

Мельник К. Г.

Воржакова Ю. П.

канд. економ. наук,
ORCID ID: 0000-0002-0521-3318

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

СИСТЕМА 5-S АБО ЯК ЯПОНСЬКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПОВ'ЯЗАНА З HI-TECH

SYSTEM 5-S OR AS A JAPANESE MANAGEMENT MODEL IS ASSOCIATED WITH HI-TECH

Основним елементом у даній статті виступає японська модель управління як приклад ефективного менеджменту. Було виявлено її переваги та ключові чинники в методах контролю та управління. Виділено можливі недоліки впровадження східної моделі у різних країнах світу. Базуючись на прикладах успішних компаній охарактеризовано причини покращення стану організацій. Наведено головні переваги та стратегії, притаманні саме японській моделі управління. Розглянуто японську філософію кайдзен з огляду на історичні особливості цього поняття. Виділено взаємозв'язок між технологією канбан та системою just-in-time. Зазначено особливості підходу до управління персоналом, а саме постійна перекваліфікація, тривалість найму, контроль якості виконання завдань. Доведено важливість впровадження інноваційних технологій.

Проаналізовано можливість покращення процесу пошуку та підбору персоналу з використанням високих технологій на основі сервісу Google Hire. Виділено основні тенденції у роботі HR-менеджерів. Зазначено принципи розподілу стратегічних обов'язків окремих підрозділів та працівників на підприємстві. Розглянуто приклади компаній, в яких головною цінністю виступають співробітники, що працюють задля досягнення місії організації, постійно навчають один одного та самовдосконалюються кожного дня. Висвітлено питання щодо створення корпоративної культури на підприємстві та її ролі в побудові гарного продуктивного колективу.

Запропоновано покращити результативність роботи працівників шляхом автоматизації деяких аспектів з методики організації та стандартизації робочого середовища. Наприклад, задля економії часу, який відводиться працівникам на щоденну перевірку готовності робочого місця можна використати hi-tech-рішення, наприклад роботизованого помічника, який буде здатен підтримувати чистоту та порядок на усьому підприємстві. Адже 5S - це впорядкований спосіб дій для контролювання, організації та стандартизації робочого середовища. Добре структуровані умови роботи полегшують працю і виступають гарним мотивуючим засобом.

Ключові слова: японська модель управління, канбан, кайдзен, методика 5S, hi-tech, Just In Time.

The main element in this article is the Japanese model of corporate governance as an example of effective management. The advantages and key factors in control and management

methods were identified. The potential disadvantages of the introduction of the Eastern model in different countries of the world are highlighted. Based on examples of successful companies, the reasons for improving the status of organizations are described. The main advantages and strategies presented by the Japanese management model are presented. The Japanese Kaizen philosophy is considered in view of the historical features of this concept. The link between Kanban technology and just-in-time system is highlighted. The peculiarities of the approach to personnel management, namely constant retraining, duration of hiring, quality control of tasks fulfilment are specified. The importance of introducing innovative technologies is proved.

The possibility of improving the search and recruitment process using high technologies based on the Google Hire service has been analysed. The main tendencies in HR-managers' work are highlighted. The principles of distribution of strategic responsibilities of separate units and employees at the enterprise are outlined. Examples of companies in which the main value are the employees who work to achieve the mission of the organization, are constantly teaching each other and self-improvement every day. The issue of creation of corporate culture at the enterprise and its role in building a good productive collective is discussed.

It is proposed to improve the efficiency of work of employees by automating some aspects of the methodology of organization and standardization of the working environment. For example, to save time spent on daily workplace readiness by employees, you can use a hi-tech solution, such as a robotic assistant that can maintain cleanliness and order throughout the enterprise. After all, 5S is an orderly way to create, organize, and standardize the working environment. A well-structured working environment facilitates labour and is a good motivating tool.

Keywords: Japanese management model, kanban, Kaizen, 5S technique, hi-tech, Just In Time.

