

МРНТИ 71.35.13

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ЯПОНСКОЙ ФИЛОСОФИИ  
МЕНЕДЖМЕНТА КАЙДЗЕН НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ  
ГОСТЕПРИИМСТВА КАЗАХСТАНА**

*Ш.М. НАДЫРОВ<sup>1</sup>, Д.Ж. ЕНСЕГЕНОВА<sup>1</sup>*

(<sup>1</sup>Алматинский технологический университет, Республика Казахстан, Алматы)  
E-mail: endana@mail.ru

*В статье рассматриваются психологические аспекты внедрения инновационного менеджмента в бизнесе индустрии гостеприимства на территории Республики Казахстан. Актуальность данной темы - необходимость анализа эффективного управления гостиницами в Казахстане и возможностей применения инновационных методов управления на предприятиях индустрии гостеприимства в контексте с Кайдзен. Сравнение психологических портретов работников Японии и Казахстана, а также интервью, взятое у управляющей одного из ведущих отелей города Алматы «Гранд Вояж», позволяют более эффективно внедрять инновации в управление на предприятия индустрии гостеприимства Казахстана.*

**Ключевые слова:** менеджмент, философия Кайдзен, инновация, эффективность, совершенствование.

**ҚАЗАҚСТАНҒЫ ҚОНАҚ ЖАЙЛЫЛЫҚ ИНДУСТРИЯСЫ КӘСПОРЫНДАРЫНДА  
КАЙДЗЕН МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ЖАПОН ФИЛОСОФИЯСЫН ЕНГІЗУДІҢ  
ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ**

*Ш.М. НАДЫРОВ<sup>1</sup>, Д.Ж. ЕНСЕГЕНОВА<sup>1</sup>*

(<sup>1</sup>Алматы технологиялық университеті, Қазақстан Республикасы, Алматы)  
E-mail: endana@mail.ru

*Мақалада Қазақстан Республикасының аумағында қонақжайлылық индустриясына инновациялық менеджментті енгізудің психологиялық аспектілері қарастырылады. Тақырыптың өзектілігі Қазақстандағы қонақ үйлерді тиімді басқаруды талдау және Кайзен мен контекстінде қонақжайлылық индустриясында инновациялық басқару тәжірибесін қолдану мүмкіндігі. Жапония мен Қазақстандағы жұмысшылардың психологиялық портреттерін салыстыру, сондай-ақ, Алматыдағы жетекші қонақ үйлердің бірі «Grand Voyage» менеджерінен алынған сұхбат, Қазақстандағы қонақжайлық индустриясында басқарудағы инновацияны тиімдірек іске асыруға мүмкіндік береді.*

**Негізгі сөздер:** менеджмент, Кайзен философиясы, инновациялар, тиімділігі, жақсарту.

**PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION JAPANESE PHILOSOPHY OF  
MANAGEMENT KAIZEN TO ENTERPRISES OF HOSPITALITY INDUSTRY OF  
KAZAKHSTAN**

*Sh.M. NADYROV<sup>1</sup>, D.Zh. ENSEGENOVA<sup>1</sup>*

(<sup>1</sup>Almaty Technological University, Kazakhstan, Almaty)  
E-mail: endana@mail.ru

*The article deals with the psychological aspects of implementation of innovation management in business hospitality industry in the Republic of Kazakhstan. The relevance of this topic - the need to analyze effective management of hotels in Kazakhstan and opportunities to apply innovative management practices in hospitality industry in the context of Kaizen. Comparison of psychological*

*portraits of Japan and Kazakhstan workers, as well as the following interview with the management of one of the leading hotels in the city of Almaty "Grand Voyage", allows more effective implementation of innovation in management at the hospitality industry of Kazakhstan.*

**Key words: management, Kaizen philosophy, innovation, efficiency, improvement.**

### ***Введение***

Целью данного исследования является разработка и углубление теоретических и методических положений для совершенствования менеджмента предприятий индустрии гостеприимства, служащих повышению эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, представленной сферы экономики на основе адаптации особенностей японского менеджмента – Кайдзен в условиях Казахстана.

