

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАЙДЗЕН-ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматриваются современные подходы к управлению сотрудниками, их удовлетворенностью работой, мотивацией и нацеленностью на результат.

This article deals with modern approaches to managing employees, their job satisfaction, motivation and focus on results.

Ключевые слова: сотрудники; человек; человеческий потенциал; мотивация; удовлетворенность трудом; управление персоналом.

Key words: employees; human; human resources; motivation; job satisfaction; management.

В управленческой деятельности организации все больше внимания уделяется сотрудникам, их удовлетворенности работой, мотивации и нацеленности на результат. Осознание того, что человек и его роль в организации переосмысливаются, сотрудник больше не рассматривается как человеческий ресурс, стало активно появляться у большинства отечественных компаний. В данном случае не играет роли специфика деятельности организации или отрасли, в которой она работает. Связано это с тем, что многие задачи, которые на протяжении десятилетий считались инженерно-техническими, теперь становятся социотехническими, что, в свою очередь, радикально меняет подход к их решению [1].

Современные технологии и цифровизация активно внедряются на предприятиях, упрощают и оптимизируют производственный процесс, но любое из этих средств (компьютер или программа для него) управляется человеком. Именно человек настраивает и задает нужные параметры для работы техники. От человека зависит, как в результате будет выглядеть продукт. Человек контролирует все этапы производственного процесса, оперативно реагирует на отклонение от заданных параметров. Человек – главная ценность и высшее достояние любой организации, стремящейся как можно дольше сохранять на рынке конкурентоспособность.

Поэтому для работы с кадровыми вопросами необходимо четко понимать, какие настроения преобладают у сотрудников организации, какие проблемные места в их работе, с какими трудностями они сталкиваются ежедневно при выполнении своих обязанностей.

Одним из ведущих направлений в политике организации сегодня является создание рабочего коллектива, который бы являлся сплоченной командой. Для достижения этой цели разрабатываются и на постоянной основе проводятся корпоративные мероприятия, конечной целью которых является повышение мотивации сотрудников. Активно создаются отделы HR (от англ. Human Resources), деятельность которых направлена на разработку системы управления персоналом, расстановку приоритетов, развитие сотрудников, постановку целей для них. Данные отделы мотивируют, оценивают и ищут нужных специалистов. В реалиях отечественных организаций создание нового отдела совсем не обязательно, все вышеописанные действия возлагаются на уже имеющиеся структурные подразделения организации (отдел кадров). Работа с сотрудниками и повышением их мотивации на первый взгляд может показаться довольно простой, но столкнувшись с ее выполнением на практике, руководство сталкивается с рядом трудностей, которые показывают всю сложность и многоэтапность ее проведения и внедрения [2].

На наш взгляд, одним из ведущих направлений в менеджменте является японский опыт, который представлен концепцией кайдзен. Система кайдзен имеет две ключевые составляющие: технологическую и человеческую. Технологическая – набор методик поиска и устранения потерь. Человеческая – вовлечение всех работников на местах в непрерывные улучшения.

Человеческая составляющая – один из ключевых моментов в системе кайдзен. Она заключается в работе с персоналом и сотрудниками. Помимо повышения квалификации и про-

фессионализма сотрудников важно поддерживать и повышать уровень их мотивации и заинтересованности в работе.

Внедрение элементов системы кайдзен в работу с персоналом, таких как системы ротаций, достоинств и вознаграждений, позволит повысить производительность труда каждого сотрудника. На первый взгляд, может показаться, что это просто, однако организовать и сплотить коллектив, настроить его на нужный лад – трудоемкий и кропотливый процесс, который может занять длительный период времени. Качественно проделанная работа с персоналом позволит повысить уровень мотивации сотрудников и максимально использовать их компетенции и творческий потенциал. Повысится качество обслуживания потребителей, что приведет к увеличению товарооборота, прибыли и конкурентоспособности организации [3].

