

*Раздел VI.*  
**НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ  
ПРОИЗВОДСТВА**

УДК: 331

**Е. А. Панова, А. В. Арфае**

**СПЕЦИФИКА РАЗВИТИЯ ТРУДОВОЙ МОБИЛЬНОСТИ  
ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ ТОУОТА**

В существующих условиях повышается практический и теоретический интерес к процессам управления трудовой мобильностью персонала, как одному из элементов перераспределения человеческих ресурсов и решения проблем нехватки квалифицированных кадров на предприятиях.

Японский опыт управления, в частности управления персоналом, вызвал огромный интерес во всем мире в 60-х годах XX в. после неожиданных и поразительных успехов Японии в экспортной конкуренции в обрабатывающей промышленности. Специфической особенностью этих достижений стало стремительное улучшение качества японских товаров. Это крупнейшее достижение японской промышленности, бесспорно, было напрямую связано с применением ряда приемов чисто японского менеджмента, которые впоследствии стали применять фирмы других стран [1].

Управление персоналом во многих представительствах, независимо от того, где они находятся, ведется по системе Кайзен.

Система Кайзен – это система по длительному совершенствованию качества, технологий, процессов, организационной культуры компании, продуктивности, сохранности данных и лидерства [2].

Интересный факт – это то, что система Кайзен включает в себя всех сотрудников организации – от рядовых сотрудников до менеджеров высшего звена. Данная система по внедрению предложений не заканчивается в течение месяца, года или каких-либо других сроков. Она

развивается вместе с организацией. В Японии рядовой работник, как правило, вносит для рассмотрения до 70 предложений в год.

Главным отличием данной системы от европейских или американских моделей, является подход к постоянному совершенствованию, в отличие от западного подхода принимать меры по совершенствованию, когда уже явно появилась проблема.

Важно отметить, что, если работники нуждаются в адаптации, обучении или еще какой-то помощи во время работы, по системе Кайзен они получают необходимое [3].

Неотъемлемой составляющей японского менеджмента является забота о персонале в той сфере, которую общепринято считать социальной. Прежде всего, это бытовые условия труда и жизни персонала. Японские фирмы обеспечивают комфортные условия труда, дешевое и качественное питание на предприятии, совместный отдых, а в ряде случаев медицинские услуги и жилье.

Можно отнести к эффективным методам и технологиям по работе с персоналом в японских компаниях по производству автомобилей и некоторые другие особенности, такие как: многопрофессионализм, создание условий для воспитания групповой ответственности работников за результаты труда (Total Productive Maintenance (TPM); долгосрочный найм и разработка идеологии фирмы.

Многопрофессионализм в восточных компаниях – это ротация кадров по горизонтали. То есть на протяжении всей работы в одной организации работник выполняет множество функций, передвигаясь с одной должности на другую по горизонтали. Его заработная плата остается той же, но он с легкостью может приобрести многие дополнительные навыки, которые смогут ему пригодиться на продвижении по карьерной лестнице.

При создании групповой ответственности сроки выполнения заказов являются, к примеру, в Японии, одним из основных критериев, по которому их выбирают международные партнеры.

Долгосрочный найм является отличительной чертой работы с персоналом в восточных фирмах. С одной стороны, это является само собой разумеющимся, с другой стороны, элементом мотивации и стимулирования. Сотрудник с легкостью может сказать, на какой должностной позиции он будет через 5 или 10 лет.

В основные направления мотивации и стимулирования можно включить следующее: гарантия будущего в компании, вовлечение в социальную жизнь компании, медицинское страхование, долгосрочная система обучения и развития, система кредитования [4].

Таким образом, организация уделяет необходимое внимание мотивации и стимулированию работников.

Корпоративная культура представляет собой многоуровневое явление, развивающееся исторически и имеющее глубинные предпосылки. Специфика корпоративной культуры в разных странах оказывает определяющее влияние на экономическую эффективность деятельности компании, может, как увеличивать, так уменьшать способность компании перенимать передовой зарубежный опыт.

