

М. В. Самарина<sup>1</sup>, Е. С. Чернецова<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Иркутский государственный университет путей сообщения, г.Иркутск, Российская Федерация

## ПРИМЕНЕНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Аннотация:** Статья посвящена современным методам и практикам управления трудом, используемым в зарубежных компаниях, и их адаптации к российским условиям. В ней подробно рассматриваются ключевые аспекты, включая инновационные подходы к организации рабочего процесса, системы мотивации и повышения производительности. Особое внимание уделяется методологиям Кайдзен и Lean, которые фокусируются на постоянном улучшении и оптимизации процессов для повышения эффективности. Также описывается система 5S, направленная на упорядочение рабочего пространства и улучшение условий труда. Анализируются успешные примеры применения международного опыта в различных отраслях российской экономики и выявляются основные проблемы и препятствия, с которыми сталкиваются компании при внедрении этих методов.

**Ключевые слова:** Организация труда, зарубежный опыт, оптимизация процессов, повышение производительности, проблемы внедрения, эффективность, управление трудом.

M.V. Samarina<sup>1</sup>, E.S. Chernetsova<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russian Federation

## APPLICATION OF FOREIGN EXPERIENCE IN LABOR ORGANIZATION AT RUSSIAN ENTERPRISES

**Abstract:** This article explores modern labor management methods and practices used in international companies and their adaptation to Russian conditions. It examines key aspects in detail, including innovative approaches to workflow organization, motivation systems, and productivity enhancement. Particular attention is paid to the Kaizen and Lean methodologies, which focus on continuous improvement and optimization of processes to increase efficiency. It also describes the 5S system, aimed at streamlining the workspace and improving working conditions. It analyzes successful examples of applying international experience in various sectors of the Russian economy and identifies the main challenges and obstacles companies face when implementing these methods.

**Keywords:** Labor organization, international experience, process optimization, productivity improvement, implementation issues, efficiency, labor management.

### Введение

Кайдзен как система управления возникла в Японии после Второй мировой войны, когда страна восстанавливала свои разрушенные предприятия. Инженеры и менеджеры искали способы повышения эффективности работы, улучшения качества товаров и снижения затрат. Одним из ключевых сторонников Кайдзен был инженер Исикава Кавакита из Toyota. Основная концепция Кайдзен — это постоянные мелкие улучшения. Если замечается неэффективность в процессе, её устраняют немедленно, не ожидая крупных изменений. Если есть возможность сделать что-то более быстро или качественно, это внедряется сразу.

### Основная часть

Кайдзен опирается на три основных принципа:

- Постоянство — изменения должны внедряться регулярно, а не быть единичными мероприятиями.
- Активное участие — каждый член команды имеет право и обязанность вносить предложения по улучшению процессов.
- Оценка результатов — все изменения должны быть тщательно отслежены и оценены для понимания их эффективности.

Цели и задачи Кайдзен включают:

- