обмена информацией позволяет:

– Узнать, чего ожидает руководство компании и начальники отделов от сотрудников. При этом целеполагание приобретает чётко определённые рамки, выраженные в конкретных, реально достижимых целях и задачах каждого сотрудника. Например, за определённый промежуток времени приобрести определённые навыки, научиться самостоятельно решать проблемы или принимать управленческие решения.

На основании чётко поставленных перед сотрудником целей, у него возникает стремление к их достижению. Он чётко видит свою цель и оценивает свои возможности, способности, навыки и другие факторы, которые необходимо будет задействовать или затратить.

– Определить цели на месяц и на год. Отдельно происходит распределение целей, которые необходимо достичь сотруднику в течение каждого месяца и в течение всего года.

Журнал в данном случае выступает в роли некоего производственного графика, отклонение от которого в одном временном промежутке чревато увеличением трудовой нагрузки в другом. Поэтому сотрудник, перед которым чётко задана цель и установлены определённые временные рамки на её достижение, прибегает к рационализации и оптимизации своего труда, а также у него вырабатываются навыки тайм-менеджмента.

И тогда он уже способен самостоятельно планировать своё время, затрачиваемое на достижение определённой цели или задачи без особых усилий, психологического диссонанса, и, как следствие этого, без возникновения конфликтных ситуаций в коллективе. Ведь известно, что многие руководители, мало того, что не могут чётко сформировать и поставить задачу перед персоналом компании, так ещё и не определяют временные рамки для их решения, что приводит к дисбалансу их психологической уравновешенности.

Сотрудник начинает переживать по поводу того, что не понимает, чего от него требует руководитель и уж тем более, сколько временем он обладает для решения этой неопределённой задачи.

– Проводить ежедневный разбор. Журнал анализа и обмена информацией в компании «Janome» позволяет проводить ежедневный разбор «полётов», который включает в себя целую схему последовательности действий (рис. 52).

Таким образом, с помощью журнала анализа и обмена информацией персонал компании «Janome» производит фиксацию выполненных задач и этапов работ, указанных в ежедневном плане, после чего происходит их разбор и делается соответствующая запись в этом журнале.

Рис. 52. Ежедневный разбор задач в журнале анализа и обмена информацией (фрагмент презентации компании «Janome»)

После этого, журнал сдаётся руководителю компании, или руководителям подразделений (в крайнем случае, старшим менеджерам), которые вписывают некоторые рекомендации по более эффективному решению поставленных задач, оптимизации и рационализации осуществляемой деятельности.

Далее журнал возвращается сотруднику. На основе полученных рекомендаций со стороны менеджеров высшего звена или руководства, сотрудник старается внести изменения в свою работу для повышения своей эффективности. С помощью такого инструмента, каждый сотрудник оперативно (ежедневно) получает обратную связь от своего руководителя (или начальника), информация по улучшению деятельности также аккумулируется в подобных журналах, что в дальнейшем служит некоей базой данных, которой можно будет воспользоваться в дальнейшем и другими сотрудниками при возникновении подобных ситуаций в работе.

Своего рода, это является одним из направлений системы бенчмаркинга, которая активно внедряется и используется на современных предприятиях и служит хранилищем данных, включающим различные задачи и ситуации, а также способы их решения и устранения.

– Ежемесячный разбор. Помимо ежедневного разбора задач и результатов их решения, в кадровом менеджменте компании «Janome» активно проводится и ежемесячный разбор, также отражаемый в журнале анализа и обмена информацией. Подобный ежедневному разбору, ежемесячный разбор также имеет этап постановки целей (но уже на месяц), сам процесс разбора, а также рекомендации (табл. 5).

Таблица 5

Пример схемы ежемесячного разбора задач и результатов их решения в журнале анализа и обмена информацией компании «Janome»*

Цели на месяц	Разбор	Рекомендации
1. Научиться отвечать по телефону, встречать клиентов	Сотрудник не знал фамилии и должности другого сотрудника компании, в связи с чем, не смог правильно передать информацию	Сотруднику необходимо положить рядом с телефоном список сотрудников компании с указанием их должностей и контактной информации
2. Ежемесячная таблица рабочих показателей	Сотрудник испытывал сложности при систематизации данных, получении документов по внутренней сети и их редактированию	После редактирования данных сотруднику необходимо обязательно сначала самостоятельно проверить их содержание, а затем сдавать руководству
3. Работа с информацией, усвоение правил компании	Сотрудник осознал, что необходимо чётко разделять сферу личных занятий и интересов и профессиональную сферу	Сотруднику необходимо уделять особое внимание защите информации и данных о клиентах компании

* *На основе фрагмента презентации компании «Janome»*

Как уточняет руководство компании, данный цикл должен повториться 3 раза.