Основой японской корпоративной культуры выступает стратегическое мышление (ориентация на длительную перспективу), а также принцип коллективизма, где индивид разделяет интересы группы. В западных культурах имеет место принципиально иной подход – преобладают ситуативное мышление и индивидуализм. Однако, из этого не следует, что элементы японской корпоративной культуры не могут быть заимствованы западными компаниями и наоборот.

По мере экспансии компании Toyota Motor Corporation на зарубежных рынках появилась необходимость распространять свои методы организации и корпоративную культуру не только на предприятиях в Японии, но и на зарубежные филиалы производства и офисы продаж.

С этой целью концепция и основные принципы корпоративной культуры были формализованы и изложены письменно в документе – «Философия Toyota 2001» (Toyota Way 2001) [5]. Производственная культура Toyota предполагает, что руководители – лидеры, и их обязанностью является обучение персонала. Такой степени последовательности в процессе производственной социализации сотрудников, а также огромного объема работ в сфере обучения и адаптации нет ни на одной фирме в мире.

Рассмотрим корпоративное кредо Toyota Motor Corporation, включающее в себя следующие положения:

1. Ответственный подход к выполнению сотрудником своих обязанностей, осознание сотрудником своего вклада во всеобщее благополучие компании.

2. Поддержание креативного мышления и постоянного повышения квалификации сотрудника.

3. Сохранение объективности и рационального практического взгляда на вещи в стрессовых ситуациях.

4. Поддерживать комфортную дружелюбную рабочую атмосферу.

5. Быть благодарным.

Перечисленные принципы корпоративной культуры Toyota реализуются следующим образом:

1. Артефакты и поведение. Данный элемент можно наблюдать на поверхностном уровне, он представляет собой предметы, физическую планировку рабочего места, поведение людей в различных ситуациях, письменная документационная база Toyota Motor Corporation.

2. Нормы и ценности. Нормы – это принятые всеми сотрудниками Toyota Motor Corporation правила поведения. Ценности – это принципы, в соответствии с которыми люди действуют. В частности, одной из основных ценностей на Toyota является возможность постоянно выявлять проблемы и улучшать систему. При этом механизм решения проблемы основывается на долгосрочном планировании и взаимном доверии покупателя и представителей компании.

3. основополагающие убеждения. Подразумевают привносимые сотрудниками собственные мнения, взгляды, образ мышления.

4. Вызов. Toyota формирует видение на длительную перспективу, стимулирует сотрудников смело и творчески подходить к решению проблем, компания способствует личностному и карьерному росту.

5. Кайдзен. основополагающий принцип Кайдзен подразумевает непрерывное совершенствование операционных процессов, постоянно стремление к инновациям и развитию.

6. Генти генбуцу. Данный принцип заключается в том, что при появлении проблем следует лично изучать место их возникновения и делать это максимально быстро.

7. Уважение. Реализация данного принципа предполагает, что сотрудники прилагают все необходимые усилия, чтобы понять друг друга, компания берет на себя ответственность и выстраивает систему взаимного доверия.

8. Командная работа. Toyota стимулирует совместное использование имеющихся возможностей развития и максимизацию индивидуальных и коллективных результатов деятельности.

Философия Toyota в полной мере учитывает то, что без оптимизированной культуры во всех подразделениях компании и во всех странах мира компания потеряет свое конкурентное преимущество. Системы с большой долей участия человеческого фактора отличаются исключительной сложностью и комплексностью. В то время как совершенствование только информационной системы или систем производства не способны обеспечить качественные изменения в направлении оптимизации процессов.

С целью стимулирования и форсирования изменения в операционных процессах, необходимо изменить убеждения и ценности человека, которые определены его культурой. Один и тот же инструмент или метод могут иметь совершенно разное значение в различных культурных контекстах.

Также необходимо учитывать, что при переходе через национальные границы возникают дополнительные уровни детализации корпоративной культуры – культура данной местности, организации, подразделения и индивидуальная культура. Конкретное предприятие существует как в обстановке корпоративной культуры данной фирмы, так и в условиях местной и национальной культуры.

