

Лютий 2009



Інформаційний бюлетень

http://uajc.com.ua/pages.php?page_key=home&lang_key=ukr

Досвід мотивації праці в Японії

Розквіт держави — в людях

І занепад держави — в людях.

Стародавня мудрість

Основним предметом управління в Японії є трудові ресурси. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий – підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі робітників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так звані "менталітет зрівнялівки". Цей феномен визначає ряд аспектів трудової мотивації в Японії.

Як відомо, в Японії діє система "довічного найму". Вона посідає особливе місце серед засобів мотивації Японії. Постійним кадрам фірма гарантує зайнятість, безпосереднє підвищення кваліфікації, надає додаткові пільги.

На заробітну плату японські фірми витрачають в середньому 85% усіх коштів, які спрямовані на роботу, що набагато більше, ніж в інших країнах. Місячний заробіток доповнюється преміями, що сплачуються 2 рази на рік, і складається з тарифного заробітку, наданого за встановлений робочий час та наднормових доплат. У свою чергу, тарифний заробіток складається з тарифної ставки і надбавок до неї. У багатьох компаніях близько 10-15% місячної зарплати звичайних працівників складають понаднормові.

Місячний заробіток витрачається головним чином на поточні витрати, річний – на придбання товарів довгого використання і на власні заощадження, а вихідні допомоги за своїми розмірами забезпечують працівникам нормальне життя на пенсії. У випадку, коли працівник залишався сам на "схилі років", то фірма піклується про нього, і у випадку його смерті

бере на себе всі витрати на поховання.

В японських компаніях діє відповідний вибір виплат і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати своєму персоналу. Це вихідні допомоги і пенсії, медичні послуги, надання житла і дотації на його придбання та оплату, харчування протягом робочого дня, фізкультурно—спортивні культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цінові субсидії та інші послуги. Крім того, варто виділити таку специфіку форму діяльності японських фірм, якій вони надають великого значення, як, наприклад, вітання робітників з сімейними святами і висловлювання співчуття з приводу сумних подій у житті.

Цікавим фактом є те, що на думку японців, оскільки люди відрізняються один від одного своїми природними даними, оцінювати працю потрібно за їх можливостями, а нагороджувати приблизно однаково: "адже кожен вкладає в працю все те, на що він здатен". Критеріями оцінки праці є: ставлення до праці, акуратність, взаємодія з колегами, націленість на виконання виробничих завдань.

Отже, основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці. Зазначені фактори могли б бути використані і на українських підприємствах, проте кожен з них вимагає специфічної попередньої підготовки, як людини, так і зовнішнього середовища, в якому вона працює.

гр. УМ-41м
Єрошова І.В.

Вашій увазі тезисно пропонуємо найцікавіші доповіді круглого столу «Досвід японського менеджменту» (продовження)

«Японський досвід досягнення успіху (на прикладі компанії Toyota)»

Протягом десятиліть декілька людей створювали та розвивали цінності Toyota: Сакічі Тойода, який створив «батьківську» компанію Toyota Automatic Loom Works; Кіічіро Тойода, син Сакічі та засновник Toyota Motor Corporation; Таїчі Охно, творець TPS (Toyota Production System); Війї Тойода, кузен Кіічіро та колишній президент Toyota; Отаро Камійя, який розробив систему продажів компанії; і Шоїчіро Тойода, син Кіічіро і ще один колишній президент компанії. Всі засновники розробили систему цінностей для компанії та сумлінно наслідували їй. Можна виділити наступні чотири ключові моменти:

«Завтра буде краще, ніж сьогодні». Toyota зуміла досягти успіху у довготерміновій перспективі завдяки своєму безпосередньому оптимізму. Працівники компанії сприймають перешкоди як випробування, які наповнюють їх енергією для покращення власних результатів.

«Усі повинні виграти». Починаючи із перших днів існування компанії, командна робота була визначена ключовим принципом. Коли з'являється проблема, кожен працівник відповідальний та має повноваження і владу знайти вирішення проблеми.

«Genchi genbutsu» - один із керівників Toyota, Фуджіо Чо переклав це як - «Чи ви бачили це на власні очі?». Якщо ви чогось не побачили «на власні очі», ваше знання та думки з цього приводу є сумнівними. Вище керівництво Toyota намагається відповідати одному стандарту, наголошуючи на вагомості знань, які «містяться» у кожному працівнику компанії завдяки його чи її діям та досвіду.

«Споживачі перші, дилери другі, а виробники – останні». У Toyota переконані, що успіх компанії забезпечується

завдяки збереженню довіри зі сторони дилерів та покупців. Саме тому багато зусиль витрачається на встановлення цієї довіри із новими.