8. Уникальная система обучения персонала. Самой главной особенностью управления персоналом компании «Janome» является уникальная система его обучения, специально разработанная с учётом специфики деятельности компании, должностных рангов сотрудников и предъявляемых к ним требований.

Система обучения предполагает зависимость программы обучения от ранжирования иерархии компании, которая включает в себя 7 рангов:

– директора и руководители компании;

– советники и высший руководящий состав компании;

– младшие советники, включающие высший и средний руководящий состав компании;

– менеджеры и другой низший руководящий состав компании;

– младшие менеджеры и сотрудники средних рангов;

– сотрудники (новички) с трёхлетним стажем работы в компании;

– новички (с опытом и без опыта работы в компании).

В зависимости от ранга и должности система обучения включает в себя определённую программу и направление обучения, выборочное обучение, программы саморазвития, психологическую подготовку, правовую грамотность и семинары определённой тематики, которые должен пройти каждый сотрудник компании «Janome», двигаясь вверх по карьерной лестнице.

На основании презентации, продемонстрированной в компании «Janome», можно описать применяемую систему обучения персонала компании отдельно по каждому из рангов, начиная с группы новичков.

– Программа обучения новичков с опытом и без опыта работы в компании.

Включает в себя практику для новых сотрудников. Особенностью обучения таких сотрудников в зависимости от ранга является постановка навыков, умений и знаний, которые должен приобрести вновь принятый сотрудник, а именно:

- Овладеть основами ведения бизнес-протокола и деловой переписки;
- Усвоить правила компании и функции подразделений;

- Усвоить информацию об использовании швейных машин;
- Укрепить знания о внутреннем распорядке и кадровой системе компании.

Выборочное обучение для сотрудников данного ранга не предполагается в компании, так как сотрудник является новичком, и ещё не совсем способен определить свою принадлежность и склонности к тому или иному направлению работы в компании.

Приветствуются программы саморазвития для новых сотрудников, которые проводятся в компании и включают программу разговорного английского языка, основы бухгалтерского учёта и т.д. (в зависимости от должности сотрудника).

Психологическая подготовка вновь принятых сотрудников включает в себя лекции во время стажировки, индивидуальные собеседования в кадровом департаменте (включая распределение внутри компании).

Основам правовой грамотности новые сотрудники также обучаются в компании. Программа включает цикл лекций во время обучения, и проводятся, как правило, внутренним аудиторским отделом или отделом кадров.

Что касается тематики семинаров и стажировок, то программа обучения новичков подразумевает:

- Заграничные стажировки для новичков;
- Тренинги по продажам (повышение и развитие навыков путём проведения ролевых игр и т.д.);
- Семинары по работе с ценными бумагами;
- Семинары по финансовой отчётности и работе с документацией;
- Семинары по швейным машинам.

– *Программа обучения сотрудников с трёхлетним стажем работы в компании*.

Включает в себя базовую обучающую практику для сотрудников компании, которые также ещё считаются новичками, но проработали в компании уже три года.

Главной целью обучения таких сотрудников считается пересмотр подхода к работе на основании накопленного опыта и вхождения в атмосферу коллектива. Как правило, базовой практике обучаются в центре практического обучения уже вне компании.

В ранге данной группы сотрудников предусматривается выборочное обучение для всех подразделений компании «Janome»:

- Стажировка в Японии;
- Стажировка за границей.

Программы саморазвития подразумевают обучение разговорному английскому языку, а также включает практику для молодых сотрудников с использованием электронного (дистанционного) обучения.

Психологическая подготовка сотрудников включает ряд индивидуальных собеседований в кадровом департаменте компании, а также семинар с приглашением внешних специалистов и коучеров (тренеров, наставников), который проводится раз в год.

Кроме этого, сотрудники должны выступить с письменными докладами для общего сведения и на собраниях по вопросам стратегического планирования деятельности компании. Помимо этого, в программу данного ранга сотрудников заложены дополнительные консультации по запросу самих сотрудников.

Обучение правовой грамотности для данных сотрудников не подразумевается. Тематика семинаров и направлений обучения идентична программе подготовки новичков.

– *Программа обучения младших менеджеров компании.*

Программа обучения младших менеджеров включает в себя практику для сотрудников среднего ранга и подразумевает интенсивный курс для развития навыков, необходимых для выполнения собственных функций и служебных обязанностей опытным сотрудником среднего ранга.

Выборочное обучение также включает стажировку в Японии или за её пределами и проводится для сотрудников всех подразделений.

Что касается программы саморазвития, то она идентична программе сотрудников с трёхлетним стажем работы и включает практику с применением дистанционного обучения и программу разговорного английского языка.

Психологическая подготовка та же, что и у предыдущей группы сотрудников, за исключением обязательных индивидуальных собеседований в отделе кадров компании.

