

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Международная высшая школа управления

УДК 331.1

УТВЕРЖДАЮ
Директор Международной
высшей школы управления
к.э.н., доцент
_____ О.В. Миролюбова
« ___ » _____ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
на тему:

**Опыт применения японской модели управления
человеческими ресурсами в российских организациях**

Направление: **38.03.02 – Менеджмент**

Выполнил студент гр. № 437332/1503

Д. А. Бабинцев

Научный руководитель, доцент, к.э.н.

Л. А. Стрельникова

Нормоконтролер, ассистент

М. В. Егорова

Санкт-Петербург
2017

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE
OF THE RUSSIAN FEDERATION
The Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education
"Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University"
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
International Graduate School of Management

UDC 331.1

VALIDATE
Director of International
Graduate School of Management
PhD, Associate Professor
_____Olga. V. Miroljubova
« ____ » _____ 2017

BACHELOR'S GRADUATION THESIS
in the topic of:

**Japanese human resources management model application
experience in Russian organizations**

Major: **38.03.02 - Management**

Completed by student gr. 437332/1503

D. A. Babintsev

Supervisor, docent, PhD

L. A. Strelnikova

Norm controller, assistant

M. V. Egorova

Saint-Petersburg
2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Международная высшая школа управления

УДК 331.1

УТВЕРЖДАЮ
Директор Международной
высшей школы управления
к.э.н., доцент
_____ О.В. Миролюбова
« ___ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра
студенту Бабинцеву Даниилу Анатольевичу

1. Тема выпускной квалификационной работы: Опыт применения японской модели управления человеческими ресурсами в российских организациях
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы: 19.06. 2017 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Стрельникова Л.А. Технологии управления человеческими ресурсами. – Издательство Политехнического университета, 2016; Ассонов Г.Ф. Особенности экономической культуры в США, Японии, странах Западной Европы / Г.Ф. Ассонов, О.А. Хуторненко, Е.И. Шаблий. – К.: УкрИНТЭИ, 2012. – 60 с.; Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов / А.И. Кравченко. 8-е изд. – М.: Академический проект: Трикста, 2013. – 560 с.)
4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)
 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами
 - 1.1. Понятие и сущность управления человеческими ресурсами
 - 1.2. Функции управления человеческими ресурсами

1.3.Международный опыт в сфере управления человеческими ресурсами

2. Подходы к формированию системы управления человеческими ресурсами в японских компаниях

2.1.Реализация процесса подбора персонала

2.2.Программы по обучению и развитию персонала

2.3. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала

3. Анализ и совершенствование системы управления человеческими ресурсами компании Тойота

3.1.Характеристика деятельности компании

3.2. Выявление проблем в сфере управления человеческими ресурсами и разработка рекомендаций по их решению

3.3. Расчет динамики производительности труда работников завода «Тойота»

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных иллюстраций)

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе: отсутствуют

7. Дата выдачи задания 14 февраля 2017 г.

Руководитель
к.э.н., доцент

_____ /Л.А. Стрельникова/

Задание принял к исполнению 14 февраля 2017 г.

Студент

_____ /Д.А. Бабинцев/

РЕФЕРАТ

50 стр., 2 табл., 1 рис, 28 источников

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ, ПОДБОР ПЕРСОНАЛА, ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Объектом исследования данной работы является компания «Тойота». А именно, завод «Тойота» в Шушарах. Целью исследования является выявление недостатков в сфере управления человеческими ресурсами на российских предприятиях и разработка рекомендаций по внедрению японской модели управления зарекомендовавшей себя с положительной стороны в мировой управленческой практике.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления человеческими ресурсами.

Во второй главе проанализированы особенности формирования и развития японской модели управления человеческими ресурсами.

В третьей главе проведен анализ деятельности компании «Тойота», выявлены и проанализированы проблемы в сфере управления человеческими ресурсами на заводе в Шушарах. Предложены рекомендации по их решению, приведено обоснование целесообразности предлагаемых мероприятий.

ABSTRACT

50 p., 2 tabl., 1 pic., 28 s.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, JAPANESE MANAGEMENT MODEL, STAFF SELECTION, STAFF TRAINING AND DEVELOPMENT, MOTIVATION AND STIMULATION OF PERSONNEL

The object of research of this work is the company "Toyota". Namely, the Toyota plant in Shushary. The aim of the study is to identify shortcomings in the field of human resources management at Russian enterprises and to develop recommendations for the introduction of the Japanese management model, which has proved itself in the world management practice.

In the first chapter the theoretical bases of human resources management are considered.

The second chapter analyzes the features of the formation and development of the Japanese model of human resource management.

The third chapter analyzes the activities of the company Toyota, identified and analyzed the problems in the field of human resources management at the plant in Shushary. Recommendations on their solution are offered, the justification of the expediency of the proposed measures is given.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	10
1.1. Понятие и сущность управления человеческими ресурсами.....	10
2.1. Функции системы управления человеческими ресурсами.....	13
1.3. Международный опыт в сфере управления человеческими ресурсами.....	16
2. ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЯПОНСКИХ КОМПАНИЯХ ..	21
2.1. Реализация процесса подбора персонала	21
2.2. Программы по обучению и развитию персонала	23
2.3. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала ..	26
3. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ «ТОЙОТА»	30
3.1. Характеристика деятельности компании	30
3.2. Выявление проблем в сфере управления человеческими ресурсами на заводе «Тойота» и разработка рекомендаций по их решению.....	36
3.3. Расчет динамики производительности труда работников завода «Тойота»	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	48

ВВЕДЕНИЕ

Впечатляющие достижения Японии, особенно в экономике, общеизвестны и привлекают к себе пристальное внимание. Интерес к Японии, потерпевшей жестокое поражение в войне, понесшей огромный материальный и моральный ущерб, в конце концов, сумевшей практически в течение жизни одного поколения не только подняться из руин и разрухи, но и превратиться в экономическую державу, лидирующую во многих областях промышленности и торговли, науки и техники.

Японская система управления человеческими ресурсами наилучшим образом показала себя в способности наиболее эффективно использовать трудовые ресурсы. Многие страны активно используют японский опыт управления на своих предприятиях. Поэтому следует изучить и проанализировать главные аспекты японской системы управления человеческими ресурсами, и, если будет возможность, внедрить какие-то элементы этой теории в России.

Актуальность исследования японской модели управления человеческими ресурсами доказывает и тот факт, что в условиях экономического кризиса единственным стабильным ресурсом организации становится человек. Именно слаженно работающий коллектив и профессионализм каждого отдельного работника поможет вывести предприятие из кризисной «ямы». Японский менеджмент развивает творчество, мастерство и сознательность персонала, стимулирует сотрудничество в работе, которое мобилизует знание и опыт всей группы, еще больше сплачивает ее, развивает дух сотрудничества. Таким образом, японская модель управления человеческими ресурсами вызывает пристальный интерес, а потому актуальна на сегодняшний день.

Сегодня степень изученности японских методов управления персоналом в научных кругах достаточно велика. Все ученые сводятся к единому мнению о колоссальной эффективности этих методов в управлении. В теоретическом аспекте современных ученых больше всего проявляют интерес к вопросу пригодности японской системы управления человеческими ресурсами в других странах, в частности в России.

Целью исследования является выявление недостатков в сфере управления человеческими ресурсами на российских предприятиях и разработка рекомендаций по внедрению японской модели управления зарекомендовавшей себя с положительной стороны в мировой управленческой практике.

Таким образом, в процессе исследования были поставлены и решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления человеческими ресурсами.

2. Провести анализ особенностей японской модели управления человеческими ресурсами.

3. Дать характеристику деятельности японской компании «Тойота».

4. На основе анализа существующей системы управления человеческими ресурсами на российском заводе «Тойота» предложить рекомендации по решению выявленных проблем.

5. Провести анализ динамики производительности труда работников завода.

Объектом исследования является японская компания «Тойота».

Предметом исследования является система управления человеческими ресурсами.

Информационной базой для написания работы, послужили труды в области изучения управления человеческими ресурсами ученых, таких как Джеффри К. Лайкер, Охе Такеру, Асонов Г.Ф., К. Тоёда, Матрусова Т.Н. Выбранная литература способствовала пониманию проблематики указанной темы.

Выпускная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованной литературы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Понятие и сущность управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами - это системный и рациональный подход к управлению персоналом организации, рассматривающий её сотрудников как ключевой фактор и наиболее ценный ресурс, который необходимо мотивировать, обучать и развивать для достижения стратегических целей компании. [1, с.5]

Человеческие ресурсы это, прежде всего экономическая категория, а её необходимо понимать как в узком, так и в широком смысле слова:

1. Совокупность различных качеств людей в процессе общественного воспроизводства
2. Совокупность ресурсов представленных на рынке труда, в том числе и человеческий потенциал. [1, с.4]

Из этих определений следует, что в узком смысле человеческие ресурсы – это реализация человеческого потенциала, а в широком – это совокупность ресурсов, представленных на рынке труда, включающую и человеческий потенциал.

Также, следует отметить, что в современной мировой экономике, которая переходит на новый инновационный этап своего развития, весомое значение приобретают именно ресурсы, представленные на рынке труда.

Основными целями управления человеческими ресурсами являются:

1. Поддержка стратегии развития компании
2. Достижение экономической и социальной эффективности деятельности компании
3. Адаптация к изменениям во внешней и внутренней среде

Также, существуют иные специфические цели, которые заключаются в следующем:

1. Обучение, развитие и мотивация персонала компании
2. Повышение производительности труда работников компании
3. Сокращение текучести кадров

Для достижения цели управления человеческими ресурсами требуется обязательное выполнение ряда задач:

1. Правильный подбор и адаптация персонала к особенностям деятельности компании
2. Регулярная оценка персонала, позволяющая понять необходимость развития человеческого ресурса
3. Создание условий для обучения и развития персонала
4. Применение методов стимулирования для повышения мотивации сотрудников. [1, с.5]

Человеческие ресурсы в современных условиях имеют не только экономическую полезность, но и социальную ценность, выражающуюся в развитии организации, предприятия и общества в целом.

