

ОСОБЕННОСТИ ПОДХОДА ЯПОНСКИХ КОМПАНИЙ К УПРАВЛЕНИЮ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ (НА ПРИМЕРЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ JIT)

Анастасия Кагальникова*

В статье автор исследует особенности подхода японских компаний к управлению трудовыми ресурсами в рамках логистической концепции «Just in Time» (JIT, «Точно в срок»). Рассматривает предъявляемые к персоналу компании требования в Японии, выполнение которых необходимо для успешной реализации микрологистической системы Камбан, как основного инструмента коммуникации в рамках системы «Точно в срок».

Указанная концепция представлена автором в статье как философия управления, при которой подготовленные и мотивированные сотрудники - лучший ресурс для успешного производства, являющегося, прежде всего, командным достижением. Автор рассказывает о создании и организации японскими компаниями, использующими систему «Точно в срок», непрерывного процесса совершенствования и повышения эффективности «кайдзэн» («улучшение, усовершенствование»), в которой должен принимать активное участие каждый сотрудник компании. Кроме того, в статье затрагивается философия управления, появившаяся в результате системы кайдзэн, - «Всеобщего Управления Качеством» (TQM), объясняется суть этой философии, в рамках которой все сотрудники компании должны участвовать, в так называемых кружках качества. В статье автор отмечает, что участие в таких кружках качества формально добровольное, но, в действительности, является крайне необходимым для каждого сотрудника компании по нескольким причинам, включающим в себя возможность попадания под систему пожизненного найма или, наоборот, систему избавления от лишних кадров из числа менее результативных работников. Такая философия управления позволяет автору называть логистическую концепцию «Точно в срок» стрессовым управлением, приводящим порой к суицидальным последствиям или синдрому «кароси».

Логистическая концепция «Just in Time» (JIT, «Точно в срок»), заимствованная из Америки как элемент культуры производства в середине XX в. японской компанией «Тойота»⁽¹⁾, явилась совершенно противоположным подходом к управлению производством по сравнению с традиционными методами того времени.

Дело в том, что концепция «Just in Time» представляла собой «тянущую» логистическую систему, то есть технологию,

при которой материальные ресурсы «вытягивались» последующим участком с предыдущего по мере необходимости. Когда в ходе одной операции заканчивалась обработка единицы продукции, посылался сигнал на предыдущую операцию, которая, в свою очередь, отправляла обрабатываемую единицу дальше только тогда, когда получала на это запрос. В результате, жёсткий график движения материальных потоков в рамках данной логистической системы от-

* Кагальникова Анастасия Вячеславовна, аспирантка кафедры японского, корейского, монгольского и индонезийского языков МГИМО (У) МИД России

существовал, что кардинально отличалось от общепринятых в то время концепций «толкающего» типа, где стратегия сбыта была направлена на опережающее по отношению к спросу формирование товарных запасов, «выталкиваемых» на последующий производственный участок вне зависимости от того, были они заказаны или нет.

Однако способность японцев очень прагматически и рационально воспринимать чужеземную культуру: заимствовать её наиболее полезные достижения и, творчески перерабатывая их, успешно адаптировать, превратило производственную систему JIT в настоящую комплексную философию эффективного управления.

Сотрудник «Тойота» Оно Тайити, ставший впоследствии вице-президентом компании, предложил особый коммуникационный инструмент - карточки «Камбан» с целью сократить затраты на производство, и, следовательно, снизить цену реализации товара при повышении его качества. Именно эти карточки впоследствии были определены самим Оно Тайити как «сердце всей системы» [7. С. 52].

В карточках «Камбан» точно указывается количество и наименование комплектующих, которые необходимо произвести, а также время, к которому это должно быть реализовано. Карточки с инструкциями передаются с последующего производственного этапа на предыдущий, где, в свою очередь, производится только то, что в них указано. В результате, все производственные подразделения, включая сборочный цех, снабжаются нужными материальными ресурсами только в том количестве и в те сроки, которые необходимы для выполнения заказа, сделанного подразделением-потребителем, что автоматически снижает затраты.