Согласно цели исследования были определены следующие задачи:

- выявление основных проблем теории и практики менеджмента предприятий индустрии гостеприимства на данном этапе хозяйствования на основе адаптации особенностей японского менеджмента – Кайдзен;

- анализ базовых направлений стратегии инновационных преобразований в системе менеджмента предприятия индустрии гостеприимства на основе адаптации особенностей японского менеджмента – Кайдзен

- обоснование методических подходов, для подготовки внедрения инноваций в систему менеджмента предприятия индустрии гостеприимства и методов их реализации на основе адаптации особенностей японского менеджмента – Кайдзен;

- разработка теоретических и методических положений по совершенствованию менеджмента на базе использования информационно-технологических инноваций на основе адаптации особенностей японского менеджмента – Кайдзен.

### ***Объект и методы исследования***

Объектом исследования являются предприятия индустрии гостеприимства, функционирующие в условиях инновационных преобразований.

Предметом исследования являются закономерности функционирования совокупности инновационных методов и технологий управления предприятиями индустрии гостеприимства, соответствующих тенденциям и закономерностям развития рыночной экономики.

### ***Результаты и их обсуждение***

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

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

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

Концепция управления персоналом на всех без исключения японских предприятиях основывается в первую очередь на философии компании. В связи с этим, первоочередной акцент в особенностях японского менеджмента необходимо сделать именно на характеристике японской философии управления персоналом. Исследование психологии японского работника с последующим сравнением с психологией казахстанского работника даст нам возможность оценить реальность внедрения Кайдзен на предприятия индустрии гостеприимства Казахстана. Ведь

одним из ключевых факторов возможности применения философии японского менеджмента - психология, сущность и ментальность персонала [1].

Насколько реально внедрение японской философии менеджмента Кайдзен на предприятия индустрии гостеприимства РК? Одним из ключевых факторов здесь является ментальность населения. Тема казахского менталитета является острой и актуальной на протяжении многих лет. Сегодня эта проблема решается на уровне государства. Здесь в пример ставится Послание президента РК о «Модернизации общественного сознания».

Однако, несмотря на мнение о неизменном менталитете населения, в научной среде широко обсуждаются такие исторические факты, как любовь казахов к заимствованиям чужеродного. В XIX веке, например, русские колониальные чиновники и миссионеры отмечали интерес казахов к русскому образу жизни, их способность и готовность перенимать этот образ. То же самое можно сказать о казахам, соседствующим с узбеками

и пр. А сейчас казахские студенты увлеченно празднуют Хэллоуин и День святого Валентина. Еще одна причина - полное разрушение в XX веке кочевого уклада жизни. Например, узбеки традиционно жили махаллей - соседской общиной и сейчас в массе своей продолжают жить подобным образом. Махалля оказывает решающее влияние на образ жизни и стиль поведения. Тогда как абсолютное большинство казахов живут вне кочевого уклада, в городе разрушена и родовая община. Ясно, что при таком коренном изменении уклада, к тому же в колониальных условиях, нация должна была искать новые формы жизни, в том числе заимствуя их у других народов [2].

Для более подробного изучения возможности внедрения Кайдзен на предприятия Казахстана, авторами была составлена табл. 1 различий психологических портретов работников двух стран. Табл. 1 составлена на основе трудов зарубежных ученых и интервью казахстанских политологов, культурологов.

Таблица 1 - Различия в психологических портретах между работниками Японии и Казахстана

Психологический портрет японского работника	Психологический портрет казахстанского работника
Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства	Самосовершенствованием занимается лишь определенная часть казахстанцев
Не ожидают какой-либо материальной выгоды (улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение)	Для большинства казахстанцев любой рабочий момент связан с материальной выгодой
Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта	Осуждают чужие ошибки и считают, что опыт других стран угрожает искоренению традиций (с опасением перенимают чужой опыт и только при острой необходимости)
Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы.	Заимствование и усваивание новых технологических методов и процессов занимает длительное время.

Примечание - таблица составлена автором на основе источников [3], [4]

Несмотря на то, что казахи и японцы имеют разную культуру, экономику и несхожий уклад жизни, все же существуют сходства между этими народами. Далее мы опишем не психологические сходства, а скорее традиционные.

Вежливость и тактичность.

Примером здесь является то, как приветствуют и уважительно обращаются друг к другу люди. Японцы совершают поклон, казахи пожимают руку, но так или иначе такое уважительное приветствие/отношение как в

Японии и Казахстане может привести к теплым и длительным дружеским отношениям.

Почитание старшего поколения.