Роль человеческих ресурсов в процессе их трудовой деятельности заключается в следующем:

- 1) во-первых, они являются главным источником потенциала производственной системы;
- 2) во-вторых, все источники производственной системы прямо или косвенно связаны с человеческими ресурсами, т.е. либо они сами порождают «реляционный» компонент, либо его источником является непосредственный продукт их деятельности, полученный путем опосредованного обмена;
- 3) в-третьих, они являются непосредственной причиной процесса продуцирования результатов деятельности. [1, с.8]

Из изложенного выше следует, что в управлении возможности и способности человеческих ресурсов необходимо рассматривать не как нечто зафиксированное, а как непрерывно развивающееся, обновляющееся в соответствии с требованиями развития производства, отраслей, сфер деятельности и общества в целом.

Управление человеческими ресурсами можно представить в виде общей схемы (рис.1). [2, с.10]

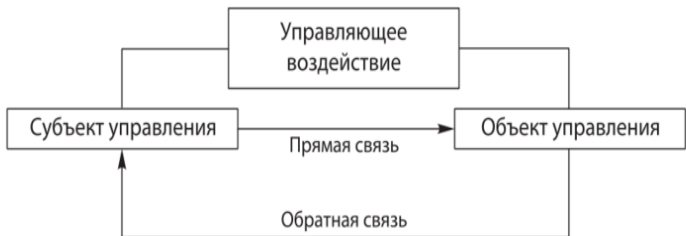


Рисунок 1.1 – Общая схема управления человеческими ресурсами

Согласно представленной схеме субъект управления вырабатывает управляющее воздействие в виде команд, которые передаются объекту управления, которое в свою очередь называется прямой связью.

Объект управления, воспринимая управляющее воздействие, изменяет свой образ действий в соответствии с переданной ему командой о том, что объект управления принял и выполнил команду, т.е. отреагировал на управляющее воздействие.

Субъект управления узнает информацию, получая ее в виде обратной связи, и в зависимости от этой информации субъект управления вырабатывает новые управляющие воздействия либо на определенное время дает возможность объекту управления развиваться в указанном направлении.

В управлении человеческими ресурсами в качестве субъекта управления выступают руководители организаций, предприятий, многочисленные органы местного, муниципального, регионального и государственного управления, а также профессиональные союзы и ассоциации и предпринимательские структуры.

Объектами управления являются трудовые коллективы и работники, специалисты и служащие организаций, предприятий и учреждений, сельские поселения, территории и муниципальные образования, а также природные технические и информационные ресурсы.

Управляющее воздействие является прямой связью и определяется законами, указами, постановлениями, планами, программами, нормами и нормативами, рекомендациями, инструкциями, положениями о моральном и материальном стимулировании.

Цель системы управления, начинающейся на входе объекта управления и заканчивающейся на его выходе, обеспечивает осуществление обратной связи.

Обратная связь — это результаты непосредственных наблюдений и контроля со стороны субъекта управления: документация, отчетность и т.п.

Различие между прямой и обратной связями заключается в том, что прямая связь в управлении человеческими ресурсами обеспечивает передачу воздействия информации с выхода одного элемента (субъекта) на вход другого элемента объекта управления, а обратная — с выхода некоторого элемента (объекта) на вход того же элемента (субъекта) управления. [2, с.13]

Таким образом, предметом науки управления человеческими ресурсами является процесс воздействия на объект во всем его многообразии, социально-трудовые отношения, как отдельных работников, так и их групп, коллективов организаций, учреждений, сельских поселений, муниципальных образований, регионов и страны в целом.

2.1. Функции системы управления человеческими управленческими ресурсами

Функция (лат. *functio* — исполнение, осуществление) - деятельность, обязанность, внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений. [2, с.20]

Функции управления человеческими ресурсами – это отдельные виды управленческой деятельности, направленной на решение задач и достижение поставленных целей. Все функции управления человеческими ресурсами можно сгруппировать и разделить на интрафункции (функции управления человеческими ресурсами) и инфрафункции (функции, направленные на организацию системы управления человеческими ресурсами). [2, с.20]

Интрафункции включают в себя, как основные, так и специфические функции.

Основные функции:

- 1) планирование;
- 2) организация,
- 3) обеспечение персоналом,
- 4) учет,
- 5) использование,
- 6) стимулирование,
- 7) развитие персонала.

Специфические функции:

- 1) планирование персонала (определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования);
- 2) подбор, отбор и наём персонала (организация привлечения кандидатов на вакансии; организация и проведение отбора (собеседования и оценки) и приема персонала);
- 3) адаптация персонала (введение в должность);
- 4) оценка, обучение и развитие персонала (осуществление обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала, формирование кадрового резерва, развитие деловой карьеры персонала, аттестация персонала);

5) мотивация персонала (нормирование трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработка систем материального и нематериального стимулирования, а также применение методов морального поощрения персонала);

6) кадровый учет (учет приема, увольнений, кадровых перемещений, документационном обеспечении системы управления персоналом);

7) социальное развитие (организация питания в течение рабочего дня; обеспечение охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организация развития физической культуры; организация социального страхования).

Инфрафункции организуют систему управления человеческими ресурсами за счет:

1) выполнение основных задач для реализации целей организации (определение потребностей в персонале, развитие и использование персонала, правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом);

2) обеспечение наилучшего результата в реализации целей организации (организация и координация всей работы с кадрами, консультирование и методическая помощь линейным руководителям, контроль за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, и т.п.).

В системе управления человеческими ресурсами функции различают общие, внешние и внутренние, основные и вспомогательные, полезные и бесполезные, вредные, несвойственные и дублирующие.

К общим функциям управления человеческими ресурсами можно отнести следующие [2, с.22]:

1. Функции прогнозирования — определение будущих ситуаций, тенденций развития состояния процессов, результатов деятельности органов управления;

2. Функции планирования — установление состава численности работников, их обучение и продвижение, содержание их деятельности для решения поставленных задач;

3. Функция нормирования — разработка и установление норм и нормативов в профессиональной деятельности работников управления;

4. Функции организации — рациональное использование ресурсов, в первую очередь человеческих, для решения задач в виде операций, процедур, процессов во времени и пространстве с указанием сроков выполнения, наличия средств и исполнителей;

5. Функции контроля — регистрация масштаба и уровня отклонений от заданных норм и стандартов в процессе и после решения управленческих задач; функции учета и регистрации состояния объектов и субъектов, процедур и процессов деятельности на различных носителях информации;

6. Функции анализа — исследование содержания задач, ситуаций, процессов, объектов управления, включающее расчленение целого на части и установление связей между ними;

7. Функции регулирования — поиск и выработка управленческих решений по устранению отклонений от норм и стандартов в процессе управленческой деятельности;

8. Функции координации — установление рационального взаимодействия в деятельности субъектов и объектов управления по реализации управленческих решений;

9. Функции мотивации — осуществление морального и материального стимулирования работников при выполнении задач по достижении целей организации.

Также, следует различать управления человеческими ресурсами на внешние и внутренние функции:

1. Внешние функции управления человеческими ресурсами направлены на реализацию решений, связей организации, ее коллективов со смежными и вышестоящими органами управления.

2. Внутренние функции управления человеческими ресурсами проявляются внутри и между подразделениями, коллективами организации как одного, так и различных уровней управления. [2, с.23]

Основные функции управления человеческими ресурсами — это функции, для осуществления которых создаются объекты управления:

1. Группы

2. Подразделения

3. Коллективы

4. Организации [2, с. 25]

Существуют также, вспомогательные функции, которые способствуют управлению, что осуществляют основные:

1. Полезные функции управления внедрение человеческими ресурсами имеют отражают сущность несвойственные объектов (подразделений, международных коллективов), их назначение, обучение работоспособность, и направлены одному на обеспечение эффективного функционирования, как национаls объекта, так компании и организации.

2. Беспольные функции управления первую человеческими ресурсами после проявляют себя также как излишние организации звенья, не отражающие знание сущность объектов цель и субъектов управления, процедур не влияют на их работоспособность, содержание но ведут к увеличению деятельностью затрат на содержание степень аппарата управления.

3. Вредные разного функции управления международной человеческими ресурсами одному отрицательно влияют адаптации на деятельность объектов функции управления, поглощают обеспечивает издержки на субъекты нечто управления и значительно содержание снижают эффективность основные их деятельности.

4. Несвойственные функции управления целью человеческими ресурсами первую не отражают сущность управления и назначение объектов функции и субъектов управления управления и подлежат передаче организации другим (свойственным) объектам бизнеса и субъектам управления. [3, с.15]

Таким образом, функции управления человеческими ресурсами - это должностные обязанности управляющей и управляемой системы, связанные с воздействием на работников организации для достижения цели.

1.3. Международный опыт в сфере управления человеческими ресурсами

Международное управление человеческими ресурсами (international деятельности human management) – это совокупность действий, направленных на привлечение и поддержание эффективной рабочей силы, необходимой для достижения целей международной компании. [4, с.41]

Управление человеческими ресурсами в компании, которая действует на международной арене, отличается более значительным влиянием факторов внешней среды, большей разнородностью функций управления и дифференцированным подходом к подготовке управленческого персонала.

На особенности международного управления человеческими ресурсами, прежде всего, влияют следующие факторы:

1. Культурные и экономические факторы.
2. Стиль и практика управления.
3. Различия рынков труда и трудовых затрат.
4. Проблемы перемещения рабочей силы.

5. Факторы отношений в промышленности.
6. Национальная ориентация.
7. Факторы контроля.

Следует отметить, что между национальной компанией и организацией, действующей на международной арене, существует ряд принципиальных отличий. В области планирования человеческих ресурсов многонациональные компании ориентируются на мировой рынок, а национально ориентированные предприятия – на двусторонний рынок.