Вступ. Варто зазначити, що японська модель управління – це система якостей саме співробітників, що тісно переплетена з ідеями корпорації. Працівник компанії має можливість не змінювати місце роботи протягом усього життя, адже принцип цієї моделі управління – стабільність.

Японська модель управління ґрунтовно описана такими вченими: О. В. Жадан [2], О. Караханова [3], В. Вахрушев [1], П. М. Леоненко [4] та П. І. Юхименко [4].

Дослідження в цій галузі завжди є актуальними, вони мають наукову та практичну цінність, тому що існує необхідність постійно покращувати будь-яку модель управління. Для цього потрібно завжди аналізувати, що існує у світі і які зміни відбуваються. Безумовно, сама японська модель також зазнає значних змін із розвитком передових технологій.

Постановка завдання. Метою дослідження є проведення змістовного аналізу японської моделі управління та можливість автоматизації методики 5S з використанням hi-tech.

Задля досягнення мети було виділено наступні завдання: виявити причини в потребі постійного пристосування методів управління та контролю до технологічних змін, визначити основні принципи японської моделі управління,

зазначити головні переваги та можливі недоліки цієї моделі, проаналізувати приклади успішних компаній, дослідити можливість та доцільність автоматизації щоденних процесів.

Методологія. За теоретичну основу було взято фундаментальні праці вчених, які досліджували моделі управління різних країн світу. Для вирішення завдань було використано методи статистичного аналізу, філософські методи та практичні навички.

Результати дослідження. Багато корпорацій Японії надають повний спектр послуг у різних галузях. Японська модель управління в значній мірі зосереджена на банківському та міжкорпоративному контролі. В порівнянні з іншими моделями, вона є більш пристосованою до науково-технічного прогресу. Такій моделі корпоративного управління характерні наведені нижче риси:

1. Повна орієнтація на нововведення в області технологій. Приклад: почали процвітати ті корпорації, які орієнтувалися на застосування передової техніки і психологічних методів.

2. Враховуються соціальні, культурні та національні особливості країни. Японській моделі притаманні специфічні підходи, які відсутні в інших країнах, наприклад, коли менеджери цікавляться подробицями життя своїх робітників. Безумовно, це виходить за межі службових обов'язків, але в той самий час даний підхід дозволяє побудувати міцний дух фірми та більш довірчі відносини. Європейці і американці, які являються співробітниками закордонних філій японських фірм, можуть сприйняти це як втручання в приватне життя.

3. Система довічного найму. Насправді в укладених контрактах не прописується пункт «довічної» співпраці, але існує негласне розуміння між сторонами, що відносини найму можуть тривати у двосторонньому порядку доти, поки не виникне вагома причина для їх припинення з ініціативи однієї зі сторін.

4. Не менш важливим фактором в корпоративній політиці є колективізм, згідно якого працівники мають почуття обов'язку один перед одним. Гарантія зайнятості і довірчі взаємовідносини в колективі забезпечують стабільність і зменшують плинність кадрів.

5. Підбір посади індивідуально для кожної кандидатури, виходячи з персональних рис, здібностей, вмінь та психологічного портрету.

Яскравим прикладом є всесвітньовідома компанія Sony. Кадровий департамент виставляє вакантні місця в філіях фірми за кордоном і будь-який співробітник має право подати заявку на участь у конкурсі, незалежно від місця поточної роботи. Зазвичай, конкурс проходиться ввечері або у вихідні дні, щоб підтримувати анонімність. Важливо зазначити, що дуже активна участь

співробітників будь-якого підрозділу може слугувати сигналом для фірми про недоліки менеджменту певної ланки.

5. Управління, яке базується на інформації. Збір даних та їх систематичне використання підвищує якісні характеристики продукції та економічну ефективність виробництва. У багатьох компаніях застосовується система збору інформації згідно етапів, на основі якої можна виявити, коли та ким було вироблено продукт, хто відповідальний за якість. Це дозволяє вирішити спірні питання, виявити причини несправності та вчасно прийняти заходи.

6. Орієнтація на якість. На конвеєрній лінії встановлюються сигнальні лампочки, що попереджають про появу неякісної деталі, тобто контроль здійснюється на кожному етапі виробництва.