Обучение правовой грамотности для младших менеджеров также не подразумевается. Тематики семинаров и направления обучения

те же, что и у предыдущих рангов сотрудников, за исключением заграничных стажировок для новичков, т.к. сотрудник, проработавший в компании «Janome» более 3 лет уже не считается новичком и переходит в вышестоящий ранг.

– *Программа обучения менеджеров компании «Janome».*

Программа обучения менеджеров в компании «Janome» включает практику для сотрудников низшего руководящего звена. Перед вступлением в должность менеджера, сотруднику необходимо пройти в центре практического обучения вне компании интенсивный курс приобретения навыков, необходимых для управляющего персонала, а также овладеть лидерскими качествами.

Выборочное обучение для данного ранга сотрудников также включает стажировку в Японии и заграничную стажировку. Частично предусмотрено обучение разговорному английскому языку и прохождение практики с помощью электронного обучения.

Обязательные индивидуальные собеседования в отделе кадров для менеджеров отсутствуют. Сохраняется ежегодный семинар с приглашением внешних экспертов, выступление с письменными докладами на совещаниях, а также консультации по индивидуальным запросам сотрудников.

Правовой грамотности менеджеры компании обучаются на специальных семинарах по проблемам прав человека, сексуальным домогательствам, злоупотреблении служебным положением, а также по защите личной информации (личных данных).

На семинарах также проводится распространение материалов, касающихся данных проблем. Тематические семинары для сотрудников данного ранга предусматривают проведение тренингов и программы повышения квалификации по продажам.

– *Программа обучения младших советников компании.*

Программа обучения младших советников в компании «Janome» включает в себя практику для высшего и среднего руководящего звена компании.

Частично подразумевается продолженное обучение навыкам и лидерским качествам управленца. Также для данной группы сотрудников проводится частичная стажировка с полным погружением, в процессе

которой сотрудники смогут научиться и овладеть общей концепцией управления компанией, а также необходимыми лидерскими качествами управленца, достаточными для реализации плана компании уже на уровне высшего руководящего звена.

Выборочное обучение для данного ранга сотрудников уже не подразумевается, так как считается, что сотрудник, занимающий должность младшего советника уже получил необходимые знания, навыки и опыт в процессе стажировок, достаточные для уровня высшего руководящего состава.

Программы саморазвития также не подразумеваются для данной категории персонала, т.к. к этому времени, чаще всего, сотрудник уже свободно владеет разговорным английским языком и окончил электронное (дистанционное) обучение, чего достаточно для осуществления его деятельности в ранге высшего или среднего руководящего состава.

Подразумеваются те же самые программы психологической подготовки сотрудников (семинар, подготовку письменного доклада и консультации по инициативе сотрудника), правовой грамотности, а также проведение тренингов и повышение квалификации по продажам.

– *Программа обучения советников компании «Janome».*

Программа обучения советников в компании «Janome» подразумевает овладение практическими навыками для сотрудников высшего руководящего состава.

Для данной группы сотрудников проводится уже полноценная стажировка с полным погружением, где сотрудники смогут в полной мере овладеть общей концепцией управления компанией, а также приобрести необходимые лидерские качества, относящиеся к компетенциям высшего руководящего звена компании.

Программы выборочного обучения и обязательные программы саморазвития не подразумеваются для сотрудников данного ранга.

Подготовка и выступление на совещаниях с письменными докладами по вопросам стратегического планирования и развития компании, а также ежегодный семинар с приглашением внешних специалистов остаются в силе для сотрудников высшего руководящего состава.

Также проводятся семинары по правовым вопросам. Время от времени проводятся тренинги по продажам и реализуются программы повышения квалификации сотрудников. Частично проводятся специальные семинары по следующим темам и направлениям:

- Управление корпорацией;
- Стратегическое планирование;
- Активация организационной структуры;
- Финансовый менеджмент;
- Управление предприятием и другие.

– *Программа обучения директоров компании «Janome».*

Программа обучения директоров включает практику для руководителей предприятия. Как сообщает руководство компании, главной целью обучения руководителей компании «Janome» является обучение выработке способностей к мышлению и аналитической деятельности в области стратегического планирования, управления и оценки результатов, которые являются необходимым требованием для руководства компанией с учётом постоянных изменяющихся условий окружающей (внешней) среды.

Программа выборочного обучения, психологической подготовки, а также обучение правовой грамотности идентичны образовательным программам сотрудников ранга советников.

Схема системы обучения сотрудников компании «Janome» по рангам представлена на рис. 53.

Таким образом, кадровый менеджмент компании «Janome» имеет свои чётко выраженные специфические особенности, которые заключаются в основных принципах, свойственных компании (рис. 54).