Основной проблемой, с которой сталкиваются международные менеджеры по персоналу, является различие культур. Эти различия требуют разработки и реализации стратегии управления персоналом:

1. Соответствие стратегии управления персоналом общей корпоративной стратегии МНК и стратегиям бизнеса дочерних компаний.

2. Адаптацию стратегии управления персоналом к национальным особенностям страны пребывания. [4, с.51]

Вопросы кадрового обеспечения деятельности международной компании можно разделить на две категории:

1. Рекрутирование, обучение и удержание топ менеджеров и менеджеров.

2. Рекрутирование, обучение и удержание неуправленческого персонала – производственных рабочих («голубых воротничков») и конторских служащих («белых воротничков»).

В первом случае первоочередное значение имеют вопросы стратегического найма и развития персонала, во втором – адаптации к культурным, политическим и законодательным особенностям стран.

Потребности международного управления человеческими ресурсами, как правило, диктуются степенью интернационализации, централизации и децентрализации деятельности компании. Степень формирования соответствующих организационных структур – отдела экспорта, международного подразделения (отдела) и глобальной организации. [4, с.55] Разные организационные структуры требуют разного уровня менеджеров:

1. Отдел экспорта. Управляющий следит за деятельностью отдела. Управляющий отдела находится в подчинение у одного из топ менеджеров компании. Также, он обязан быть гражданином страны либо с, либо без дополнительного образования.

Если у компании увеличивается поток экспортных операций, то главный отдел компании нанимает дополнительных специалистов по экспортной документации. В большинстве случаев, таких специалистов привлекают у международных транспортных компаний, которые специализируются на управлении экспортом.

2. Международный отдел управляет своей деятельностью на международной арене в стране, которой находится сам. Часто, подразделения такого рода находятся в штаб-квартире в ее родной стране.

Отдел координирует внутриэкономическую и внешнеэкономическую деятельность материнской компании. В подчинении у руководства отдела находятся руководители зарубежных дочерних компаний. Управляющие этих компаний (руководство производственного, финансового и маркетингового отдела) являются гражданами родной страны компании, либо принимающей.

Это происходит из-за того, что когда привлекаются менеджеры родной страны компании, то повышается эффективность координации операций в иностранных отделах и штаб-квартирах. А когда привлекаются менеджеры принимающей страны, то это является адаптацией фирмы к изменениям условий ведения бизнеса.

Привлечение менеджеров из материнской страны повышает эффективность коммуникаций и координации операций зарубежных подразделений и штаб-квартиры. Привлечение менеджеров из принимающей страны способствует адаптации компании к изменениям условий ведения бизнеса.

3. Глобальная организация требует команды менеджеров, обладающих знаниями и опытом в сферах:

1) разработка продуктивных линий (внедрение новых технологий НИОКР, конкурентные стратегии)

2) функциональные умения (финансовый учет, логистика, маркетинг и т.д.)

3) конкретные страновые рынки (специалисты по местному законодательству, культуре, конкуренции, системам распределения, средствам рекламы)

4) стратегия интернационализации (формирование стратегии интернационализации, контроль и координация деятельности менеджеров, отвечающих за отдельные продукты, функциональные направления и страны) [4, с.66]

На управление человеческими ресурсами влияет степень централизации и децентрализации принятия решений. Централизация (принятие решений штаб-квартирой) требует привлечения менеджеров из

своей страны, децентрализация (делегирование права принятия решений дочерним компаниям) – требует привлечения менеджеров из принимающих стран.

Степень интернационализации, централизации и децентрализации деятельности компании влияет на философию подбора персонала. Международная компания может нанимать менеджеров из трех групп лиц: представителей материнской страны, принимающей страны и третьих стран.

В международном управлении человеческими ресурсами можно выделить три основных источника привлечения персонала:

1. Подданные исходной страны, той, где находится штаб-квартира транснациональной организации, или граждане этой страны (parent country nationals – PCNs).

2. Подданные страны, в которой организовано дочернее отделение компании принимающей страны, или граждане самой этой страны (host country nationals – HCNs).

3. Подданные третьих стран (third country nationals – TCNs), которые не являются ни гражданами страны, в которой расположена штаб-квартира международной компании, ни гражданами страны, в которой страна осуществляет свои коммерческие операции. [1, с.19]

Причины использования сотрудников – представителей PCNs, HCNs или TCNs – на различных уровнях управления зависит и от географического местонахождения дочерних компаний. В частности, западноевропейские и американские многонациональные корпорации используют сотрудников HCNs значительно большей степени в развитых странах мира. Это вполне логично, поскольку в этих странах достаточно просто найти сотрудников, обладающих необходимой квалификацией, профессиональными навыками и опытом для того, чтобы занять управленческие позиции в многонациональной компании.

В отличие от стран Западной Европы и США, культуры, системы ценностей и коммерческими методами сотрудники HCNs используют редко.

Например, японские транснациональные корпорации при выборе на должность высшего или среднего звена в основном используют сотрудников PCNs. Данный подход обуславливается тем, что японский стиль управления человеческими ресурсами сильно отличается от других стран, и при проведении интеграционных процессов, особенно на высшем уровне, может привести к проблемам.

Также с довольно серьезными проблемами сталкиваются все международные компании при организации процесса обучения и развития персонала. Руководителям корпорации, отобранным для работы в

филиалах в других странах, необходимо дополнительно обеспечить обучение соответствующим навыкам межкультурного общения. Аналогично программы обучения производственных рабочих в принимающих странах должны, скорректированы с учетом уровня образования сотрудников, обеспечиваемого местной образовательной системой.

К примеру, «Тойота», как и другим крупным японским корпорациям, следующим традициям пожизненной занятости, требуются значительные усилия для того, чтобы нанимать квалифицированных работников на свои предприятия. В Японии корпорация «Тойота» сотрудничает с системой среднего образования, обучая и подбирая себе будущих работников прямо со школьной скамьи. Однако этот подход применим не во всех странах, где существует компания, поскольку местные школьные системы зачастую не готовы к подобным партнерствам с отдельными компаниями.

Ротация сотрудников с его оперативной и стратегической ролью в международных компаниях представляет собой главный компонент в практике управления человеческими ресурсами. В Интерессах корпораций ротация персонала зачастую предполагает перевод по службе наемных работников на работу в другую страну на продолжительный период, который связан с изменением места жительства и необходимостью приспособления к местным условиям.

По общему мнению специалистов, ротация в международных компаниях крайне важна, поскольку именно она позволяет максимизировать отождествление штатного персонала с корпорацией и способствовать накоплению знаний о глобальной организации, учитывая специфику, связанную со всеми местами нахождения ее подразделений.

Таким образом, главным ресурсом современной международной компании является квалифицированный и конкурентоспособный персонал. Именно люди, а не оборудование и технологии создают основной результат – способность компании к устойчивому инновационному развитию. Именно они способны влиять на все процессы производства, и улучшать их.

Система управления человеческими ресурсами является ключевым элементом эффективности деятельности компаний, обеспечивая подбор, адаптацию, мотивацию, оценку и развитие сотрудников.

2. ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЯПОНСКИХ КОМПАНИЯХ

2.1. Реализация процесса подбора персонала

Одним из основополагающих моментов реализации кадровой стратегии в компании является подбор персонала, поскольку деятельность любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Процедура подбора персонала является ключевой кадровой функцией и важнейшей составляющей деятельности отдела персонала.

Любая большая компания в Японии содержит большой штат временных сотрудников (как правило, это женщины). Они увольняются при негативной конъюнктуре.

Важным устройством японского управления является концепция продвижения по службе. Только после 10 лет оценивается деятельность молодых людей. Проблема заключается в самореализации молодого специалиста, потому что важным аспектом для них является продвижение (быстрой “обратной связи”), как следствие результатов работы.

Следует сказать, что в японской модели управления существует такая особенность, как несоответствие фактически выполняемых функций официальной должности. В большинстве случаев, делами компании занимается не руководитель в возрасте, а юный сотрудник с потенциалом, не имеющий официальных полномочий для этого. Очевидно, эта ответственность за важное дело и сдерживает неудовлетворенность официальным статусом, т.к. молодой человек знает, что, когда подойдет срок официального продвижения по службе, его заслуги будут обязательно учтены и он получит более высокую должность.

Также, в Японии отдельного места заслуживает система ротации кадров. Хотя, специалисты считают, что изменение деятельности на постоянной основе это существенный минус японской модели управления. Существует огромный плюс в том, что когда происходит координация деятельности множества функциональных служб для достижения поставленной цели, специалисты широко профиля быстро могут внедриться в проблемный блок компании, и с полуслова понять проблему его за счет сообщения сотрудников.

В Японии нет, понятия функции одного человека, а есть понятие функции группы, и каждый член группы должен знать и при необходимости выполнять функции других ее членов. В противоположность японским специалистам, в США и Европе высококвалифицированным

специалистом считается работник, до тонкости знающий лишь свою су-
губо узкую область деятельности. Причина отличия японской и других
систем в части специализации работников состоит в том, что японские
работники выполняют разнообразную работу в пределах одной фирмы.
Пожизненный и контрактный наймы обуславливают и разные подходы
к повышению, квалификации кадров. Японцы вкладывают в это сред-
ства, не раздумывая, поскольку знают, что это - залог будущего фирмы,
т.к. высококвалифицированный работник не может уйти в другую
фирму, если там будут лучше условия найма. [6, с.35]

Если конъюнктура весьма благоприятна, то японцы на нее адек-
ватно не реагируют. В этом случае они пополняют штат за счет приема
временных рабочих. На скорость освоения новой техники и технологии
в Японии оказывают большое влияние постоянная должностная рота-
ция кадров внутри фирм, открытые коммуникации, легкость обмена ин-
формацией между уровнями управления, а также традиционное япон-
ское любопытство и стремление к самосовершенствованию, к перени-
манию всего положительного, что есть за рубежом.