На первый взгляд, практика представленного выше метода кажется совсем простой, однако данное впечатление обманчиво. Для того, чтобы концепция «Точно в срок» с её особым коммуникационным инструментом - карточками «Камбан» работала, все сотрудники предприятия - от руководителей до производственных рабочих - должны чётко осознавать как свои персональные обязанности, так и цели всей организации, хорошо понимая и следуя выбранной философии управления, строящейся на следующих основных принципах:

- любые лишние действия, повышающие стоимость продукции, но не повышаю-

щие её потребительскую стоимость, должны быть устранены;

- «Точно в срок» — это не фиксированный результат, а непрерывный, никогда не прекращающийся процесс;

- основным фактором, определяющим разработку продукции и производство, является спрос, то есть предпочтения клиентов;

- гибкость производства - способность быстро реагировать на запросы потребителей: за короткий срок изменять ассортимент изделий и объём производства;

- господство принципов взаимного уважения и поддержки как внутри организации, так и в отношениях с поставщиками и потребителями;

- «Точно в срок» - это командное достижение. Все сотрудники предприятия - от руководителей до производственного персонала - являются членами одной команды;

- сотрудник, хорошо представляющий свое предназначение, — лучший ресурс для обеспечения процесса непрерывного совершенствования.

Одна из основных целей концепции-философии «Точно в срок» - создание и организация непрерывного процесса совершенствования и повышения эффективности. По-японски это называется «кайдзэн», что в переводе означает «улучшение, усовершенствование, реформа», в которой должен принимать активное участие каждый сотрудник компании.

Основополагающие принципы усовершенствования - кайдзэн:

- не должно пройти ни одного дня без усовершенствования чего-либо в компании;

- стратегия усовершенствования, направленная на нужды потребителя;

- прежде всего, качество, а не выгода - компания может процветать только тогда, когда её клиенты довольны;

- осознание того, что все компании сталкиваются с трудностями и создание корпоративной культуры, где каждый сможет свободно заявлять об этих проблемах и предлагать их решение;

- решение проблемы осуществляется с точки зрения коллективного подхода;

- необходимо создание в коллективе хода мысли, направленного на процесс усовершенствования производства, а также системы управления, поддерживающей и поощряющей предложения и старания со стороны сотрудников [6].

Следуя этим принципам, сотрудники предприятия, на котором применяется технология «Точно в срок», должны быть уверены в том, что предстоящие улучшения принесут пользу и выгоду не только руководству, но всему предприятию в целом, то есть каждому члену команды.

В Японии существует практика пожизненного найма, в рамках которой каждый человек с самого начала своей трудовой деятельности и до выхода на пенсию остаётся преданным сотрудником единственной компании. В ответ на такую преданность японские компании гарантируют своим служащим работу и реагируют поощрением и продвижением инициативного работника по карьерной лестнице, основанной на трудовом стаже. Трудовой стаж – именно тот фактор, с помощью которого японские компании стараются предотвратить уход сотрудника, так как работник, перешедший в другую фирму, автоматически лишается трудового стажа и начинает своё движение по карьерной лестнице с самого начала.

Однако система пожизненного найма применяется, как правило, лишь на больших и иногда средних предприятиях, поскольку только такие крупные компании могут добиться достаточной стабильности собственного положения для использования данной системы. Тем не менее, даже на крупных предприятиях пожизненный найм распространяется только на постоянных служащих компании, создавая у них ощущение стабильности и уверенности в завтрашнем дне. Это способствует стремлению каждого сотрудника к тому, чтобы проявить себя с положительной стороны, поэтому японские служащие редко берут дни отдыха и часто раньше выходят из оплачиваемого компанией отпуска. Ряд исследователей японского менеджмента связывают это, прежде всего, с тем, что японцы ощущают свою значимость и не могут спокойно отдыхать, зная, что компания в них нуждается, таким образом, выходя раньше из отпуска, они проявляют тем самым свою преданность компании.

Безусловно, данное утверждение верно, так как японских работников действительно отличает огромное трудолюбие и трепетное отношение ко всему, за что они берутся.

Тем не менее, нужно заметить, что это не единственная причина, по которой работники японских компаний стараются себя проявить.