Главной особенностью управления персоналом в компании «Janome» является уникальная система обучения, которая разделяет весь персонал на 7 рангов в зависимости от стажа работы в компании, занимаемой должности, а также навыков, умений и уровня ответственности.

Для каждого из рангов в компании разработана целая программа обучения, включающая выборочное обучение (стажировки в стране и за границей), программы саморазвития, психологическую подготовку, обучение правовым основам, а также включает специальные тематические семинары и курсы повышения квалификации.

Ранг	Особенности	Выборочное обучение	Саморазвитие	Психологичес-кая подготовка
Директора и руководители компании	Обучение выработке способностей к мышлению и аналитической деятельности	Не подразумеваются для сотрудников данного ранга	Не подразумеваются для сотрудников данного ранга	Письменные доклады, ежегодные семинары
Советники и высший руководящий состав компании	Обучение концепции управления компанией и развитие лидерских качеств	Не подразумеваются для сотрудников данного ранга	Не подразумеваются для сотрудников данного ранга	Письменные доклады, ежегодные семинары
Младшие советники, включая высший и средний руководящий состав компании	Продолженное обучение навыкам и лидерским качествам управленца	Не подразумеваются для сотрудников данного ранга	Не подразумеваются для сотрудников данного ранга	Письменные доклады, ежегодные семинары, консультации
Менеджеры и другой низший руководящий состав компании	Интенсивный курс навыков управляющего персонала и лидерских качеств	Стажировка в Японии и заграничная стажировка	Разговорный английский язык и электронное обучение	Письменные доклады, ежегодные семинары, консультации
Младшие менеджеры и сотрудники средних рангов	Развитие навыков, необходимых для сотрудников среднего ранга	Стажировка в Японии и заграничная стажировка	Разговорный английский язык и электронное обучение	Ежегодный семинар с приглашением внешнего специалиста
Сотрудники (новички) с трёхлетним стажем работы в компании	Пересмотр подхода к работе на основании накопленного опыта и вхождения в атмосферу коллектива	Стажировка в Японии и заграничная стажировка	Разговорный английский язык и электронное обучение	Индивидуаль-ные собеседования, семинар с коучером
Новички (с опытом и без опыта работы в компании)	Основы ведения бизнес-протокола, деловой переписки и основные правила компании	Не подразумеваются для сотрудников данного ранга	Разговорный английский язык и электронное обучение	Лекция во время стажировки, индивид. собеседования

Рис. 53. Схема системы обучения сотрудников компании «Janome» по рангам

Образовательные программы реализуются как в стенах компании, так и в центре практического обучения, а также с привлечением внешних экспертов, специалистов и коучеров. Как утверждает руководство компании «Janome», на обучение персонала выделается значительная часть бюджета.