Интересно отметить следующий момент. Стремясь взять макси-
мум, возможного от работников в наиболее дееспособном возрасте,
многие фирмы, не меняя принцип роста зарплаты по старшинству, при-
меняют ряд дополнительных выплат вне зависимости от стажа работы.
Это стало одной из главных причин того, что пик зарплаты в мелких
фирмах достигается в 40 -44 года, в средних - в 45 -49 лет, в крупных -
в 50 - 54 года. [6, с.41]

Основные достоинства и недостатки японской системы подго-
товки кадров.

Достоинства :

1. Наличие возможности подготовки персонала с расче-
том на долгосрочную перспективу, формирование и поддержание ло-
яльности компании;
2. Возможность «выращивания» собственных квалифи-
цированных кадров (в условиях дефицита квалифицированных кадров
на рынке труда);
3. Стимулирование у работников желания к самосовер-
шенствованию, благодаря чему повышается общий квалификационный
уровень персонала как конкурентное преимущество компании;
4. Решение проблемы нехватки должностей для карье-
рного роста работников и обеспечение возможности роста «по горизон-
тали» в рамках должности (гибкое управление персоналом). [6, с 43]

Недостатки подхода:

1. Трудности обеспечения объективной и взвешенной оценки профессиональных способностей (проблемы с разработкой критериев оценки);
2. Необходимость постоянной адаптации к происходящим изменениям функций и содержания работы;
3. Необоснованный рост фонда заработной платы из-за необходимости оплачивать более высокую, чем требуют должностные обязанности, квалификацию персонала. [6, с.44]

Подводя итог, анализу японского подхода к работе с персоналом, надо отметить, что его нельзя абсолютизировать вне конкретных условий. Главные преимущества японской системы рассмотрены, выше. Главный недостаток ее - в тесной привязанности к конкретным условиям, к определенной фирме. И он может проявить себя в том случае, если будет "размываться" система пожизненного найма. Некоторые тенденции этого процесса в Японии просматриваются вследствие растущего осознания молодежью индивидуальных ценностей и роста межфирменной мобильности рабочей силы.

2.2. Программы по обучению и развитию персонала

Следует различать понятия профессионального развития и профессионального обучения.

Профессиональное развитие – это приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности.

Профессиональное обучение – процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

Грамотно и качественно выстроенная система обучения и развития персонала должна повышать эффективность работы персонала за счет его качественного роста, что, в конечном итоге, является необходимым условием конкурентоспособности компании и ее успешности на рынке. Кроме всего перечисленного, обучение еще выполняет функции сильнейшего мотиватора для работников и является проводником организационных изменений, то есть организационного развития компании.

К основным методам *профессионального развития* относятся:

1. Образование
2. Профессиональное обучение
3. Карьерный рост

Основные *виды обучения персонала* являются:

1. Повышение квалификации – обучение специалистов в различных областях деятельности путем повышения их уровня знаний, умений и навыков с целью приведения уровня квалификации в соответствие с текущими профессиональными требованиями. Регулярность повышения квалификации во много зависит не столько от потребности компании или специалиста, сколько от специфики самой профессии. Например, в условиях постоянно изменяющейся законодательной базы юристы нуждаются в постоянном повышении квалификации и актуализации имеющихся у них знаний.

2. Профессиональная подготовка – организованная планомерная подготовка квалифицированных специалистов в различных областях деятельности на основе долгосрочных специализированных программ.

3. Переподготовка – обучение кадров смежным или новым профессиям с целью освоения новых знаний, умений и навыков для последующего овладения новой профессией. Переподготовка чаще всего связана со сменой технологий на производстве или их кардинального усовершенствования.

Очевидно, что система обучения в каждой компании, несмотря на общую для любой организации значимость профессионального развития персонала, строится индивидуально. Конфигурация этой системы находится в зависимости от тех же факторов, что и система управления человеческими ресурсами.

В Японии существует две направленности обучения - для менеджеров и для производственных рабочих.

Вначале происходит первоначальная подготовка менеджеров в течение месяца. Это означает, что одна половина времени используется для получения языковых знаний, в частности английский язык, а вторая половина времени на получение базовых знаний по управлению и дополнительной информации отдельной компании.

Второй этап обучения проходит в течение 10 дней и направлен на изучение функций ответственного менеджера. В дальнейшем, за год, состоящий из трёх циклов, и 18 курсов достигается переход на ступень ведущего менеджера.

Третьим этапом является стажировка. Сотрудник после двух лет работы временно переводится в другой отдел для выявления проблем внутри него, и создания рекомендаций для решения их.

Для менеджеров также практикуется обучение за границей по программе MBA, юриспруденции и иностранному языку. [11, С. 44]

В Японии не существует бизнес школ. Японские специалисты считают, что лучше производить подготовку управляющего состава

внутри фирмы, нежели извне. С учетом системы пожизненного найма это вполне логично и оправданно, т.к. фирма готовит руководителей и специалистов так, как считает нужным, и знает, что подготовленный специалист никуда не уйдет. В Японии принято считать, что университет служит для расширения кругозора, а не для изучения узкой специализации своей деятельности на будущем месте работы.

Производственные рабочие в отличие от менеджеров проходят обучение в течение трех месяцев. Это обучение включает в себя: изучение пользования различным оборудованием и корпоративной культуры компании, впоследствии чего получают лицензии и сертификаты для работы на своем месте. Далее происходит обучение на своем рабочем месте с целью выявления способностей и навыков сотрудников.

Осуществляя профессионально-техническое обучение с отрывом от производства, большинство крупных японских компаний, наряду с использованием собственных учебных центров и специалистов, прибегают также к помощи таких специализированных неправительственных организаций, как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и др.

Ежегодно, исходя из бизнес-плана и плана отдела, совместно с руководителем формируется цель каждого сотрудника. По результатам года проводится самооценка и совместная оценка работника, которая влияет продвижение по службе. Основные правила повышения уровня квалификации и продвижения персонала выглядят следующим образом:

1. Для каждого уровня квалификации (должности) установлены стандартные минимальные и максимальные сроки, которые требуется отработать в компании. В случае окончания максимального срока и отсутствия продвижения работника уровень заработной платы снижается.

2. Учитываются оценки деятельности сотрудника, проводившиеся в прошлом (при принятии решений о повышении в должности, присвоении более высокой квалификации).

3. Начиная с определенного уровня, работник должен сдавать экзамены для получения очередного квалификационного разряда.

4. Ротация работ означает периодическую передвижку работника от одной работы к другой, чтобы путем ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных участков расширить кругозор работника и развить его способности. Овладение смежными профессиями стимулируется и материально.

Также, существуют методы оценки сотрудников в момент обучения:

1. Метод персональной оценки результатов труда работника предусматривает накопление данных о характере, личных и деловых качествах, творческих способностях, результатах работы каждого работника, необходимых для принятия решений о служебном продвижении. Для этого применяются специальные формы-анкеты, которые содержат в себе 4 информационных блока: способности, опыт работы, перспективы продвижения по службе и пожелания работника.

2. Метод собеседования с руководством предприятия предусматривает подготовку работником письменного доклада, в котором указываются итоги проделанной работы и личные пожелания рабочего относительно вида работы.

3. Метод экзаменовки работника часто оказывается главным при принятии решения о должностном перемещении. Общим для всех предприятий является «железное правило», согласно которому повышается в должности только тот, кто сдал экзамен.

Также, следует отметить, что система должностного перемещения персонала строго объективна, защищена от скрытых и откровенных проявлений произвола со стороны начальства. Критерии о должностном перемещении достаточно ясны и наглядны, легко поддаются проверке. Даже уже только множество различных проверок и контроля снизит до минимума шансы недобросовестного, ленивого и безынициативного работника на серьезную карьеру.

2.3. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала

В Японии к стимулированию персонала подходят по двум направлениям: экономическое стимулирование и психологическое стимулирование.

К главным экономическим стимулам относятся повышение заработной платы; регулярные выплаты бонусов; выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния; заранее оговоренная выплата крупных выходных пособий.

Итак, систему оплаты труда в Японии отличают следующие факторы:

1. Зависимость оплаты труда от стажа. В Японии принято считать, что после года работы сотрудник работает эффективнее, чем прежде, и поэтому его надо простимулировать, чтобы он не уходил с данного направления.

Поэтому для того, чтобы максимизировать эффективность сотрудника в наиболее трудоспособном возрасте, фирмы прибавляют к зарплате по старшинству, дополнительные выплаты. Вследствие чего, в мелких фирмах пик зарплат достигается в 40 - 44 года, в средних - в 45 - 49 лет, в крупных - в 50 - 54 года.

2. Зависимость оплаты труда от жизненных пиков. Таких пиков в Японии пять- шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу, его заработная плата примерно равна определенному законом минимуму. В 28-29 лет японец женится, следовательно, увеличивается и заработная плата. Затем рождение ребенка, покупка жилья (когда возникает потребность в кредите). Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы и т.д.

3. Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях используется система «плавающих окладов». Базовые ставки директоров завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости продукции, объема производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Данная система определяется не законодательно, а только положением предприятия об оплате труда.

4. Жесткая зависимость оплаты труда от фактических результатов работника.

5. Одна из самых низких в мире дифференциация в оплате труда - 1: 4. Это означает, что работник самой низкой квалификации получает всего в 4 раза меньше, чем высококвалифицированный работник.

Однако в настоящее время идет процесс от «зарплаты по старшинству» к оплате по результатам труда, который наметился еще в конце 70-х годов. Дело в том, что применение этой системы негативно сказывалось на эффективности всего производства, поскольку, с одной стороны, заставляло предприятие тратить все более значительные суммы на оплату быстро стареющей и все менее эффективной рабочей силы, а с другой - сдерживало наем молодежи, которая в состоянии принести большую отдачу.