Дело в том, что концепция «Точно в срок» тесно сопряжена с постоянными стрессами, именно по этой причине критики этого метода именуют его иначе, а именно: «стрессовое управление». Во-первых, при применении этой концепции и микрологистической системы Камбан как метода её реализации степень ответственности каждого работника повышается в связи с появлением необходимости самостоятельного принятия решений. Во-вторых, в рамках данной производственной системы наблюдается стремление к избавлению от излишков не только продукции, но и кадров из числа менее результативных работников, не пользующихся прерогативой пожизненного найма.

Преподаватель колледжа Брайант в США – Роберт Ф. Конти, автор статьи «Управление производством. Философия Just in Time», наблюдавший производственный процесс в японских компаниях собственными глазами, описывает следующую ситуацию: «Над рабочим участком команды из шести человек висел транспарант с крупной цифрой «5». На текущий квартал перед ними стояла цель создать столько небольших улучшений, чтобы на участке могли работать всего пять человек. Такая кооперация соответствует кадровой политике JIT»[3].

Бесспорно, порядок действий в вышеописанном случае абсолютно логичен и грамотен. Сокращение персонала происходит только после того, как произошли изменения, то есть уменьшение числа работников становится результатом совершенствования, а не его движущей силой, при которой увольняются «лишние» работники, а потом от оставшихся требуют большей производительности труда.

Кроме того, такой метод сокращения персонала ставит всех практически в равные условия. В описанном примере каждому из шести работников предоставляется возможность проявить себя и свои способности, внести свою лепту в усовершенствование производительности и либо остаться в команде и продолжать двигаться по карьерной лестнице, либо проявить слабость и меньше усердия, чем другие, и остаться безработным. Такой метод, безусловно, способствует высокой производительности всей рабочей команды, а соответственно, и всей компании в целом.

Однако такой подход чрезвычайно усугубляет стрессовое состояние работников, результатом чего нередко становятся два

исхода: самоубийство и синдром кароси - внезапная смерть на работе от усталости и переутомления.

По заключению экспертов количество самоубийств в течение года в Японии постоянно превышает 30 тысяч, причём такая неутешительная статистика повторяется уже в течение десяти лет. Меняется лишь то, что с каждым годом всё чаще самоубийцами становятся «самураи с белым воротничком»[5], как назвала работников японских компаний газета «Российская неделя». Оказавшись без средств к существованию в результате непопадания под систему пожизненного найма, японец, попавший под сокращение, например, после 45 лет, практически теряет надежду вновь обрести постоянную работу, в результате чего порой решает покончить с жизнью.

Также причиной самоубийства сотрудников японских компаний становится не только увольнение, но и слишком большая нагрузка. Одним из первых громких инцидентов такого рода стало самоубийство в 1989 году сотрудника компании «Тойота». В результате непомерно длительного рабочего времени и профессиональной нагрузки 35-летний сотрудник впал в депрессию и шагнул в оконный проём своего офиса [2].

По статистике большинство японцев обычно проводит на рабочем месте от 80 до 120 часов в неделю (то есть примерно от 11 до 17 часов в день при семидневном графике работы), несмотря на то, что трудовое законодательство Японии ограничивает рабочую неделю 40 часами (2).

Таким образом, проблема суицида остро встаёт перед японским правительством и обществом в целом и превращается для Японии в чуму XXI в.

Между тем, проблема суицида, как уже было отмечено выше, является не единственной. Интенсивная работа в условиях постоянного стресса приводит порой к развитию заболеваний сердечно-сосудистой системы, приводящих к летальному исходу. Выше уже упоминалось о появившемся не так давно в японском языке термине «кароси», который означает внезапную смерть на рабочем месте от усталости и переутомления.

Система усовершенствования - кайдзэн как один из важнейших элементов логистической концепции «Just in Time» в Японии способствовала развитию новой философии управления - TQM (Total Quality Management), что в переводе означает «Всеобщее Управление Качеством». В рамках

этой философии обязательно наличие, так называемых, кружков качества (QCC - Quality Control Circle). Они состоят обычно из 6-12 человек, регулярно собирающихся примерно раз в неделю для выработки предложений по улучшению качества изделий, совершенствованию технологических процессов, организации труда и производства. Эти кружки являются неотъемлемой частью концепции JIT, и, по оценкам экспертов, их число по всей Японии на сегодняшний день превышает тридцать тысяч.