7. Постійне перебування керівництва поруч із співробітниками. Так висловлює свій прояв механізм управління «знизу», який дозволяє контролювати виробничий процес.

8. Концепція безперервного навчання. Японці дуже критично відносяться до самовдосконалення. Поліпшення майстерності приносить їм задоволення та вони не очікують матеріальної винагороди за це.

9. Підтримка чистоти і порядку.

10. Система ротації трудових ресурсів: кожен менеджер повинен оволодіти усіма професіями і довести свої здібності працівникам; кожен робітник по черзі виконує різні робочі завдання; кожен працівник має графік зміни своїх функціональних обов'язків з частотою у кілька разів на день.

Робота HR-менеджерів в даній моделі є дуже важливою, адже підбір посади для кожного кандидата – один з головних її принципів. Задля покращення ефективності роботи менеджерів по підборі кадрів, можна автоматизувати процес збору інформації про особу, аналіз можливостей, інтересів та стимулів. Цього можна досягти шляхом інтеграції існуючої системи відслідковування кандидатів Google Hire [5] з високотехнологічним роботом, який значно прискорить процес вивчення портрету кандидата та допоможе з визначенням посади.

До основних принципів японської моделі управління відноситься система канбан, яка часто співставляється з концепцією Just In Time. Для повного впровадження цієї системи, компанії Toyota знадобилося майже 20 років. Результатом її використання стали високі показники ефективності роботи, що значно перевищили західних конкурентів, та істотне зниження виробничих витрат.

На сьогодні канбан є досить розповсюдженим і використовується на багатьох японських заводах, а також впроваджується на деяких американських та європейських підприємствах. Компанія Porsche працює за концепцією just-in-time без складів практично з нульовими запасами. Їх конкурентна перевага полягає в грамотній логістиці та налагодженій виробничій системі, що дозволяє синхронізувати весь виробничий цикл, включаючи поставку матеріалів і відвантаження готових автомобілів. Porsche можна сміливо назвати виробником з мінімальними складськими запасами в Європі, адже на заводі в Лейпцигу запас на складі не перевищує обсягу, достатнього для 0,8 робочого дня.

До недоліків даної системи управління можна віднести: надмірну експлуатацію робітників, система поставок just-in-time призводить до забруднення навколишнього середовища, обмеженість у прийнятті рішень, система довічного найму може призвести до професійного вигорання, ізольованість японської економіки.

Якщо говорити про філософію японської моделі, можна зазначити, що кайдзен визнає лідерство, а не формальне начальство. Згідно цього принципу постійного вдосконалення, менеджери мають заслужити авторитет власними знаннями, досвідом та рішеннями. Кайдзен – це прагнення до ідеалу, оптимізація процесів перевиробництва, відмова від зайвого транспортування, скорочення витраченого часу, зменшення відсотку дефектів на виробництві. Основною метою кайдзен-менеджменту є задоволення потреб споживача. Незважаючи на те, що ця філософія була «завезена» з Америки, вона набула значного втілення та стрімкого розвитку саме в Японії.

Важливу роль в японській моделі управління відіграє система 5S – це такий метод організації робочого простору, метою якого є створення оптимальних умов для виконання робочих процесів, підтримка робочого місця в чистоті, охайності та порядку. 5S являється інструментом бережливого виробництва що допомагає економити час та енергію. До складових цієї системи належать:

1. SEIRI. Сортування та видалення зайвого.
2. SEITON. Порядок для кожної речі, самоорганізація та облаштування робочого простору.
3. SEISO. Підтримка чистоти та систематичне прибирання.
4. SEIKETSU. Стандартизування процесу прибирання.
5. SHITSUKE. Вдосконалення порядку та дисципліна.

Бережливе виробництво і відсутність втрат є першорядною місією Nestle - швейцарського транснаціонального виробника продуктів харчування і напоїв.