В рамках данной концепции сотрудники заполняют карточки предложений. На основании предложенных мер руководство организации оптимизирует процессы, которые происходят каждый день в организации. Система предложений направлена на стимулирование участия всех сотрудников в процессе. Благодаря системе предложений выстраивается общение рабочих с руководством в доверительном формате. Помимо этого сотрудники объединяются в небольшие группы (кружки контроля качества). Задачей таких групп является выявление проблемных мест, поиск и анализ причин их возникновения, принятие и тестирование мер по устранению проблемных мест, а также установление новых стандартов и (или) процедур.

В рамках такой постоянной работы член группы вовлечен в процесс решения проблемы и принятия решения.

На данный момент сотрудника уже не удовлетворяет обычный, монотонный труд. Несмотря на денежное вознаграждение, люди хотят, чтобы их работа включала творческие аспекты, которые предполагают осмысление и пересмотр принципов их реализации. Важным моментом также является готовность менеджмента и руководства компании изменить подход к задачам рабочего, позволяя ему почувствовать значимость своего дела. Поскольку текущей производственной деятельностью фактически занимаются сотрудники, которые гораздо ближе к этим проблемам, зачастую им проще принять решение, чем руководству. Со стороны руководства стоит задача быть восприимчивым к проявлению инициативы своими сотрудниками.

Подача предложений сотрудниками зависит не только от их творческих способностей, сколько от умения руководства стимулировать своих подчиненных. Если сотрудники не предлагают никаких идей, скорее всего, это не их проблема, а руководства.

Самым первым вопросом является применимость и возможность внедрения вышеописанного японского опыта в отечественных реалиях. Рассмотрим процесс и результаты внедрения вышеописанных мер в Брестском райпо.

В качестве критерия, относительно которого будет происходить деление на группы, предлагаются структурные подразделения, которые существуют в Брестском райпо (торговый, планово-экономический, бухгалтерский отделы). Помимо этого в отдельные группы также целесообразно вынести работников складов (товароведов, кладовщиков), продавцов и водителей. В итоге получится 6 малых групп.

Деятельность созданных групп будет представлять собой неконфронтационный, неформальный путь решения проблем и внедрения улучшений. Преимущества деятельности малых групп следующие:

- Определение целей и работы команды.
- Члены группы лучше распределяют обязанности и координируют роли.
- Как рабочим и менеджерам, так и людям разного возраста становится проще найти общий язык.
- Существенно улучшаются моральные качества.
- Сотрудники приобретают новые навыки и знания и обнаруживают большую готовность к сотрудничеству.
- Группа действует самостоятельно и решает проблемы, которые пришлось бы решать менеджменту.

Одним из методов выявления проблем в коллективе и поиска возможностей их решения является исследование на основе анкетного опроса.

Анкетирование является одним из наиболее информативных способов опроса. Метод анкетирования прост, удобен и не требует больших затрат. В процессе проведения анкетирования возникают ситуации, которые необходимо принимать во внимание для получения наиболее достоверных результатов.

На всех этапах проведения анкетирования, начиная с планирования и разработки структуры анкеты и заканчивая анализом полученных ответов, «подводным камнем» является честность респондентов. Сотрудник может бояться честно отвечать и отвечает на вопросы таким образом, чтобы у начальства не было к нему претензий. Во избежание данной ситуации необходимо предупреждать сотрудников о том, что анкетирование проводится с целью усовершенствования условий труда, повышения мотивации и устранения негативно влияющих на работоспособность факторов, является анонимным. В данном случае может возникнуть следующая проблема: сотрудник будет отвечать на вопросы, не вникая в смысл. Поэтому перед проведением анкетирования сотрудникам необходимо разъяснить все организационные моменты, а при проверке и анализе полученных ответов допускать некоторый процент погрешности.

Среди сотрудников Брестского райпо было проведено анкетирование на предмет удовлетворенности условиями труда. Целью анкетирования являлось получение информации о степени удовлетворенности сотрудников своей работой для выявления факторов, влияющих на работоспособность сотрудников и их мотивацию.