Участие в кружке качества формально добровольное, но в действительности отказ от него ставит крест на дальнейшей карьере сотрудника и серьёзно вредит его репутации. Так, если рассматривать, например, предприятие «Тойота Мотор Корпорэйшн», где работает около 40 тысяч сотрудников, практически все они принимают участие в кружках качества компании, число которых насчитывает приблизительно 5 тысяч [2]. В связи с тем, что участие в этих кружках «добровольное», оплачивается оно из расчёта два часа в месяц, хотя в действительности работники проводят в них гораздо больше времени.

По оценкам токийского юриста Тиканабу Окамура, специализирующегося на делах, связанных с выплатой компенсаций за потерю трудоспособности или смерть в результате сверхурочной работы, протяжённость рабочего года в стране составляет вовсе не 1800 часов, как заявляют японские чиновники, а варьируется от 2400 до 3000 часов в год, унося жизни не менее, чем 10 тысяч японцев, в то время как компенсацию получает лишь одна из десяти семей [2].

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что японские методы управления, базирующиеся, с одной стороны, на стрессовых ситуациях, а с другой, на повышении в должности и достойном денежном вознаграждении, являются мощными стимуляторами для формирования нового менталитета и навыков у сотрудников, вовлечённых в процесс реализации программы качества и повышения производительности на предприятии. Такие программы в сочетании с мерами по повышению квалификации, являющимися обязательным условием при внедрении концепции «Точно в срок» на производстве, - одни из основных средств достижения главных целей предприятия: снижения затрат и увеличения прибыли.

Как сказал Хасимото Рютаро (1937-2006), занимавший пост премьер-министра

Японии в 1996-1998 гг.: «Нужно создать условия, которые побуждали бы главную производительную силу быть высокопроизводительной. Нужно, чтобы конкретно условия, а не управляющие заставляли рабочих эффективно трудиться. Если возникают такие условия, сколь дорого они не обходились бы, тогда и вложения в капитальную стройку и передовую технологию оказываются ненапрасными, и прибыль многократно возрастает» [1].

Слова бывшего премьер-министра очень чётко выражают основную цель концепции «Точно в срок», которой придерживаются на сегодняшний день практически все японские компании. Можно говорить о том, что с развитием логистической концепции «Just in Time» в Японии, руководство компаний, применяющих её на своём производстве, пришло к осознанию того, что людей необходимо обучать мыслить по-новому и втягивать в новые процессы постепенно, а не насаждать их сверху насильственно, создавая такие корпоративные условия и атмосферу, чтобы цели всей компании стали главной целью каждого сотрудника в отдельности. Результатом стало то, что именно управление кадрами заняло в деятельности японских компаний

центральное место, поэтому и сегодня, побывав на японских предприятиях можно видеть такие лозунги как: «Кадры решают всё!» («Мацусита дэнки»), «Предприятие – это кадры!» («Ниссан») или «В основе всего, что мы пытаемся делать, стоят люди!» («Сони корпорэйшн») [7].

Примечания:

(1) Согласно транскрибированию, принятому в японоведении, правильнее было бы писать «Тоёта», однако в данной статье будет использовано более распространённое написание знакомое широкому кругу читателей – «Тойота».

(2) Дополнения к трудовому законодательству, принятые в 1987 г., разрешают профсоюзам и компаниям-работодателям самостоятельно устанавливать продолжительность рабочего дня. Принимая во внимание, что все союзы в частном секторе экономики Японии являются отдельными союзами работников компании, а не отраслевыми объединениями (то есть фирма и союз ее работников – это как бы одна и та же организация), то увеличение продолжительности рабочего времени осуществляется руководством компании достаточно свободно.