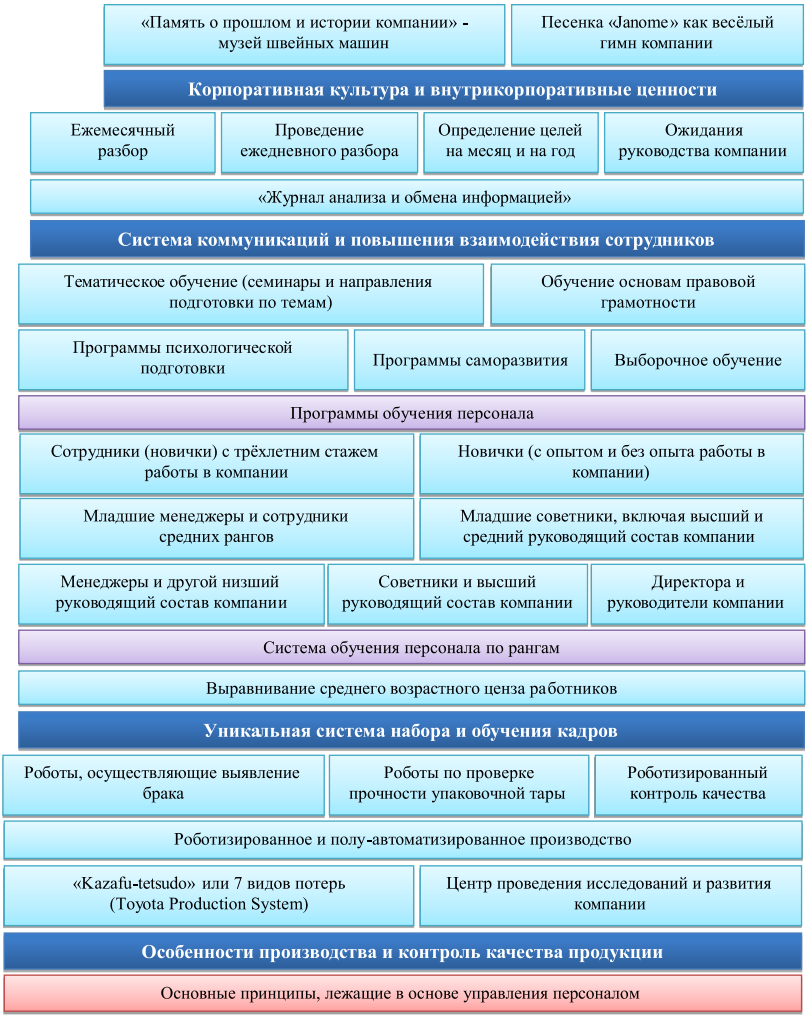

Рис. 54. Основные принципы кадрового менеджмента компании «Janome»

Но так как основное конкурентное преимущество компании заключается в непрерывном совершенствовании навыков и умений её сотрудников, компания вынуждена не экономить на обучении персонала, дабы противостоять постоянно меняющимся условиям внешней среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление любым предприятием основано, в первую очередь, на кадровом менеджменте, который играет ключевую роль в жизнедеятельности персонала компании. Учитывая, что персонал является главным механизмом деятельности предприятия, от него напрямую зависит развитие компании, начиная с процесса целеполагания и планирования деятельности, и заканчивая удовлетворением потребностей клиентов.

От правильно подобранного персонала, его расстановки, обучения и развития, входящих в систему кадрового менеджмента компании, зависит продолжительность жизненного цикла самой организации. Другими словами, осуществляемая в организации деятельность будет столь продолжительна и качественна, насколько правильно выстроенным будет кадровый менеджмент компании.

Систематически изучая персонал компании с помощью системы кадрового менеджмента, у компании появляется возможность правильного стратегического планирования, поскольку персонал является основной сильной стороной компании, преобразовывая которую можно реализовывать внутренние резервы и потенциал компании, а также создавать возможности в противостоянии угрозам и постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Это, в первую очередь, делает предприятие более конкурентоспособным и устойчивым к внешним воздействиям.

Нынешняя ситуация на производственном рынке и рынке труда бросает новые вызовы системе кадрового менеджмента, которая становится всё более неустойчивой к требованиям, выдвигаемым и диктуемым окружающей внешней средой.

Дабы соответствовать этим новым требованиям, необходимо постоянно изменять набор инструментов управления персоналом, совершенствовать и повышать эффективность методов управления, а также привносить новые принципы менеджмента с учётом специфики деятельности предприятия, характеристик его кадрового обеспечения и внутреннего потенциала.

К сожалению, на современных российских предприятиях, всё меньше уделяется внимания именно развитию новых высокоэффективных и привносящих реальные результаты, принципов управления персоналом, которые включают методы стимулирования и поощрения персонала, инструменты повышения уровня мотивации, которые бы способствовали снижению уровня текучести, брака на производстве, сокращению затрат и экономии денежных средств.

Несовершенная система стимулирования и поощрения персонала приводит к снижению уровня заинтересованности персонала в работе, стремлению к достижению результатов и целей, а также конкурентоспособности компании.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников современных российских предприятий, по сравнению с японским кадровым менеджментом, являются следующие аспекты:

– Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений, обусловленная тем, что инициатива и предприимчивость не приветствуются и поощряются;

– Низкое использование способностей, возможностей и потенциала работников, отсутствие проработанной системы продвижения по службе и развития карьеры;

– Несовершенная система принятия управленческих решений по схеме «сверху-вниз», не учитывающая мнение персонала, находящегося на нижестоящих уровнях организационной структуры и приводящая к возникновению конфликтных ситуаций с руководством компании, а также провоцирующая цепную реакцию возникающих новых проблем и угроз как внутри компании, так и за её пределами;

– Скудная система материального и морального поощрения сотрудников, которая катастрофически требует совершенствования в виду того, что у каждого инструмента стимулирования также имеется свой жизненный цикл, который, рано или поздно, прекращает работать должным образом, утрачивая свою эффективность и результативность. Систематическое обновление набора методов и инструментов стимулирования и поощрения персонала, а также использование комбинированного подхода к их реализации способно поддерживать уровень мотивации труда персонала на должном уровне.

– Система обучения персонала на современных российских предприятиях также оставляет желать лучшего. Большинство нынешних руководителей и управленцев полагают, что вновь принятого сотрудника, достаточно единовременно обучить на краткосрочных курсах повышения квалификации, дабы он соответствовал занимаемой должности. В большинстве случаев, на этом для сотрудника система обучения персонала заканчивается.

– Значительная экономия средств на обучении персонала. Современные руководители предприятий стремятся сэкономить максимально возможную сумму средств, затрачиваемую на обучение персонала, не осознавая, что только непрерывное совершенствование сотрудников компании способно сделать компанию сильнее и устойчивее на современном рынке к воздействию внешней среды и обеспечить конкурентоспособность компании в отрасли.

– Ускоренный карьерный рост сотрудников современных российских предприятий опережает опыт, навыки, знания и соответствие их занимаемой должности. В отличие от японской системы управления персоналом, в российской компании вновь принятый сотрудник может за несколько лет возглавить какой-нибудь из отделов компании или стать заместителем руководителя, что не будет соответствовать современным реалиям. Таким образом, руководитель, во–первых, сразу за несколько лет лишает сотрудника возможности стремиться к карьерному росту, а во-вторых, не позволяет наработать необходимые навыки, знания и опыт. В конечном итоге это приводит к тому, что начальник отдела имеет меньший опыт по сравнению с его подчинёнными, чего не может быть в принципе.

– Перепрыгивание через должности на большинстве российских предприятий сегодня считается нормой. Главное отличие японского кадрового менеджмента в данном случае, заключается в том, что сотрудник должен пройти практически через все ступени карьерного роста, соответствующего его рангу, специальности и опыту. Так, будучи начальником отдела, такой сотрудник будет знать все особенности и тонкости сотрудников нижестоящих должностей, так как сам через них прошёл.

– Безразличие руководителей к работе и жизнедеятельности компании провоцирует у его подчинённых выработку такого же безразличия,

но уже в большей степени. Некоторые сотрудники современных предприятий жалуются и высказывают негативные отзывы о том, что руководитель никак не реагирует на обозначаемые ими проблемы, существующие и прогнозируемые в организации, что, рано или поздно, приводит к снижению чувства ответственности у персонала, который, в конечном итоге, будет также занимать сторону безразличия.

– Относительно невысокий размер премии за непрерывный стаж работы.

Большинство сотрудников продолжают видеть смысл работать ради стажа и премии, но при этом не удовлетворены её размером.

– Снижение или отсутствие контроля качества в организации приводит к неконтролируемым расходам на производство, повышению уровня брака на производстве, сокращению производственных запасов и снижению уровня экономии денежных средств на предприятии. На нынешних предприятиях мало кто контролирует расходы компании, не говоря о том, что сотрудники организации должны стремиться к сокращению производственных издержек, а также к экономии денежных средств за счёт своевременного выявления и снижения уровня брака на производстве.

Современное использование в компаниях системы менеджмента качества (ISO), стандартизации и сертификации продукции, работ, услуг, в большинстве случаев, не соответствует реальному положению дел, обеспечивая лишь деловую репутацию этих компаний.

Этот перечень демонстрирует лишь часть основных упущений системы современного кадрового менеджмента, свойственный не только для российских компаний, но и в ряде различных государств.

Японский кадровый менеджмент отличается от менеджмента других стран и опирается на свойственное японской культуре трудолюбие, целеустремлённость и непрерывное совершенствование, что позволяет не стоять на месте и стимулирует персонал к постоянному развитию.

Особенности японского кадрового менеджмента заключаются в основных принципах управления персоналом и демонстрируют практически неиссякаемые возможности по созданию реализации новых методов и инструментов управления персоналом.

Японский кадровый менеджмент имеет свои чётко выраженные черты, не свойственные предприятиям других государств, которые заключаются в использовании нестандартных способов стимулирования и поощрения персонала компании с целью повышения его уровня мотивации и корпоративного роста.

Таким образом, главные преимущества японского кадрового менеджмента заключаются в следующих аспектах:

1. Формирование японского кадрового менеджмента начинается с развития, становления и всеобщего разделения принципов внутрикорпоративных ценностей, этики и философии организации, что формирует у сотрудников компании выбор правильных ориентиров в их деятельности, а также приводит к полноценной реализации их возможностей, способностей и внутреннего потенциала, способствующих выработке стратегического мышления.

2. Основой развития системы японского кадрового менеджмента, включая систему стимулирования и поощрения персонала в современных условиях, является ориентация на стратегическое планирование, внимание, уделяемое внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация всеобщего подхода к формированию мотивационного процесса, а также активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования и др.

3. Главная цель внедрения и реализации различных форм и методов материального и морального поощрения персонала состоит в формировании такого комплекса условий, который бы побуждал персонал к осуществлению трудовых функций и обязанностей, направленных на достижение цели компании с максимальным результатом.

4. Система поощрения и стимулирования персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит как от системы управления, применяемой на предприятии, так и особенностей деятельности самого предприятия, которые состоят в его специфике, характеристике, направлении деятельности и зависит от качественного и количественного состава сотрудников. Как уже было отмечено, классификация методов стимулирования и поощрения в зависимости от ориентации на воздействие, оказываемое определённые

потребности, может включать в себя организационно-административные, экономические и социально-психологические методы.