В Японии при обращении к старшим добавляется суффикс «сан» - приравнивается к обращению по имени и отчеству. В Казахстане тоже развито уважение старших, поэтому довольно часто в речи по негласному закону этикета используется традиционное казахское обращение по имени со специфическим «ке» в конце. Казахам не свойственно называть друг друга по имени и отчеству,

отсюда и зародилось уменьшительно-ласкательное обращение, вроде «Саке», «Баке».

Семейные отношения в Японии и Казахстане.

Патриархальные семейные отношения не редкость в обеих странах. Как правило, женщина подчиняется мужчине. В семьях придерживаются иерархии, младшие дети подчиняются старшим братьям и сестрам, а вместе они находятся под покровительством родителей, бабушек и дедушек.

Огромное количество нескончаемых японских правил приличия и поведения в обществе [5].

По описанным сравнениям выше можно сделать вывод, что психологические различия доказывают сложность для внедрения философии менеджмента Кайдзен в большей степени, нежели традиционное сходство. Как сходство в традициях может оказать большее влияние, чем психологические данные человека. Все очень просто - традиционный уклад

жизни народа связан в первую очередь с психологией человека. Ведь именно психологические аспекты оказывают непосредственное влияние на жизненный уклад, жизненный стиль. Поэтому схожий традиционный подход к жизни делает внедрение Кайдзен на предприятия индустрии гостеприимства Казахстана возможным.

Однако психология и традиции – это не основополагающие факторы в перенятии чужого опыта. Человечность, лояльность со стороны менеджмента способна внедрить на предприятие любую систему управления. Доказательство тому – принципы управления гостиницы «Гранд Сапфир» г. Алматы. При прохождении научной стажировки мы провели интервью с участием управляющей Бахытгуль Ермуратовной, изучили опыт управленца со стажем более 15 лет. Также в процессе интервью была проведена ознакомительная презентация с Кайдзен (табл. 2).

Таблица 2 – Интервью с управляющей гостиницы «Гранд Сапфир»

Возможно ли внедрение принципов данной философии менеджмента на предприятия индустрии гостеприимства Казахстана?
Внедрение принципов Кайдзен реально на предприятиях индустрии гостеприимства, потому что они, прежде всего, подразумевают заботу о клиенте, ориентируются на его потребности, что в нашем деле является первостепенным приоритетом. Работа – это дом, работники – семья. В гостинице или ресторане персонал обязан работать по этим принципам, на то мы и называемся индустрией гостеприимства. Гости должны приходить к нам и чувствовать себя как дома. Однако главный вопрос заключается в возможности внедрения. Скажу так, все зависит от менеджера, у каждого менеджера свой подход. Управляющие бывают разные, кто-то работает по старым принципам, его все устраивает и он не станет ничего менять, а есть наоборот такие управляющие, которые не стоят на месте и всегда стараются совершенствоваться во всем! Поэтому, я считаю внедрение Кайдзен возможным и даже нужным, но все зависит от руководства, от того, насколько они открыты и готовы к нововведениям.
Какие проблемы могут возникнуть при внедрении Кайдзен на производство?
Например: владелец гостиницы может препятствовать внедрению Кайдзен. Он может не принять инновации в управлении и отдать предпочтение традиционным методам.
Смогут ли люди с казахским менталитетом работать по принципам Кайдзен?
Смогут! Прежде всего – это человеческий фактор. Уважительное отношение, внимательность, умение вести за собой сыграют ключевую роль в изменениях. Да, о нашем менталитете нам много известно, НО в мире все непостоянно – менталитет не исключение. На своем примере я видела, как человеческое отношение меняет людей. Не каждый сотрудник был идеален в психологическом плане, не каждый подходил для работы в отеле. Но я работала с ними, проводила беседы, объясняла, давала шанс работать. Это принесло свои плоды, сейчас я руковожу коллективом, о котором мечтала.
Каково Ваше мнение о воспитании «самостоятельных» сотрудников?
Воспитание самостоятельного сотрудника возможно, но не сразу. У меня коллектив самостоятельный. На протяжении нескольких лет я смогла воспитать самостоятельный коллектив и набрать подходящих сотрудников, уже год я спокойна за свой коллектив. В субботу, воскресенье и по праздникам на работу не выхожу, а раньше, когда только выстраивала коллектив – выходила. Персонал прекрасно справляется и в мое отсутствие. Это как подтверждение тому, что самостоятельный коллектив на нашем примере возможен.
Сотрудник в традиционном подходе управления включен в статью расходов, Кайдзен рассматривает каждого сотрудника как актив. Какой подход по Вашему мнению более верный?
Я согласна с тем, что сотрудник это не статья расходов, а актив предприятия. Сотрудники должны приносить прибыль гостинице, а не просто получать зарплату. По окончании моего рабочего дня я