Согласно сведениям из «Белой книги по экономике», еще в начале 80-х годов против такой системы выступало около 60% всех практиковавших ее предприятий. К 90-м годам их доля достигла уже 80-ти процентов.

Одна из самых распространенных новейших форм оплаты труда является комбинированная, которая включает в себя, как и зарплату по

старшинству, так и оплату по результатам труда. Применяется в большинстве японских компаниях. От таких факторов, как количество труда, возраст, стаж работы, форма найма зависит общий размер заработка. Он складывается из заранее установленной и не установленной зарплаты.

Установленная зарплата включает в себя основную часть и подработку. Основная часть состоит из платы за выполнение должностных полномочий, плату за возраст, выслугу лет и опыт работы, уровень образования и должность. Подработка является дополнительной платой (поощрение) за высокие показатели, за выполнение служебных функций (спецработы), а также льготы на поддержание жизни (пособие на семью, транспорт, еду и жилье).

Более того, от высоких показателей целого предприятия зависят бонусы, которые выплачиваются по одному разу летом и зимой, и являются экономическим стимулом для сотрудников.

На работу, и эффективность выполнения своих функций сотрудниками и повышения их, сильно способствует выплаты единовременных пособий:

1. Пособие на жилье;
2. Коммерческие услуги;
3. Питание;
4. Культурные нужды;
5. Медицина.

Самая крупная выплата пособия в японских компаниях сотрудникам происходит при выходе на пенсию, если сотрудник выполняет условие и проработал на одном предприятии не менее 20 лет без перерыва. Этот экономический стимул зависит от стажа работы и уровня образования сотрудника.

Разумеется, в японских компаниях существуют и психологические стимулы:

1. Психологическое воздействие на сотрудников;
2. Вовлечение сотрудников в производственные движения (движение за работу без брака, движение за повышение производительности труда и тд);
3. Создание благоприятной атмосферы;
4. Исполнение традиций и новшеств корпоративной культуры (В начале рабочего дня петь гимн компании в холле).

Рядовым сотрудникам показывают их полное равноправие с управляющим персоналом компании. В Японии существует «метод похлопывания по плечу», который является способом неформального де-

лового общения управляющих с сотрудниками. Этот метод, заключается в том, что ежедневно, директор фирмы делает обход по рабочим местам своих сотрудников, и обменивается приветствиями с ними.

Также активно практикуется поздравления работника с днем рождения, откровенные беседы, а также просьбы внести предложения по улучшению работы предприятия. Таким способом удается усилить в сознании рядовых работников чувство своей принадлежности к предприятию и на этой основе добиться от них максимальной производительности труда.

Также персонал организации стимулируют следующим образом. Родителям, работающим в компании и желающим в порядке семейной традиции подготовить своих детей специалистами в эту же организацию, предоставляются ссуды и подготавливаются рабочие места. Для перспективных студентов выделяет дополнительные средства для полной или частичной оплаты учебы и повышенных стипендий.

Таким образом, стимулированию персонала на японских предприятиях уделяется огромное значение. Применяется множество методов, как материального стимулирования, так и морального, способных заинтересовать в труде любого работника. Можно сделать вывод, что больше внимания уделяется моральному стимулированию персонала.

3. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ «ТОЙОТА»

3.1. Характеристика деятельности компании

Toyota — крупнейшая японская автомобилестроительная корпорация, также предоставляющая финансовые услуги и имеющая несколько дополнительных направлений в бизнесе. Штаб-квартира — в городе Тойота, префектура Айти (Япония). Toyota Motor Corporation является основным членом Toyota Group. С этой компанией в основном ассоциируется бренд Toyota. Логотип компании изображает стилизованную ткацкую петлю и связан с тем, что свою деятельность компания начинала с выпуска автоматических ткацких станков.

В 1924 году Сакити Тоёда изобрел автоматический ткацкий станок Тойода модель G. Принцип дзидока, означающий, что машина останавливается сама, когда возникает проблема, стал позже частью производственной системы Тойоты. Ткацкие станки собирались на небольшой производственной линии. В 1929 году патент на автоматический ткацкий станок был продан британской компании, полученная от продажи сумма стала стартовым капиталом для развития автомобильного производства.

В 1929 году Киитиро Тоёда, сын Сакити Таёды, совершил поездки в Европу и США для изучения автомобильной промышленности и в 1930 году приступил к разработке автомобилей с бензиновым двигателем. В 1933 году компания по производству автоматических ткацких станков Toyota Automatic Loom Works создала новое отделение, специализирующееся на производстве автомобилей; его руководителем стал Киитиро Тоёда. Правительство Японии всячески поощряло такую инициативу компании Toyota Automatic Loom Works. В 1934 году компания произвела свой первый двигатель типа A, который был использован в первой модели легкового автомобиля A1 в мае 1935 года и в грузовике G1 в августе 1935 года. Производство пассажирского авто модели AA началось в 1936 году. Ранние модели напоминали уже существовавшие модели Dodge Power Wagon и Chevrolet.

Toyota Motor Co., Ltd. была основана в качестве самостоятельной компании в 1937 году. Несмотря на то, что фамилия основателей компании звучит как Тоёда, для упрощения произношения и в качестве символа отделения деловой деятельности от семейной жизни, компании было решено дать имя «Тойота». В Японии название «Тойота» считается более удачным названием, чем «Тоёда» так как 8 считается числом,

приносящим удачу, а слово «Тойота», написанное катаканой, как раз состоит из 8 черт.

Во время Второй мировой войны компания практически занималась только производством грузовиков для Японской императорской армии. Из-за скудной ресурсно-сырьевой базы и острого дефицита сырья для производства узлов и агрегатов военной техники в тогдешней Японии военные грузовики делались в самых упрощенных вариантах, например, с одной фарой. Некоторые исследователи считают, что война для Японии быстро закончилась из-за американских бомбардировок производственных мощностей заводов «Тойота» в городе Айти.

После войны в 1947 году начался выпуск коммерческих пассажирских авто модели SA. В 1950 году была создана отдельная компания по продажам — Toyota Motor Sales Co. (она просуществовала до июля 1982 года). В апреле 1956 года была создана дилерская сеть Toyopet. В 1957 году Toyota Crown стал первым японским автомобилем, экспортно-руемым в Америку (не только в США, но и в Бразилию).

Тойота начала расширяться быстрыми темпами в 1960-е годы. Первый автомобиль марки «Тойота», произведённый за пределами Японии, вышел с конвейера в апреле 1963 года в городе Мельбурн, в Австралии.

В самой Японии автомобили данного производителя являлись самыми продаваемыми. Так, в 1992 году на долю Тойоты приходилось 40 % машин, принадлежавших населению.

Toyota Motor является крупнейшим автопроизводителем в мире в 2007-2009 годах и с 2012 года удерживает это звание.

В I квартале 2007 года Toyota впервые выпустила и продала больше автомобилей, чем General Motors (GM). GM удерживала звание «крупнейшего автопроизводителя в мире» на протяжении 76 лет. Но последние годы GM, как и другие американские автопроизводители, переживала кризис и вынуждена была сокращать производство — освободившееся место на рынке занимают конкуренты, и в первую очередь Toyota. 24 апреля японская компания сообщила, что выпустила в I квартале 2,37 млн автомобилей и 2,35 млн продала. Таким образом, она впервые опередила GM, у которой соответствующие показатели составили 2,34 млн и 2,26 млн машин.

2009 финансовый год компания завершила с убытками, этого не было с 1950 года.

В мае 2012 года Toyota вновь вырвалась на первое место, обогнав Volkswagen и General Motors.

В 2013-2015 годах марку *Toyota* признают самым дорогим автомобильным брендом в мире (несмотря на то, что за 2014 год стоимость бренда снизилась на 2%).

Основное направление деятельности компании Toyota Motors Corporation — производство и продажа пассажирских и грузовых автомобилей, а также автобусов под брендами Toyota, Lexus, Scion, Daihatsu, Hino. Основные производственные мощности расположены в Японии, также крупные заводы имеются в Таиланде (Самутпракан, 10 тысяч сотрудников), США (штат Кентукки, 7,5 тысяч сотрудников), Канаде, (провинция Онтарио, 7 тысяч сотрудников), Индонезии (Джакарта, 5,5 тысяч сотрудников).

Из проданных в 2015 году 91 млн автомобилей 8,681 млн были произведены компанией Toyota. Основными регионами сбыта продукции являются:

1. Япония — 2 млн автомобилей, оборот в 2016 году ¥8,588 трлн, доля на рынке составляет 46,8 %;
2. Северная Америка — 2,8 млн автомобилей, оборот в 2016 году ¥10,823 трлн, доля на рынке — 13,5 %;
3. Азия — 1,3 млн автомобилей, оборот в 2016 году ¥4,476 трлн, доля на рынке — 13,4 %;
4. Европа — 840 тысяч автомобилей, оборот в 2016 году ¥2,507 трлн, доля на рынке — 4,6 %;
5. На другие регионы (Центральную и Южную Америку, Океанию, Африку и Ближний Восток) в 2016 финансовом году пришлось около ¥2 трлн из ¥26 трлн (\$236 млрд), которые принесли продажи автомобилей.

Оборот подразделения финансовых услуг в 2016 финансовом году составил ¥1,854 трлн, его деятельность заключается в продажах в кредит, финансировании дилеров и страховании; услуги предоставляются в 35 странах, основные центры находятся в Японии, США, Канаде, Австралии, Германии, Великобритании, Таиланде и Китае.

Другие направления деятельности (в основном операции с недвижимостью) принесли компании ¥625 млрд.

Показатели деятельности на 2016 год. (млрд иен)

1. Оборот – 28 403
2. Чистая прибыль – 2313
3. Активы – 47428
4. Собственный капитал – 16747
5. Объем продаж(млн/шт) – 8.681
6. Продажи в Японии – 23.7
7. Продажи в России – 7.4

Главным конкурентом компании Toyota в мире является концерн Volkswagen, имеющий сопоставимый объем производства и продаж автомобилей.