Однією із виробничих стратегій Toyota є використання системи target costing, суть якої полягає у розрахунку собівартості виробу, виходячи із попередньо встановленої ціни реалізації. Відповідна ціна визначається за допомогою маркетингових досліджень, тобто фактично вона являє собою очікувану ринкову ціну продукту чи послуги

Тобто target costing – це комплексна концепція управління, яка підтримує стратегію зниження витрат та реалізує функції планування виробництва нових продуктів, контролює витрати, цільову собівартість у відповідності з ринковими реаліями. Відповідна концепція дає змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Отже, концепція target costing може бути дуже корисною та перспективною для українських підприємств, але слід враховувати і можливі перешкоди до впровадження і використання даної концепції, а саме: необхідність тісної взаємодії між різними підрозділами та робітниками; колектив повинен бути єдиною командою, яка усвідомлює та розуміє ціль спільної роботи, зростання часу розробки нового продукту, можливість конфліктів між відділом маркетингу та інженерним відділом, невміле використання концепції керівництвом може негативно відобразитися на працівниках, у тому випадку якщо керівництво здійснює постійний пресинг для досягнення цільової собівартості.

гр. УМ-52

Ткаченко Т.П.

Якість по-японськи

Вже сьогодні українські виробники, котрі вийшли зі своєю продукцією на міжнародні ринки, пересвідчилися, що без впровадження систем управління якістю неможливо знайти торгового партнера, а тим більше завоювати міжнародні ринки збуту і бути там конкурентоспроможними. Саме конкуренція передбачає жорстоку боротьбу за споживача і змушує керівників підприємств шукати нові підходи для виробництва продукції найвищої якості.

Доречним звернутися до аналізу трудової мотивації різних категорій працівників в одній із самих розвинутих країн світу – Японії, тому в даній роботі я намагалась дослідити один з методів мотивації до праці, а саме: гуртки якості.

Прикладом колективної форми організації праці є гуртки якості, що існують в Японії з 1962 р. Ці невеличкі колективи з виконавців (робітників та службовців), створені на добровільних засадах, здійснюють управління якістю продукції безпосередньо на робочих місцях. Діяльність гуртків якості охоплює такі питання: виявлення всіх причин, що заважають працівнику більш ефективно виконувати свою роботу; колективне обговорення оптимальності технологічного процесу, а також методів виконання технологічних операцій, розробка пропозицій з питань удосконалення діяльності.

Гуртки якості розвивають ідеї управління із залученням

працівників до обговорення і прийняття управлінських рішень. Це зручно для вирішення як технічних, так і соціально-психологічних завдань. До 65% персоналу японських підприємств залучено до аналізу і вирішення виробничих проблем. Гуртки якості дозволяють підвищити індивідуальну майстерність, творчість і здібність працівників.

Японські гуртки ставлять за мету підвищення якості продукції через удосконалення процесу виробництва. Підвищення продуктивності праці розглядається як результат цих процесів.

Більша частина промислових підприємств використовує бригадну форму організації праці. Так, на заводі з виготовлення моторів робітники об'єднані в 20 бригад по 20-30 чоловік в кожній. В бригадах, як правило, нема офіційно призначеного бригадира, його заміняє неформальний лідер групи.

Отже можна сказати, що приймаючи до уваги специфіку й особливості японської системи управління, ряд напрацювань і положень може бути застосований і в нашій країні, але з врахуванням специфічної попередньої підготовки, як робітника, так і зовнішнього середовища, в якому вона працює.

гр.УМ-52

Стадченко Н.М.

Механізм впровадження внутрішнього маркетингу на основі японських методик в діяльність компанії «ТехноКоМ»

З кожним роком кількість малих підприємств на Україні стрімко зростає, внаслідок чого конкурентна боротьба між ними стає жорсткішою. Одним з таких підприємств є науково-виробниче підприємство „ТехноКоМ”. Тільки на відміну від новостворених організацій, «ТехноКоМ» засноване в 1994р. і при сучасних умовах розвитку ринку перед ним постає необхідність переглянути свої конкурентні переваги та недоліки в підході до управління підприємством.