говору сотрудникам: «Ночью вы моя правая рука, вы имеете право давать скидку определенному клиенту без моего разрешения». Они дают скидки и иногда даже продают дорожку. Тем самым привлекая клиента и увеличивая прибыль отеля. Даю свободу, чтобы творчески мыслили. Я строю коллектив на доверии. У нас небольшой коллектив, здесь все прозрачно.
С чего бы Вы начали внедрение Кайдзен на производство?
Для начала проведу разведку, а нужен ли здесь Кайдзен? Если у них все хорошо, то смысла внедрять нет. Поменять сразу и полностью систему не получится, можно лишь дополнить своими методами. Приведу пример: когда я работала на должности ресепшниста в гостинице Казахстан, у нас часто менялись управляющие. Каждый приходил со своими принципами работы. Понемногу каждый из них вносил изменения в лучшую сторону, учил чему-то новому. Они это делали постепенно, внедряли новые порциями.
Изменится ли Кайдзен, в процессе использования его на Казахском предприятии?
В процессе использования Кайдзен не останется таким же, какой он есть в Японии. Он внесет изменения в традиционную систему и перемешается с ней. Кайдзен лишь усовершенствует ее. И это хорошо. Так будет проще и для менеджера и для сотрудников.

По окончании интервью с управляющей гостиницы были подведены итоги:

Так как гостиница сама по себе небольшая (50 номеров) соответственно имеет небольшой штат сотрудников. Коллектив дружный, сплоченный, приветливый. В своем интервью Бахытгуль Ермуратовна говорит о том, что атмосфера в коллективе зависит от менеджера потому, что менеджер является примером, лидером и даже воспитателем. Рабочая атмосфера зависит от того, каких сотрудников будет набирать менеджер, как будет к ним относиться и налаживать рабочий процесс, дисциплину. То есть, если руководитель относится к персоналу по-человечески, с пониманием, умеет находить подход к каждому, соответственно коллектив будет исполнять поручения добросовестно, в том числе это касается и нововведений. Здесь она приводит в пример не только коллектив гостиницы Гранд Сапфир, но и прежнее место работы, где она занимала должность администратора ресепшн. У них часто менялись управляющие и руководящие с человеческим подходом в управлении добивались лучших результатов от коллектива, нежели управляющие с традиционным стилем управления. Жесткий традиционный стиль, где «Как босс сказала – так и делать и без возражений» вызывает больше сопротивление, а если босс идет навстречу к коллективу, то и коллектив отвечает боссу с такой же отдачей. Независимо от ментальности населения, человеческий фактор играет основополагающую роль в управлении. Человеческий фактор является одним из принципов менеджмента Кайдзен.

#### **Заключение**

Коллектив с более лояльным подходом в управлении является более самостоятельным и приветливым, что необходимо для

предприятий индустрии гостеприимства, где должна царить атмосфера тепла и уюта. Такой коллектив является одним из факторов для привлечения и удержания клиентов. В связи с чем, психологическая атмосфера в коллективе будет влиять на имиджевую и экономическую сторону предприятия.

Ввиду этого, следует отметить, что инновациям в управлении деятельностью на предприятиях индустрии гостеприимства необходимо дальнейшее развитие и совершенствование, по этой причине нужно более обширно внедрять методы, основывающиеся на мотивации и стимулировании инновационного мышления работников, развитии инновационных коммуникаций, внедрении системы для эффективного формирования инноваций, а также создании методов для эффективного распространения и реализации инноваций.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Зира Н. Культура кочевников и современный менталитет казахов // Отукен, Алматы. - 2014, №15. – 13 с.
2. Злыгостев В.Ю. Управление по-японски. Особенности управления персоналом и мотивация труда в японском кадровом менеджменте на современных японских предприятиях. - М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2016. – 194 с.
3. Что общего между Казахстаном и Японией? [Электронный ресурс]. Режим доступа. Url: <http://www.travelbook.kz/article/85> (дата обращения: 26.08.2018 Г.).
4. Исабаева С. Особенности казахского национального менталитета // Республиканская общественно-политическая газета, Алматы - 2014, № 8 – 13 с.
5. Асадов А.Н., Покровская Н.Н., Косалимова О.А. Культура делового общения. Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2016. - 156 с.