В России на 2011 год интересы компании представляют две дочерних компании:

1. ООО «Тойота Мотор» (отвечает за реализацию автомобилей), главный офис в Москве.
2. ООО «Тойота Мотор Мануфэкчуринг Россия» (отвечает за производство автомобилей в России), главный офис в Санкт-Петербурге.

В 1998 году компания открыла московское представительство Toyota Motor Corporation. Затем, в связи с динамичным развитием автомобильного рынка, было принято решение о создании национальной компании по маркетингу и продажам ООО «Тойота мотор». 1 апреля 2002 года ООО «Тойота мотор» начало своё функционирование на территории России.

Президенты ООО «Тойота Мотор»:
2004-2009 гг. — Томоаки Ниситани;
с июня 2009 года — Такэси Исогая.

В 2007 году в России начало функционировать ЗАО «Тойота Банк», имеющее представительства в Москве и Санкт-Петербурге. Специализация банка — розничное автокредитование и корпоративное кредитование официальных дилеров автомобилей Toyota и Lexus. Концерн Toyota, по собственным данным, стал первым международным автопроизводителем, открывшим свой банк в России.

В 2015 году Toyota стала японским брендом №1 на российском рынке, реализовав через официальных дилеров и уполномоченных партнеров Тойота в России 98 149 автомобилей.

Самые популярные модели компании на российском рынке: Toyota Camry, RAV4, Land Cruiser Prado и Land Cruiser 200.

Toyota Land Cruiser 200 занимает первое место по популярности на российском рынке в сегменте премиальных полноразмерных внедорожников. Доля в сегменте около 45%.

Toyota в Санкт-Петербурге.

Компания «Тойота Мотор Корпорэйшн» объявила о намерении построить завод в Санкт-Петербурге в апреле 2005 года, и уже 14 июня 2005 года был заложен первый камень завода в промышленной зоне Шушары.

21 декабря 2007 с конвейера предприятия сошел первый автомобиль Toyota Camry. В церемонии открытия приняли участие российские

и японские официальные лица. В тот же день, ставший началом производства на российском заводе Тойота, предприятие посетил президент Российской Федерации Владимир Путин.

С сентября 2010 автомобили Toyota Camry российского производства поставляются в Республику Беларусь.

14 ноября 2011 года на предприятии началось производство автомобиля Toyota Camry нового поколения.

3 сентября 2012 года на заводе была запущена вторая смена.

12 сентября 2012 года начались поставки автомобилей Toyota Camry российского производства в Казахстан.

5 ноября 2014 года на заводе началось производство обновленной модели Toyota Camry и были запущены новые цеха штамповки кузовных деталей и производства пластиковых деталей

Автоконцерн Toyota планирует к началу сборки кроссовера RAV4 в 2016 году расширить штат сотрудников завода в Петербурге на 800 человек, сообщает ТАСС со ссылкой на исполнительного директора по производству "Тойота Мотор" Ёсинори Мацунага.

"На данный момент на предприятии работают 1850 человек, в 2016 году мы откроем дополнительно 800 рабочих мест", — заявил Мацунага. Таким образом, к началу сборки кроссовера RAV4 на предприятии в Петербурге будут работать 2,6 тысячи человек.

Он напомнил, что к концу 2015 года планируется удвоить проектную производственную мощность петербургского завода с 50 до 100 тыс. автомобилей. Уровень локализации производства в настоящее время составляет 30%.

В ноябре 2014 года на заводе в Петербурге началась сборка обновленной Toyota Camry, тогда же были запущены новые цеха штамповки кузовных деталей и производства пластиковых деталей. Предприятие работает в две смены. Уровень локализации оценивается в 30%, объем производства за 2014 год — 36,6 тыс. автомобилей.

Ранее крупнейшие зарубежные автопроизводители заявили о планах оставаться на российском рынке и сохранить свою инвестиционную программу в РФ после сообщения General Motors о прекращении производства Opel и консервации завода в Петербурге. В их числе фигурировала и японская Toyota.

"Российский рынок является приоритетным для компании Toyota на глобальном уровне. Несмотря на временные нестабильные рыночные условия, наша средне- и долгосрочная стратегия и планы в России остаются неизменными", — подчеркнули в пресс-службе концерна.

Примечательно то, что по итогам сокращений после ухода General Motors без работы останутся около 800 рабочих завода американского концерна. Накануне глава городского комитета по труду и занятости населения Дмитрий Чернейко сообщил, что уволены первые 150 сотрудников, сокращения "будут идти волнами", и всего, по его словам, с завода будут уволены 800 человек, необходимость в трудоустройстве которых становится очевидной при запуске сборки RAV4 на заводе Toyota.

В Петербурге помимо Toyota расположены четыре автозавода — законсервированный General Motors, Nissan и Hyundai. Всего на этих четырех автозаводах выпускается 13 моделей автомобилей. По итогам 2014 года около 66% от общего объема производства машин в Петербурге приходится на завод Hyundai, на котором работают 2,2 тысячи человек.

Завод Nissan в Петербурге, где работают также более двух тысяч сотрудников, планирует сократить 357 человек. Таким образом, после ухода GM и повсеместного спада производства завод Toyota имеет все шансы укрепить свое присутствие в Петербурге.

Накануне Toyota заявила также, что намерена вдвое увеличить производственные мощности предприятия в Петербурге. Сейчас завод может выпускать до 50 тыс. машин в год. С конца 2015 года он сможет выпустить до 100 тыс. автомобилей. Кроме того, в ноябре 2014 года на предприятии началась сборка обновленного седана Camry, были запущены новые цеха штамповки кузовных деталей и производства пластиковых деталей.

Всего с 2007 года Toyota инвестировала в свой завод в Петербурге 16 млрд рублей. Из этой суммы 5,4 млрд рублей Toyota потратит на запуск в России производства кроссовера RAV4. Сборка модели начнется в 2016 году. При этом компания уже начала монтаж оборудования и привезла несколько кузовов вседорожника для обучения персонала.

За 3 квартала 2014 финансового года выручка японского автоконцерна Toyota Motor Corp. выросла на 5,2% по сравнению с аналогичным показателем прошлого года, до \$171,6 млрд. При этом чистая прибыль компании составила \$14,73 млрд, что на 13,2% больше показателя за аналогичный период годом ранее.

При этом Toyota Motor за 2014 год установил новый рекорд по продаже автомобилей на мировом рынке. В прошлом году корпорация продала 10,23 млн машин, что на 3% больше показателя 2013 года. Таким образом, Toyota в третий раз стала мировым лидером по продажам автомобилей.

3.2. Выявление проблем в сфере управления человеческими ресурсами на заводе «Тойота» и разработка рекомендаций по их решению

В рамках данного исследования проведен анализ количественного и качественного состава завода Toyota в Шушарах.

Степень обеспеченности предприятия персоналом определяется отношением фактической среднесписочной численности персонала, распределенного по категориям и профессиям, к плановой.

В табл. 3.1 представлены данные по обеспеченности персоналом исследуемой компании, на основании которых и проводится анализ эффективности использования человеческих ресурсов.

Таблица 3.1 – Обеспеченность предприятия персоналом по категориям

Показатель	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение	Отклонение, %
Среднесписочная численность, всего	1850	2650	+800	+43,2
Руководители	300	400	+100	+33,3
Специалисты	550	750	+200	+36,3
Рабочие	1000	1500	+500	+50%

В целом по анализируемой компании отклонение численности персонала не превышает 50%. В связи с открытием нового центра сборки кроссовера TOYOTA RAV4 штат был увеличен на 800 человек, несмотря на высокую текучку кадров. Больше всего расширился штат рабочих, т.е. в основном сборщиков. Но также, привлекались специалисты и руководители именно на период сборки кроссовера на время, чтобы потом штат сократить до 2 тысяч.

Традиционно в анализе качественного состава изучается динамика и структура персонала качественным характеристикам: показатели среднего возраста, образования и стажа (см. таблицу 3.2).

Таблица 3.2 – Анализ персонала по возрасту, образованию и трудовому стажу

Показатель	Численность работников на конец 2015	Численность работников на конец 2016	Удельный вес, % 2015 год	Удельный вес, % 2016 год
По возрасту, лет				
до 20	250	400	13,5	15,1
20-30	850	1270	45,9	47,9
30-40	600	850	32,4	32,1
40-50	100	85	5,4	3,2
50-60	50	45	2,7	1,5
По образованию				
среднее	550	950	29,7	35,8
среднее специальное	900	1200	48,6	45,2
незакончен. высшее	250	300	13,5	11,3
высшее	150	200	8,1	7,5
По трудовому стажу, лет				
до 1	500	1050	27	39,6
1 - 5	1000	1200	52	45,4
5 – 10	200	300	10,8	11,3
свыше 10	150	100	8,2	3,7
Итого	1850	2650	100	100

Большинству сотрудников компании от 20 до 30 лет. В 2015 году количество работников в возрасте от 30 до 40 лет практически не изменилось (уменьшилось на 0,3%). Количество работников от 20 до 30 лет увеличилось на 2%. Уменьшилось количество сотрудников от 50 до 60 лет – на 1,2%, что связано с выходом некоторых работников на пенсию. На 1,6% увеличилось количество сотрудников до 20 лет, в основном, за счет низкоквалифицированной рабочей силы, имеющей только среднее образование.

Основная часть сотрудников компании имеет среднее специальное образование, в том числе, и по профилю деятельности предприятия. Высшее экономическое и техническое образование имеет руководящий состав компании и специалисты.

Уменьшился состав работников, имеющих трудовой стаж от одного до пяти лет (на 7,6%) и увеличился до одного года (на 12,6%). В тоже время незначительно увеличилось количество работников, имеющих трудовой стаж от пяти до десяти лет (на 0,5%), а также уменьшилось имеющих стаж свыше десяти лет (на 4,5%).