Ідеї кайдзен чітко простежуються в її корпоративних підходах і політиці якості. Існує 5 основних принципів компанії Nestle: споживач і клієнт, нуль дефектів та беззалишкове виробництво, обов'язки кожного, пріоритет та послідовність, безпека продуктів харчування та відповідність усім стандартам.

Існує практика проведення аудиту за виконання методу 5S [6] згідно чек-листу, який складається з 5 кроків. На цю процедуру працівникам щоденно виділяється час. В цілях економії робочих годин усіх працівників, можна роботизувати процес прибирання та підтримки робочого простору у належному вигляді. Це буде hi-tech рішення, яке зможе виконувати та контролювати методику 5S самостійно.

Модель управління у японському стилі передбачає не більше 5-6 рівнів керівного складу компанії, тоді як на американських підприємствах використовується понад 11 рівнів. Саме невелика кількість рівнів дозволила децентралізувати управління виробництвами. Це означає, що інформація поширюється від кінцевої вершини до початкових без адміністративної ієрархії, таким чином формуючи горизонтальне управління з відсутністю центральної служби управління.

Компанія Sony, яка вважається символом японської електроніки і лідером серед японських корпорацій в сфері міжнародної активності, зберегла все краще, що притаманне японській системі (таке як, гарантії зайнятості) та увібрала в себе все найцінніше з західної моделі. У Sony працюють 120 000 чоловік, з яких 55% - не японці. Отже, неможливо з впевненістю сказати, яка з моделей управління є найефективнішою, адже для кожного з регіонів притаманні власні історичні, культурні та економічні особливості, які потрібно обов'язково враховувати при впровадженні тієї або іншої моделі.

Висновки. Аналізуючи питання зв'язку японської моделі управління із hi-tech, більша увага приділялася доцільності автоматизації процесів. Японська модель управління увібрала в себе всі найкращі лідерські якості, правильну ієрархію управління та контролю, а також об'єднала поняття відданості компанії та довірчих взаємовідносин у колективі. Функція контролю якості на кожному з етапі канбану настільки прогресивно використовується у виробництві, що відділення можуть відмовлятися від неякісних результатів робіт попередніх відділень з виробничого ланцюга на кожній ітерації.

Бувають ситуації, коли виникає виробнича затримка, пов'язана з виявленням браку та переробкою завдання попереднім відділенням. В такому випадку ланцюг не простоює в очікуванні, а продовжує працювати у штатному режимі.

Корпоративна місія, стратегія та дух – це основні підґрунтя управління за японською моделлю. Згідно головних принципів, право голосу у нарадах має не

тільки ТОП-менеджмент компанії, а й звичайні інженери, більш того, кожного співробітника закликають обмінюватися думками, ідеями з керівництвом, вірити та працювати на благо корпорації.

Дослідивши успіх компаній, які працюють за японською моделлю управління та визначивши важливість постійних змін згідно тенденцій розвитку, можна зазначити, що впровадження високотехнологічних рішень значно покращує ефективність підприємств.

Перспективою в подальших дослідженнях є аналіз усіх моделей управління, виділення їх головних переваг та створення універсальної моделі. Вивчення нових потреб компаній та вирішення цих питань на тлі науково-технічного прогресу.

Рекомендаціями по використанню викладеної інформації можуть слугувати розробки нових принципів та моделей управління у сфері менеджменту в умовах швидкого пристосування до ринкового середовища.

Література:

1. Вахрушев В. Ці неймовірні японці. Принципи японського управління. М. : ФОЗБ, 1992. – 208 с.
2. Жадан О. В. Порівняльний аналіз світових моделей соціально-трудова відносин. *Державне будівництво*. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_41
3. Караханова О. Японське «економічне диво»: основні аспекти, запозичення досвіду. URL: <http://lib.chdu.edu.Ua/pdf/naukstud/5/20.pdf>.
4. Леоненко П.М., Юхименко П.І. Економічна історія: навчальний посібник. К. : Знання-Прес, 2004. 499 с.
5. Google Hire. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Google_Hire
6. 5S. URL: <http://www.up-pro.ru/shop/5s-vnedrenie.html>