5. Наибольшее значение среди форм материального стимулирования в японском кадровом менеджменте, безусловно, имеет оклад и индивидуальная надбавка за выполнение трудовых функций, после чего следуют различные премиальные выплаты за индивидуальную выработку, достижение определённых результатов или перевыполнение плана.

6. Среди форм морального поощрения персонала в японском менеджменте выделяются всевозможные награды за победу в корпоративных конкурсах, награждение за достижение определённых результатов работы, всеобщее признание заслуг сотрудников, благодарственные грамоты, ценные призы и многое другое. Значимыми также являются следующие мотивационные формы: благоприятный моральный климат в коллективе, возможности продвижения по карьерной лестнице, соответствующие нормативным требованиям условия труда, вручение путёвок за непрерывный стаж работы в компании, систематическое обучение и т.д.

7. В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных выплат, уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, опережению производственного графика, перевыполнению плана, что значительно повышает заинтересованность и производительность труда персонала. Кроме того, немаловажными считаются премии за качество выполняемых работ, что позволяет работнику более качественно выполнять свою работу.

8. Значительная часть заработка на современных японских предприятиях напрямую зависит от занимаемой должности, а, значит, от непрерывного стажа работы, что позволяет сотруднику удерживаться на рабочем месте, так как, уволившись с работы, в новой компании его карьера начнётся заново с самого низшего ранга.

9. Уникальным системам обучения персонала японских компаний уделяется особое внимание, так как руководители большинства предприятий уверены, что залог успеха компании заключается в соответствии персонала и его уровня подготовки к диктуемым современными условиями требованиям. В виду того, что внешняя среда

подвержена постоянным изменениям, соответственно, процесс обучения сотрудников компании также должен быть непрерывным. Ведь только благодаря такому принципу можно обеспечить жизнедеятельность, функционирование, дальнейшее развитие и эффективность работы компании, а также наделить её конкурентоспособностью.

На основании выявленных особенностей японского кадрового менеджмента, основными направлениями совершенствования российской системы морального и материального стимулирования персонала современных предприятий в сложившихся условиях могут стать:

– Формирование целеполагания, миссии, философии, внутрикорпоративных ценностей и видения компании. Персонал должен обладать полной информацией о компании, в которой осуществляет трудовую деятельность, видеть цели компании, разделять философию и внутрикорпоративные ценности, а также смысл существования компании и своё предназначение.

– Внедрение и расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, а также формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

– Применение всевозможных видов и форм материального и морального поощрения персонала, что в значительной степени стимулирует и мотивирует персонал компании с учётом особенностей самой компании, принципов её управления, а также уже применяемой системой кадрового менеджмента.

Наиболее эффективным считается использование не каждого метода или инструмента по отдельности, а в сочетании с другими методами, комбинируя их время от времени, дабы избежать зацикливания и привыкания персонала.

– Повышение размера премии за непрерывный стаж работы, для удержания опытных специалистов с высоким стажем работы, во избежание затрат на поиск, подбор и расстановку нового персонала.

– Поощрение инициативы со стороны отдельных сотрудников компании для формирования включения в работу компании, а также раскрытие и стимулирование творческого потенциала при индивидуальном подходе к работе. Как уже упоминалось, инновации, которые являются жизненно важным элементом в любой компании, создаёт

человек, которому необходимо предоставлять в некоторой степени свободу действий, создавать возможности и условия, а также способствовать проявлению внутреннего потенциала.

– Отлаженная система принятия решений по схеме «снизу-вверх».

В зависимости от специфики деятельности компании и её организационной структуры, необходимо уделять внимание инициативе персонала, предоставлять возможность участия в делах компании, выступать на совещаниях с инициативными предложениями по решению определённых проблем или совершенствованию деятельности компании.

Также стоит прислушиваться к «полевому» персоналу и учитывать его мнение, так как именно он обладает полноценной информацией, сталкиваясь в работе лицом к лицу с клиентом, например.

Анализ системы поощрения труда на современных японских предприятиях показал, что управление персоналом осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые предприятиями социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование персонала, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности персонала к организации с помощью разделения внутрикорпоративных ценностей, принятия внутрифирменной культуры и философии.

Существующая на современных японских предприятиях система кадрового менеджмента, включающая в себя целый набор принципов управления, портфель высокоэффективных методов стимулирования и поощрения персонала и стабильный размер вознаграждения, приводит к снижению уровня текучести кадров и снижает затраты на поиск и привлечение новых трудовых ресурсов.

В целом можно сделать вывод, что изучение и внедрение принципов, лежащих в основе японской системы управления персоналом в сочетании с совершенствованием иных методов управления, позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием, что приведёт к корпоративному росту компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом: учебно-методическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.