В ходе анкетирования было опрошено 30 чел.: 25 женщин и 5 мужчин в возрасте от 33 до 54 лет. Средний возраст опрошенных составляет 39 лет. Все респонденты работают в Брестском райпо больше года. Анкета являлась анонимной, респондентам необходимо было указать только свой возраст, занимаемую должность, сколько они работают в Брестском райпо. Анкета состояла из 8 вопросов, 6 из которых представляли собой блоки критериев для выбора.

В процессе расшифровки ответов, представленных в анкете, сложно было выявить закономерность, которая бы объясняла разбежку между мотивированностью сотрудников. Нельзя точно сказать, что сотрудники более молодого возраста проявляют большую заинтересованность, в отличие от своих коллег более старшего возраста. Некоторые сотрудники более старшего возраста нуждаются и хотят повышать свою квалификацию, а некоторые сотрудники более младшего возраста – нет. Однако есть ответы, которые свидетельствуют об обратном. На наш взгляд, очень многое зависит от самого человека, его характера, темперамента, отношения к работе.

Большая часть сотрудников удовлетворена своими условиями труда, выполняемой работой. Они могут высказывать свое мнение, руководство может помочь им в реализации своих планов. Среди отрицательных моментов выделяется аспект оплаты труда. Все сотрудники отметили в анкетах, что именно этот критерий вызывает у них озабоченность и неудовлетворенность.

Для респондентов неважно моральное стимулирование. Необходимо отметить, что проявление внимания к сотрудникам, моральная поддержка, выражение похвалы и благодарности за выполняемую ими работу существенно меняют настроение сотрудника. Он осознает свою важность в организации, принадлежность к ней, повышается его мотивация выполнять свои обязанности.

Для работы с персоналом с точки зрения повышения его мотивированности, ощущения значимости сотрудникам Брестского райпо было предложено заполнить карточку предложений. Она является упрощенным видом карточек предложений, которые применяются на японских предприятиях, где успешно внедрена система кайдзен. У варианта, предложенного нами для заполнения сотрудниками, только идея от японского оригинала, так как японские карточки предложений представляют собой сложную и разветвленную систему, которая сформировалась и развивалась на протяжении многих десятилетий в Японии.

Сама карточка предложений, помимо описания сути проблемы, включает в себя «5 почему?». Сотрудник 5 раз задает вопрос «Почему?». Вопросы взаимосвязаны друг с другом, каждый последующий вытекает из предыдущего, дает ответы на эти вопросы, которые, в свою очередь, являются контрмерами для этой проблемы. Этот метод позволяет выявить первопричину возникновения проблемы, «корень проблемы», благодаря чему не просто устраняются результаты проблемы, но и предотвращается ее дальнейшее появление. Таким образом, мы можем оптимизировать процессы функционирования организации, избегая крупных затрат.

Несмотря на некоторые погрешности, результат положительный. При анализе результатов заполненных карточек мы пришли к выводу, что все проблемы, предложенные в карточках, взаимосвязаны друг с другом и имеют причинно-следственную связь. Самыми главными проблемами являются уровень платы труда, организация системы закупки и дальнейшего товародвижения.

Проведенное анкетирование позволило выделить проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники Брестского райпо в процессе выполнения своих обязанностей, а при заполнении карточек предложений были выявлены контрмеры, позволяющие устранить эти проблемы.

Список использованной литературы

1. **Имаи, М.** Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи ; пер. с англ. – 11-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 274 с.
2. **Герасимчук, О. В.** Использование инструментов социального менеджмента в управлении затратами организации / О. В. Герасимчук, В. И. Маргунова // Проблемы и перспективы развития бизнеса в Украине : сб. публ. II междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых и студентов. – 2022. – С. 118–122.
3. **Герасимчук, О. В.** Кайдзен-технологии как фактор повышения уровня конкурентоспособности организаций торговли / О. В. Герасимчук, В. И. Маргунова // Проблематика и инновационная парадигма развития экономики, бизнеса и HR-инжиниринга : сб. публ. I междунар. науч.-практ. дистанц. конф. – 2021. – С. 334–336.