Различаются географический контекст, исторический контекст и менталитет сотрудников предприятия, бывшие и настоящие руководители, которые накладывают свой отпечаток на производственную культуру. Для компании принципиально важно, чтобы имелись некоторые основополагающие ценности и убеждения, относящиеся к работе в компании, и чтобы их разделяли все работники.

Таким образом, достижение единообразия на разных уровнях корпоративной культуры представляет исключительно сложный процесс, и это всегда был трудоемким направлением деятельности компании при ее экспансии за рубеж. Концепция корпоративной культуры Toyota не стремится стандартизировать мышление сотрудников, а напротив, старается воспитать сотрудников высокого уровня культуры, которые умеют принимать решения и нести за них ответственность, оптимизировать свою

работу и работу подчиненных, заниматься Кайдзен и способствовать инновациям.

Релокация персонала является распространенной практикой экспорта технологий и навыков менеджмента внутри транснациональной компании Toyota, концепция релокации развивалась и совершенствовалась на протяжении всей истории деятельности компании. Toyota Motor Corporation всегда следовала новейшим тенденциям на рынке продаж автомобилей, уделяла исключительное внимание корпоративной культуре, была ориентирована на повышение стандартов качества продукции и высокие показатели финансового результата.

В частности, в 1971 г. президент Америки Никсон объявил о политике «защиты доллара», это отразилось на японском йене. Проведя совещание, руководство Toyota Motor Corporation приняло решение о необходимости увеличить штат продавцов, а также создания колледжей по обучению продажам. При этом необходимо было проводить релокацию персонала в те места, где были открыты новые центры продаж. В результате реализации данной политики с 1971 г. до 1978 г. число офисов продаж было увеличено до 3000 (величина показателя превысила плановый на 13,5%).

В целом развитие концепции релокации персонала с целью поддержания необходимых стандартов качества производства и менеджмента в зарубежных филиалах и офисах продаж можно условно дифференцировать на 2 этапа. На первом этапе, организация релокации персонала в Toyota Motor была сферой деятельности структурного подразделения главного штаба – отдела операционного менеджмента и консультирования (Operation Management Consulting Division).

Экспатами на данном этапе выступали профессионалы различных производственных процессов (инженеры, технологи, конструкторы), а также представители топ-менеджмента. Данный механизм широко применялся до 2003 г., когда в связи с интенсивным ростом числа зарубежных филиалов специалистов стало объективно не хватать для передачи опыта за рубеж.

Этим был обусловлен переход к качественно новой концепции релокации персонала. Global Production Center (GPC), специальное структурное подразделение, которое было сформировано в 2003 г., и на сегодняшний день занимается организацией распространения

производственного опыта и опыта управления в зарубежные филиалы корпорации. Роль GPC в организации релокации персонала обусловлена комплексом функций, который он выполняет, в частности: GPC занимается разработкой методологических основ и инструментов тренинга сотрудников иностранных филиалов компании; также осуществляет подготовку квалифицированных специалистов в области делегирования.

Таким образом, на современном этапе делегирование опыта за рубеж является сферой деятельности профессиональных экспертов. Центром GPC была разработана система критериев отбора специалистов в области делегирования. Критерий и соответствующая ему характеристика профессионального эксперта представлена в Таблице 1.

Таблица 1 – Критерии оценки профессионального эксперта [6]

п/п	Критерий	Характеристика
1	2	3
1.	Показатели социализации и коммуникабельности	Поведение эксперта в среде представителей других стран, культур характеризуется открытостью коммуникации и высокой степенью мотивации в процессе поиска взаимопонимания
2.	Уровень профессионализма:	
2.1	А. Знания	Знания эксперта в его профессиональной области характеризуются как полные и системные
2.2	Б. Навыки	Эксперт обладает исключительными профессиональными навыками и умениями
2.3	В. Опыт	Эксперт обладает достаточным опытом в своей профессиональной области
2.4	Г. Кругозор	Эксперт обладает широким кругозором и характеризуется, как эрудированная личность, менее подвержен культурному шоку
3.	Уверенность	Эксперт способен аргументировано отстаивать свою точку зрения
4.	Гибкость	Способен прислушиваться к мнению других, открыт для общения и отзывчив
5.	Аналитическое мышление	Эксперт обладает навыками абстрагирования от несущественных аспектов проблемы и выявлением первопричин
6.	Отношение к риску	Эксперт демонстрирует готовность принять