2. Управление персоналом – URL: http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html.

3. Семикова Н. Управление карьерой как средство повышения производительности труда персонала // Служба кадров и персонал. – 2007. – № 12. – С. 38-43.

4. Строителева Т.Г. Новые подходы к разработке кадровой политики предприятий алтайского края, определяющиеся условиями экономического роста // Управление персоналом. – 2008. – № 9. – С. 45-49.

5. Авдеев Л.А., Корявко И.Г. Проблема совершенствования мотивации и стимулирования трудовой деятельности в механизме управления трудовым потенциалом // Предпринимательство. – 2008. – № 3. – С. 72-76.

6. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. – 2003. – № 7. – С. 35.

7. Солодянкина О.В. Мотивация и стимулирование труда работников на промышленных предприятиях // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 109-110

8. Курочкин В.Н. Организация, нормирование и оплата труда. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 234 с.

9. SmartBusinessGroup. О системе морального и материального поощрения персонала – URL: http://www.smartbg.ru/clients/30/776.html.

10. Словари и энциклопедии на Академике [Энциклопедический словарь экономики и права]. Материальное стимулирование. – URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/107244/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5.

11. Система нравственного воспитания. Трудовое воспитание – URL: http://www.pertgo.ru/trudovoe-vospitanie-3.html.

12. Прошкин Б.Г. Стимулирование труда как социальный обмен // Управление персоналом. – 2008. – № 9. – С. 44.

13. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. – 2004. – № 1. – С. 50-52

14. Прошкин Б.Г. О двух формах организации стимулирования // Управление персоналом. – 2008. – № 6. – С. 41-45.

15. Тикин В, с. Требуется борьба за равноправное соперничество // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 111-112.

16. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. – 2005. – № 1. – С. 88-101.

17. Богданов Ю.Н., Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 11. – С. 14-19.

18. Сурков С.А. Мотивация персонала // Управление персоналом. – 2003. – № 7. – С. 32-34.

19. Жаворонков А.В., Гришина Г.П. Мотивационные модели и системы стимулирования // Российское предпринимательство. – 2004. – № 10(58). – С. 72-77

20. Мамедов О.Ю. Современная экономика. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2006. – 544 с.

21. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П.Мартин. – М.: Юнити, 2004. – 399 с.

22. Осипова Ю.М. Основы предпринимательского дела. – М.: Гуманитарное издание, 2003. – 688 с.

23. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 392 с.

24. Джон Адаир. Эффективная мотивация. – М.: Эксмо, 2003. – 254 с.

25. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. – 2003. – № 7. – С. 48-49.

26. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г.

27. Американская и японская концепции управления персоналом – URL: http://3ys.ru/nauchno-teoreticheskie-osnovy-upravlencheskoj-psikhologii/amerikanskaya-i-yaponskaya-kontseptsii-upravleniya-personalom.html.

28. Японская философия управления персоналом – URL: http://www.vivakadry.com/78.

29. Лукьянова Т.В., Ярцева С.И., Коновалова В.Г. и др. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-методическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

30. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА–ИНФРА-М), 2001. – 528 с.

31. Инструменты менеджмента производственной системы Тойота – URL: http://www.certicom.kiev.ua/TPS.html.

Рис. 55. Салон компании «Zenko»

Рис. 56. Внутри одного из салонов компании «Zenko»

Рис. 57. Район Asakusa в г. Токио вблизи с Tempura Tendon Tenya

Рис. 58. Внутри одного из ресторанов «Tempura Tendon Tenya»

Рис. 59. Рабочая зона мастера «Тэмпура» «Tempura Tendon Tenya»

Рис. 60. Автоматизированный склад компании «Рюкакусан»

Рис. 61. Санитарная зона компании «Рюкакусан»

Рис. 62. Территория компании «Janome»

Рис. 63. В торговом квартале кооператива «Киракира Татибана»

Рис. 64. Переулок в торговом квартале «Киракира Татибана»

Учебное издание

Злыгостев Владислав Юрьевич

УПРАВЛЕНИЕ ПО-ЯПОНСКИ. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И МОТИВАЦИИ ТРУДА В ЯПОНСКОМ КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ НА СОВРЕМЕННЫХ ЯПОНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Учебно-практическое пособие

Компьютерный набор, корректура
и форматирование автора
Технический редактор Кулакова Г.А.
Подписано в печать 5.09.2016
Бумага офсетная.
Гарнитура PetersburgC
Формат 60×84 1/16
Печать трафаретная. Печ. л. 12,13.
Тираж 500 экз. Заказ № 040-16.

Отпечатано в типографии ИД «Академия Естествознания»,
440026, г. Пенза, ул. Лермонтова, 3