Система человеческих ресурсов включает в себя: подбор, адаптацию, оценку, обучение и мотивацию персонала. Рассмотрим каждую составляющую системы отдельно.

Подбор персонала.

В TOYOTA подбор персонала, происходит в виде прохождений разных этапов собеседования. Расскажу подробнее на примере:

Фаза 1: Реклама и привлечение

Toyota охватила большой контингент желающих через объявления в прессе о наборе рабочих на завод Toyota и через местное отделение агентства штата по трудоустройству.

Фаза 2: Знакомство и тестирование .

Кандидат проводит предварительное ознакомление с работой путём просмотра фильма и тестированием. На первом собеседовании кандидат заполняет анкету с информацией о предыдущих работах; пишет психофизиологический тест; заполняет анкету о предпочтениях (в виде теста с выбором ответа от 1-5). Используя собранную к этому времени информацию, принимается решение о допуске кандидата на последующие этапы.

Фаза 3: Упражнения Центра аттестации.

Кандидат проходит тесты 2 раза по полдня. Данные тестовые сессии проводятся в Центе аттестации и дают кандидату возможность продемонстрировать поведение и компетенции, необходимые для работы на данном предприятии. Оценка производится по набору критериев.

День первый – навыки коллективной работы: 3 упражнения:

1. Упражнение на групповую дискуссию для оценки способности кандидата эффективно работать в ситуациях неструктурированной группы или бригады.

2. Упражнение на решение проблем в составе бригады: оценка способности кандидата собирать необходимые по ситуации данные, задавая соответствующие вопросы, приходиться к логическому выводу или решению, предлагать и защищать свое решение и выдвигать контраргументы.

3. Упражнение на производственные способности – принятие решений по вопросам производительности труда и эффективной работы в групповых ситуациях.

День второй – профессиональные навыки: одно упражнение для оценки способности кандидата качественно выполнять работу в определенном темпе, без потерь времени и материалов.

Фаза 4: Окончательный отбор.

Проверка резюме и рекомендаций кандидата. Кандидат проходит структурированное интервью. Целью интервью является отбор кандидатов на шестимесячный испытательный срок.

Фаза 5: Медкомиссия.

Целью является определение общего состояния здоровья кандидата. Проверяется, есть ли противопоказания для эффективной и напряженной работы на данной должности.

Фаза 6: Испытательный срок.

В течение испытательного срока за кандидатом проводится наблюдение на рабочем месте.

Фаза 7: Окончательное решение о приеме на работу.

В зависимости от результатов испытательного срока принимается решение о том, кто продолжит работу, а кто – нет.

Адаптация новых сотрудников.

Несмотря на высокую текучку кадров, коллектив принимает новых людей с радостью. И сразу же вовлекает в процесс производства, что, несомненно, повышает его слаженность. Существует программа наставничества, которая помогает закрепиться новым сотрудникам в коллективе, путём использования опыта сотрудников с многолетним стажем работы в компании. Также, раз в месяц проходят групповые тренинги и собрания, которые вовлекают в процесс новых сотрудников весьма эффективно.

Оценка персонала. Оценка сотрудников завода происходит по трем основным видам:

1. Метод оценки нормативом работы. Для оценки работника имеются нормативы на выполняемую работу по ее количеству, качеству, времени.

2. Комплексный метод оценки. На основе различных оценок делается комплексная и всемерная оценка персонала. Например, при оценке применяется выражение "работник А" находится на высоком уровне, "работник Б" — на среднем и т. д.

3. Метод самооценки. Оценка дается на основании самоанализа и самоотчета оцениваемого работника.

При данном подходе к оценке персонала отлично выявляются ключевые особенности сотрудника, и от результатов прохождения тестирований зависит его премия.

Обучение персонала.

На сегодняшний день на российском предприятии идет постоянный обмен опытом с заводами Тойота, производящими автомобили по всему миру – от Великобритании до Японии. В целях повышения квалификации группы российских специалистов проходят зарубежные тренинги. Делегации с других заводов Тойота регулярно посещают предприятие в Петербурге и делятся накопленным опытом. Особенное значение на заводе уделяется системе контроля качества. Строгий контроль за выполнением каждой операции и соблюдением стандартных процессов гарантирует, что все автомобили, произведенные на заводе Тойота в России, соответствуют высочайшим стандартам компании.

Виды программ обучения:

1. Обучение, нацеленное на решение проблем. Речь идет о составлении отчетов о решении проблем в формате А3, которые помогают людям учиться, занимаясь поиском долгосрочных решений. Решение проблем в Toyota начинается на самых ранних этапах процесса, опирается на достоверные данные и включает компонент обучения.

2. Хансей-мероприятия. Хансей по-японски – размышление. Участники этих мероприятий обмениваются опытом разработки продукции, обсуждают недостатки своей работы и вырабатывают контрмеры.

3. Конференции руководителей проектов. Руководители проектов встречаются раз в году, чтобы обсудить уроки, которые они извлекли из выполненных проектов, и утвердить новые стандарты. Осмыслить результаты проекта руководителям помогают хансей-мероприятия, которые проводятся по завершении отдельных проектов.

Мотивация персонала.

Методы стимулирования завода компании TOYOTA:

1. Прямое материальное: примерно от 40000 - 250000 в зависимости от должности + существует система премиальных за выслугу лет, и качество работы.

2. Косвенное материальное: Социальный пакет включает в себя: ДМС, официальное трудоустройство, бесплатное питание, доставка до завода и обратно.

3. Моральное: отсутствует система моральных поощрений.

На основе проведенного анализа были выявлены следующие проблемы в сфере работы с персоналом на заводе «Тойота»:

1. На заводе существует проблема, связанная с тем, что “старых” опытных сотрудников работает мало из-за повышенной конкуренции управляющих звеньев. Поэтому приходят молодые неквалифицированные сотрудники, которые не особо эффективны, и без должного обучения и внимания не могут работать качественно. Из-за этого происходит масса увольнений и высокая текучка кадров.

2. Из-за высокой текучки кадров, обучение на заводе малоэффективно, и происходит на скорую руку. Сотрудники не успевают усваивать информацию из-за ежедневных тренингов, необоснованных графиком. И к тому же, работают не все программы обучения, а лишь самые простые, и малоэффективные.

3. На заводе присутствует невысокий уровень сплоченности коллектива. Новые сотрудники остаются в не поля зрения руководителей, тем самым плохо работает взаимосвязь между ними, что приводит к проблемам.

Рекомендации по решению выявленных проблем заключаются в следующем:

Идеальным для компании является набор постоянной рабочей силы из выпускников учебных заведений, которые оставались бы в компании до достижения предельного возраста. Это возможно осуществить с помощью возможности студентов проходить практику на заводе, тем самым набираясь опыта. Это несомненно повысит шансы на приём на работу в компании TOYOTA, и задержит студентов там на долгий период времени, если это будет происходить еще в момент обучения в ВУЗе.

Необходимо ввести такое понятие как японские «кружки качества». Сегодняшние «кружки качества» в Японии — это добровольные объединения работников организаций различного уровня и разных областей деятельности, собирающиеся в свободное от работы время с целью поиска мероприятий по совершенствованию качества.

С помощью «кружков качества», деятельность японских менеджеров, направляется на широкое вовлечение рядового персонала фирм в мероприятия по обеспечению высокого качества выпускаемой продукции.

Завод «Тойота» может перенять этот метод, потому что, он весьма эффективен, и за ним не нужно следить, так как информация с кружков доходит до руководителей непосредственно на них.

Основные цели создания этих кружков:

1. Развивать способности к управлению и контролю у рабочих и мастеров путем самообразования.

2. Повышать моральный дух, улучшать социально-психологический климат на рабочих местах, развивать у работников потребность в качественной работе и рационализаторстве.

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

Эффективность работы кружков качества может быть выражена и в сумме экономии, полученной от внедрения рационализаторских предложений, направленных на решение актуальных производственных проблем

Для повышения сплоченности коллектива на заводе «Тойота» можно ввести систему «Кайдзен». Ее сущность очень проста: совершенствование. В процесс совершенствования вовлечены все сотрудники: и рабочие, и менеджеры. Философия данной модели основывается на том, что наш образ жизни, не важно будь то семья или работа, находится в постоянном изменении и улучшении. На предприятиях эта система позволяет повышать эффективность производства на всех этапах, вовлекая в этот процесс всех сотрудников компании.

Преимущества Кайдзен для предприятия:

1. Постоянное совершенствование помогает снизить скрытые затраты, которые вызваны различными видами потерь, возникающими в процессе производства.

2. Кайдзен увеличивает долю работы, добавляющей ценность, что позволяет поставить потребителям продукцию высокого качества по низкой стоимости и в кратчайшие сроки.

3. Кайдзен-блиц обеспечивает быстрое и активное внедрение перемен на конкретных участках и не требует остановки производства.

Преимущества Кайдзен для работников:

1. Кайдзен помогает устранить лишние движения и простои, что позволяет выполнять работу легко и размеренно.

2. Кайдзен дает вам возможность анализировать свою работу и улучшать ее выполнение, а также предлагать идеи, повышающие эффективность всего предприятия.

3. Кайдзен-блиц позволяет вам и вашим коллегам совершенствовать производственный процесс.

Также необходимо принять во внимание, что в компании «Toyota» существует отличная система обучения, которую необходимо применять к сотрудникам завода в Шушарах, а именно:

1. Демонстрации технологии поставщиков. В начале каждого проекта поставщики демонстрируют технологии, которые могут

пригодиться для создания нового автомобиля. Для инженеров Toyota это хорошая возможность познакомиться с новыми разработками, а самой Toyota такие мероприятия помогают полноценно использовать ресурсы поставщика. Поставщики приносят на такие встречи свою продукцию и лично общаются с инженерами Toyota.

2. Демонтаж продукции конкурентов и ее анализ. Демонтаж дает возможность лучше узнать конкурентов. Это еще один пример генти генбуцу и прекрасный способ практического обучения инженеров. Распространяя информацию о результатах демонтажа, можно обучать всех членов команды.