		ответственность за совершенные им действия, характеризующиеся высокой степенью риска
7.	Отношение к критике	Демонстрирует здоровую и адекватную реакцию на критику со стороны
8.	Мотивация и ориентированность на достижение цели	Экспат разделяет корпоративные ценности и в высшей степени мотивирован на достижение результата
9.	Стресс	Экспат устойчив к стрессу

Релокация персонала в Toyota Motor Corporation направлена на решение следующего комплекса задач:

- обеспечение максимального использования опыта в отрасли профессиональной компетенции высококвалифицированного экспата, ориентированного на снижение затрат;
- обеспечение необходимого уровня качества производства и управленческих процессов;
- развитие и профессиональное совершенствование сотрудников корпорации, принимающих участие в программе релокации как в качестве экспатов, так и сотрудников принимающей стороны;
- всесторонний анализ перспектив совершенствования компании в рамках концепции Кайдзен.

В контексте программ релокации персонала Toyota Motor Corporation руководствуется следующими принципами:

1. Реализация программ в рамках информационной открытости и партнерства.
2. Обеспечение единых условий релокации работников в обществах, входящих в контур управления компании.
3. Мониторинг миграции работников, эффективности адаптации экспатов.

В рамках оплаты расходов принимающей или отправляющей экспата стороной предоставляется релокационный пакет компании Toyota Motor Corporation, в состав которого входят:

- оплата переезда (транспортные и сопутствующие расходы);
- оплата проживания в принимающей стране;
- медицинская страховка экспата и членов его семьи при их переезде;



- оплата образовательных услуг (дошкольного, школьного образования) членов семьи экспата при их переезде;
- оплата услуг переводчика;
- при необходимости оплата услуг юридических консультантов и стоимость оформления документов на въезд в принимающую страну;
- оплачиваемая поездка в страну отправления 1 раз в год;
- сохранение рабочего места в стране отправления.

Развитие программ систем релокации персонала является, на сегодняшний момент, одной из актуальных проблем системы управления человеческими ресурсами современных компаний. На наш взгляд, именно опыт азиатских компаний в отношении систем релокации персонала является наиболее интересным и применимым для российских компаний.

Релокация персонала воспринимается сотрудниками как часть мотивационного и социального пакета. Не только краткосрочные командировки, но и переезд рассматривается сотрудником как стимулирующий элемент, а также является дополнительным средством построения эффективной коммуникации между работодателем и сотрудниками.

Применение международного опыта в целом требует от российских компаний:

- совершенствование системы управления человеческими ресурсами;
- развития корпоративной культуры;
- формирования конкретной программы релокации персонала;
- оптимизации систем адаптации и мотивации персонала.

Рассмотренный в данной статье пример позволяет, на наш взгляд, развивать походы к формированию данных программ российскими компаниями.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:**

**1. Горчакова Т.Е.** Возможности использования японского опыта управления персоналом в российской экономике : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.14 : / Горчакова Татьяна Евгеньевна / Москва, 2002 216 с. РГБ ОД, 61:02-8/1964-7.

- 2. Имаи Масааки.** Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; Пер. с англ. – 2-е изд. – М: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
- 3.** На английском языке What is Kaizen [Электронный ресурс]: URL: <http://www.graphicproducts.com/tutorials/kaizen/> (дата обращения: 20.09.2015).
- 4. Морозова Л.** Возвращение на траекторию//«Российская Бизнес-газета" №795 (13), 2011, с. 24.
- 5.** Toyota Motor Corporation. Corporate philosophy. [Электронный ресурс]: URL: <http://www.toyota-industries.com/corporateinfo/philosophy> (дата обращения: 8.09.2015).
- 6. Икудзиро Нонака.** Компания – создатель знания. Сборник статей по автомобильной промышленности Японии. 2009. 270 с.