НВП «ТехноКоМ» веде наукові дослідження в галузі рефлексотерапії, розробляє та випускає діагностичну і лікувальну апаратуру. Серед розробок підприємства - діагностичні системи ТКМ 1301 і ТКМ1302, ТКМ 1201, лікувальні апарати ТКМ 2101 і ТКМ 2102, відомі не тільки на вітчизняному ринку, а і на іноземних ринках також. Штат працівників компанії нараховує 27 працівників, серед яких 2 кандидати наук, 22 особи мають вищу освіту. Підприємство має значні виробничі можливості, конкурентноспроможну продукцію на ринку, але існує проблема дисбалансу внутрішньої узгодженості в компанії між працівниками різних ланок організаційної структури компанії. Наприклад, нещодавно відбувся конфлікт між виробничим та збутовим відділом, причиною якого стала неузгоджена дія даних відділів, що призвела до залишку великої кількості нереалізованої продукції. Продукція виготовлялась в такій кількості, що її не встигали збувати.

НВП «ТехноКоМ» для досягнення своїх комерційних цілей при стрімкому росту кількості конкурентів на ринку, особливо іноземних, які мають сильну корпоративну культуру, вбачає за необхідне впровадження механізму внутрішнього маркетингу на своєму підприємстві. Адже головне при такій невеликій кількості працівників компанії необхідно повністю скомбінувати їх діяльність і водночас максимально скоординувати діяльність кожного з них окремо. Для цього необхідно крім основних структурних відділів підприємства створити маркетингових відділ, в діяльність якого окрім виконання маркетингових функцій підприємства ще й буде входити впровадження та організація внутрішнього маркетингу на підприємстві.

Підприємство вирішило обрати шлях відстроювання внутрішнього маркетингу на основі японської моделі, за якої важливо розуміти, що не маркетинг як функціональна ланка організації повинен доводити необхідність своєї присутності за столом нарад, а всі функціональні ланки організації повинні усвідомлювати важливість маркетингу й сприймати пріоритет споживача як власний обов'язок. Сучасний маркетолог не повинен розглядати свою роботу як необхідність управляти, прогнозувати й регулювати, перетворюючи творчість у бюрократію, скоріше він повинен бути творцем, одержимим духом підприємництва.

За обраної моделі було визначено, що основними

суб'єктами програми внутрішнього маркетингу на підприємстві виступатимуть співробітники компанії, особистий персонал компанії. Дана система повинна бути націлена на:

тісну взаємодію усіх структурних підрозділів в компанії в процесі виробництва та продажу продукції;

точне розподілення повсякденних завдань, ресурсів та обладнання між працівниками, що повинно підвищити продуктивність їх праці та вирішення внутрішніх конфліктів шляхом постійного моніторингу основних проблем, які виникли під час виробництва в усіх структурних підрозділів підприємства та спільного їх вирішення;

розвиток корпоративної культури : мотивація працівників, спільність мети на підприємстві, організація як формальних так і не формальних зібрань.

В даній програмі повинні бути задіяні усі ланки ієрархічної структури персоналу підприємства, від топ-менеджерів до рядового персоналу. Особливу увагу слід звертати на персонал «на передовій» (працівники компанії, які безпосередньо напружують працю з клієнтами – при зустрічі, телефонних переговорах), адже так як підприємство працює за допомогою прямих продаж клієнтам, то 90% успішності процесу купівлі забезпечує враження від представника компанії, його власна зацікавленість та вмотивованість. Адже клієнт не буде задоволений, поки не задоволений співробітник компанії, який пропонує товар даному покупцеві.

Буде доцільно, щоб програма внутрішнього маркетингу на НВП «ТехноКоМ» містила наступні заходи:

“Паблік релейшнз” : поліпшення каналів спілкування (як ззовні так і всередині організації), розробка нових способів створення двостороннього потоку інформації і розуміння шляхом сполучення лекцій і інших форм усного спілкування з демонстрацією відео- і кінофільмів, слайдів при щотижневих зборах працівників компанії;

Пропаганда : Методом поширення пропаганди є так звані “чутки”, які можуть бути “посянними” навмишно або виниклими стихійно відносно негласних вказівок щодо сприйняття інформації від того чи іншого керівника або підлеглого;

Стимулювання збуту : можна виділити основні три, які доцільно приміняти для невеликого підприємства яким являється НВП «ТехноКоМ»:Успіх діяльності підприємства «ТехноКоМ» на ринку з високою конкуренцією поряд з усіма її виробничими, збутовими та іншими можливостями буде забезпечено тільки тоді, коли клієнтами компанії стануть не тільки покупці, але й сам персонал фірми. І саме на це спрямована розроблена програма розвитку внутрішнього маркетингу підприємства.

гр. УМ-41М
Утицьких К.О.

Практика японського брендингу

У світовій рекламній практиці відрізняють дві моделі брендингу: Західну модель брендингу та Японську модель брендингу.