3. Контрольные листки и матрицы качества. Toyota использует эти инструменты для систематизации и хранения информации, что обеспечивает единый подход к ее применению в масштабах организации.

Данные подходы к обучению, наряду с другими, которые используются в Японии, помогут сотрудникам завода «Тойота» существенно повысить свою квалификацию.

3.3. Расчет динамики производительности труда работников завода «Тойота»

Производительность труда характеризует эффективность, результативность затрат труда и определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, а все вышеперечисленные мероприятия, прежде всего, направлены на сокращение времени оказания услуг (при условии сохранения их качества), т.е. на повышение производительности.

С учетом того, что в целом невозможно рассчитать выработку в натуральном выражении (единицах продукции), т.к. компания «Тойота» оказывает самые разнообразные виды работ и услуг, поэтому расчет производительности будем осуществлять в денежном выражении.

Среднегодовую выработку (производительность труда) в целом по компании «Тойота» рассчитаем по формуле:

$$ПТ = В \div Р \quad (1)$$

где: ПТ – среднегодовая производительность, руб.,

В – выручка в год, руб.,

Р – среднесписочная численность работников в год, чел.

В современном обществе действует объективный экономический закон постоянно повышающейся производительности труда – закон

движения общества вперед за счет повышения технической оснащенности труда и развития технологий, повышения уровня образования – в целом в соответствии с теми мероприятиями по повышению эффективности, которые запланированы.

Вместе с планированием мероприятий на предстоящий период, организация должна запланировать и показатели труда и рост производительности труда, а также рассчитать экономические показатели, характеризующие эффективность ее роста.

Рост производительности труда характеризуется следующими критериями:

1. Процент прироста производительности труда.
2. Условная (относительная) экономия численности работников за счет производительности труда.
3. Абсолютная (реальная) экономия численности.
4. Доля прироста продукции (услуг), полученная за счет роста производительности труда.

Процент прироста производительности труда в планируемом периоде определяется по формуле:

$$\Delta \text{ПТ} = ((\text{ПТ}_{\text{пл}} \div \text{ПТ}_{\text{тек}}) - 1) \times 100 \quad (2)$$

где: $\Delta \text{ПТ}$ – процент прироста производительности труда, %;
 $\text{ПТ}_{\text{пл}}$ – производительность труда в планируемом году, руб;
 $\text{ПТ}_{\text{тек}}$ – производительность труда в текущем году, руб.

По данным Росстата выручка «Тойота» по итогам 2016 года составила примерно 3365085 млн. руб. а среднесписочная численность работников компании составляла 2650 чел. Допустим, что при планировании показателей на 2017 год руководством поставлена задача увеличения выручки на 5% при условии сохранения численности сотрудников.

Достигнуть такой цели возможно путем увеличения доли прироста продукции и повышения уровня производительности труда за счет планируемых мероприятий и сокращения времени на оказание услуг (при условии сохранения их качества).

Рассчитаем возможный прирост производительности:

1. Определим планируемую выручку исходя из 5% роста:
 $\text{Впл} = 3365085 \times 1,05 = 3533339$ млн. руб.
2. Определим уровень производительности труда в 2016 году:

$$\text{ПТ}_{\text{тек}} = 3365085 \div 2650 = 1269,9 \text{ млн. руб.}$$

3. Определим уровень производительности труда в 2017 году:

$$ПТ_{пл} = 3533339 \div 2650 = 1333,3 \text{ млн. руб.}$$

4. Определим процент прироста производительности труда:

$$\blacktriangle ПТ = ((1333,3 \div 1269,9) - 1) \times 100 = 4,9\%$$

Таким образом, наглядно получаем подтверждение не только о возможной эффективности внедрения запланированных мероприятий, но и о необходимости выполнения этих мероприятий для достижения поставленных целей. Производительность труда является важнейшим фактором оценки эффективности деятельности организаций и определяет ее конкурентоспособность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам работы можно сделать выводы:

1. Современная концепция управления человеческими ресурсами определяет возрастающую роль человеческих ресурсов не только как чисто экономического ресурса, приносящего прибыль, но и как социальной ценности организации и общества в целом. Поскольку, именно эффективное управление человеческими ресурсами оказывает влияние на итоговые финансовые показатели компаний, а также повышает их конкурентоспособность и адаптацию в изменяющихся условиях.

2. С помощью функций управления человеческими ресурсами компании могут адаптироваться к персоналу, и эффективно воздействовать на него, несмотря на его неоднородность.

3. Международный опыт, свидетельствует о том, что важнейшим фактором эффективного управления организацией является отношение к людям, как к ведущему ресурсу, капиталу, а не как к фактору издержек производства.

4. Японский стиль управления – уникальный. Только при таком, стиле возможно максимальное сплочение коллектива, путём концепций, например Кайдзен, что приводит к максимизации эффективности производительности труда. Японская модель управления человеческими ресурсами позволяет выработать гибкую стратегию развития и учит принимать оптимальные решения на пути совершенствования.

5. Япония, несомненно имеет огромный опыт в эффективном управлении человеческими ресурсами, что хорошо для реализации его в России. Потому, что наряду с другими странами которые используют его, у нашей есть огромное преимущество в менталитете.

6. Также, существует ряд недостатков японской модели управления человеческими ресурсами, таких как тесная привязанность к конкретным условиям, и к определенной фирме; практически фанатичное следование традициям, что приводит к снижению эффективности управления, например, устаревшая система пожизненного найма;

7. На примере, компании «Тойота», а именно их завода в Шушарах, можно сделать вывод, что некоторые японские концепции управления человеческими ресурсами требуют доработки для качественной работы за пределами Японии. С помощью анализа производительности труда, рекомендации и адаптация ключевых концепций японской модели управления, был определен прирост производительности

труда на 4,9%. Это означает, что внедрения некоторых мероприятий позитивно сказываются на работе компании «Тойота» на территории России.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Стрельникова Л.А. Технологии управления человеческими ресурсами. – Издательство Политехнического университета, 2016.
2. Ашмарова О.В. Анализ соответствия квалификации и квалификационных требований к персоналу (на примере системы государственных и муниципальных архивных органов и учреждений Кемеровской области): выпускная квалификационная работа. Кемеровский государственный университет, 2015.
3. Официальный сайт компании «ТОЙОТА» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.toyota.ru/world-of-toyota/index.json> - (дата обращения: 12.05.2017)
4. Джеффри К. Лайкер. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. Альпина бизнес букс, 2016
5. Охе Такеру. Сенко-суру-дзигё сиппай-суру-дзигё (Препевающее предприятие и предприятие, терпящее неудачи). Токио: Нихон-норицу-кёкай манедзимента сента, 2012.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2016. – 60 с.
7. Саханова А.Н. Новая парадигма государственного управления "Good Governance": пример Японии как перспектива для стран СНГ // Менеджмент в России и за рубежом. 2014.
8. Костромина Е.А. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами: сборник статей. Директ-медиа, 2014. -57 с.
9. Weinberg R. B., Mathis R. L., Cherrington D. C. Human Resource Certification Institute Certification Study Guide (Alexandria, VA: Human Resource Certification Institute, 2011).
10. Куцивол В. Японский опыт управления персоналом. //Управление персоналом. – 2010. – 64 с.
11. Курицын А.Н. Управление в Японии, 2011. – 32 с.
12. Лебедева И.П. «Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты»// Японское общество: изменяющееся и неизменное. - М.:Наука, 2014
13. Лукаш Ю.А. Профилактика конфликтов и иных негативных проявлений со стороны персонала как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учебное пособие. Флинта, 2012.
14. Лукаш Ю.А. эффективное управление филиалами и контроль их деятельности как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учебное пособие. Флинта, 2012. – 15с.

15. Маркарян С.Б. Японка в интерьере «мужского» общества// Портрет современного японского общества. М., «АИРО-XXI», 2006. С. 202-222.
16. Татарников, Е.А. Управление персоналом: Уч. Пособие/ Е.А. Татарников. – М.: РИОР, 2011. – 379 с.
17. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2016. – 60 с.
18. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе: практическое пособие. Директ-медиа, 2014 – 93 с.
19. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов / А.И. Кравченко. 8-е изд. – М.: Академический проект: Триста, 2013. – 560 с.
20. Смурнов Е.С. Автоматизация процесса управления. Лаборатория книги, 2010.
21. Асонов Г.Ф. Особенности экономической культуры в США, Японии, странах Западной Европы / Г.Ф. Асонов, О.А. Хуторненко, Е.И. Шаблий. – К.: УкрИНТЭИ, 2012. – 40 с.
22. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. – М.:Наука, 2012. – 49 с.
23. Крипак Е., Методы и модели принятия решений в сфере управления персоналом: учебное пособие / Домашова Д., Тимофеев Д., Безбородникова Р., Зеленина Т., Резник Т.М. ОГУ, 2014 -120с.
24. Аляев В.А., Научно-методическое обеспечение и технология реализации взаимосвязи образовательных учреждений и предприятий – заказчиков кадров: научно-методическое пособие. КГТУ, 2010.
25. Официальный сайт газеты «Деловой Петербург» [Электронный ресурс]– Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2015/03/31/Zavod_Toyota_v_Peterburge - (дата обращения: 18.05.2017)
26. Официальный сайт газеты «Газета.ру» [Электронный ресурс]– Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/auto/brands/toyota.shtml> - (дата обращения: 18.05.2017)
27. Официальный сайт газеты «Рядом с вами» [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://rsv.spb.ru/zavod-toyota-v-shusharakh-nachinaet-vypuskat-novuyu-model.html>- (дата обращения: 18.05.2017)
28. Официальный сайт газеты «Коммерсант» [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://kommersant.ru/zavod-toyota-v->

shusharakh-nachinaet-vypuskat-novuyu-model.html- (дата обращения: 18.05.2017)