Литература:

1. Бизнес-цитатник. 2009-2013 // <http://www.business-citation.ru>.
2. Глумсков В. Кому хороший, а кому – кароси // Эксперт Казахстан. 2008. № 25 // <http://expertonline.kz/a5123/>
3. Конти Р.Ф. Управление производством: философия 'JUST IN TIME': // Производственная логистика // <http://www.ukrlogist.com/article/operacionnyj-menedzhment/proizvodstvennaja-logistika/453>.
4. Овчинников В. Цветение сакуры и душа самурая. Почему японцы склонны героизировать самовольный уход из жизни // Российская газета. Неделя. 2008. № 4623.
5. Цветов В.Я. Пятнадцатый камень сада Рёандзи. М., 1986.
6. Kotelnikov V. KAIZEN – The Japanese strategy of continuous improvement // Международный центр научной и технической информации (МЦНТИ). 2006-2013 // http://www.icsti.su/rus_ten3/1000ventures_e/business_guide/mgmt_kaizen_main.html
7. Оно Тайити. Тоёта сэйсан хосики - Дацукибоно кэйэйо мэдзаситэ. (Производственная система Тойота - Уход от массового производства). Дайямондо, 1978.

SPECIFICS OF JAPANESE COMPANIES' APPROACH TO THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (AS ILLUSTRATED BY THE JIT LOGISTIC STRATEGY)

In this article the author explores the specifics of the approach used by the Japanese companies to human resources management under the logistic strategy «Just in Time» (JIT). The author examines Japanese requirements for a company's staff that are essential for the successful implementation

of the micrologistic system Kanban as the main communication tool under the logistic strategy «Just in Time».

The aforementioned strategy is presented by the author as a management philosophy according to which trained and motivated staff

are the best resource for the successful production which is primarily a team accomplishment. The author describes how the Japanese companies employing the «Just in Time» strategy create and organize a continuous process of development and efficiency improvement of «kaidzen» («improvement, development»), in which each member of a company's staff has to be actively involved. Furthermore, the article touches upon the management philosophy that emerged as a result of the kaidzen system - «Total Quality Management» (TQM) and explains the main points of this philosophy under which a company's all employees have to participate in the so-called Quality Control Societies. In the article the author points out that though participation in such

Quality Control Societies is officially voluntary, in reality it is of vital importance for every member of a company's staff for several reasons which include the possibility of being included into the system of life employment, or on the contrary, into the system of making less productive employees redundant. Such a philosophy allows the author to call the logistic strategy «Just in Time» a high-stress management tool that sometimes induces suicidal events or «Karoshi» syndrome.

Anastasiia Kagalnikova,
MSc, Postgraduate Researcher, MGIMO
(University) under the MFA of Russia,
Assistant Professor, Saint-Petersburg State
University,

Ключевые слова:

управление, «Точно в срок», камбан,
пожизненный найм, Япония, Тойота,
логистика, кароси.

Keywords:

management, Just in Time, Kamban, life
employment, Japan, Toyota, logistics, karoshi.

References:

1. Biznes-tsitatnik (Business phrase book) // <http://www.business-citation.ru>.
2. Glumskov, V. 2008, Komu khoroshii, a komu – karosi [For someone it is good, but for someone it is a karosi] // Ekspert Kazakhstan [Expert Kazakhstan]. № 25 // <http://expertonline.kz/a5123/>
3. Conti, R.F. Upravlenie proizvodstvom: filosofii 'JUST IN TIME' [Production management: the philosophy 'JUST IN TIME'] // Proizvodstvennaia logistika [Production logistics] // <http://www.ukrlogist.com/article/operacionnyj-menedzhment/proizvodstvennaja-logistika/453>
4. Ovchinnikov, V. 2008, Tsvetenie sakury i dusha samuraia. Pochemu iapontsy sklonny geroizirovat' samovol'nyi ukhod iz zhizni [Sakura blossom and the soul of the samurai. Why are the Japanese inclined to heroize the committing of suicide?] // Rossiiskaia gazeta - Nedelia [Russian newspaper - Week]. № 4623 // <http://www.rg.ru/2008/03/27/sakura.html>
5. Tsvetov, V. 1986, Piatnadsatyi kamen' sada Reandzi [The fifteenth stone of the Ryoandzi garden], Moscow.
6. Kotelnikov, V. 2006, KAIZEN – The Japanese strategy of continuous improvement, International Centre for Scientific and Technical Information (ICSTI) // http://www.icsti.su/rus_ten3/1000ventures_e/business_guide/mgmt_kaizen_main.html
7. Ono Taiiti. 1978. Toiota seisan khosiki - Datsukibono keieio medzasite. (Proizvodstvennaia sistema Toioty. Ukhodia ot massovogo proizvodstva [Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production]). Daiiamondo, 1978.