Їх відмінності полягають у тому, що на заході в основному використовуються монобренди, тобто кожному товару дається зазвичай самостійне ім'я та просувається він майже незалежно від бренду компанії-виробника. У Японській практиці в основному використовується корпоративний брендинг, спрямований на зміцнення іміджу всієї компанії. Історично склалося, що після активного розвитку ринку в 50-ті - 60-ті роки, коли ціна була основним фактором вибору товару, японські покупці стали трепетно ставитися до якості. А його гарантіями, перш за все, були великі компанії-виробники, що вкладають гроші в наукові розробки. Західна система брендів, коли покупець найчастіше не знає, яка компанія виготовила той чи інший товар, зовсім не підходила Японії 60-х. Так, в Японії склалася своя унікальна система брендингу. До того ж у Японії покупці прагнуть до придбання речей «краще, ніж у інших» і з підвищенням добробуту суспільства ціна все менше має значення для споживачів. Тут явно видно перевагу японської технології брендингу: неефективно створювати бренди окремих товарів, якщо вони розраховані на нетривалий термін служби, а на ринок постійно викидаються новинки. Якщо компанія-виробник зарекомендувала себе якісною продукцією, то всі товари, під її корпоративним знаком, будуть користуватися перевагою у споживачів.

Японські компанії і рекламні агентства відмовилися від створення «вільно стоячих брендів» і запровадили систему підбрендів (sub brands). Назви компаній (наприклад, Sony, Toyota), вже добре відома покупцю і гарантує якість товару, є як би «парасолькою» для підбрендів, які розділяють товарні лінії (Sony walkman - плеєри, Sony Trinitron - телевізори і так далі). Таким чином, в Японії індивідуальні бренди несуть для споживачів набагато меншу смислове навантаження, ніж назви компаній.

За дослідженнями «Дентсу», 82% рекламних роликів, що

демонструються у прайм-тайм на японському телебаченні, містять логотип компанії-виробника. Частка компаній, що розміщують свій логотип у друкованій рекламі - 83,6%.

Але брендинг передбачає не тільки створення сильного конкурентоспроможного бренду, а також і рекламну діяльність за його просуванню на ринку. У цій області брендингу Японія теж має свої особливості. У 70-ті роки в Японії класичну маркетингову стратегію «4P» (Product, Price, Place, PROMOTION) змінила більш сучасна стратегія «4C» покупець (Consumer), (його) зручність (convenience), ціна (Cost), спосіб комунікації (Communication)).

Зміна маркетингової стратегії, те що для японських споживачів імідж компанії важливіше конкретного товару, а також висока конкуренція на японському ринку створили своєрідний, ні на що не схожий емоційний стиль японської реклами. «Реклама стала продавати не стільки сам товар, скільки задоволення, радість, відчуття щастя, відчуття свободи і могутності, красу і так далі, тобто все те, що стимулює появу задоволеності». Тепер головне, щоб реклама доносила до споживача позитивні емоції, пов'язані з товаром або з компанією-виробником, а не логічне інформаційне повідомлення про переваги того чи іншого товару. Класичні прийоми на кшталт «Цей пральний порошок краще звичайного тому що ...» на японців вже не діють.

Не зважаючи на переважання в японському брендингу корпоративних брендів, деякі компанії, що виробляють товари масового споживання (в основному фасовані продукти харчування та побутову хімію), використовують для маркування своєї продукції монобренди. У той же час, як уже говорилося вище, західні виробники побутової техніки та автомобілів оцінили переваги корпоративного бренду, і маркують їм всі свої товари. Таким чином, можна сказати, що в галузі реклами та брендингу зокрема, відбувається взаємопроникнення найбільш ефективних національних традицій у всіх країнах світу.

Матеріал підготувала
Коросташивець Н.А.

Наші події:

Започаткована інформаційна база " японський менеджмент ", запрошуємо всіх бажаючих до співпраці. Пишіть: jm_kpi@ukr.net

Японські прислів'я і приказки

У світі не може господарювати одна людина, світ належить всім.

Бачачи чужий недолік, виправляй свій.

Витривалість коня пізнається в дорозі, характер людини - з плином часу.

Високомірні люди довго не процвітають.

Рубрику веде Закусило О.П.

Місія видання : розповсюдження японського досвіду управління в Україні.

Засновник – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

Голова видання : Циганок Б.А.

Редакційна рада : гол. редактор – Андрущенко Н.В.; редактори: Єрошова І.В., Закусило О.П., Гук. М.Р., Вирвич Н.О.

Відповідальний секретар: Язвінська Н.В.

Пропозиції та відгуки надсилайте за адресою: jm_kpi@ukr.net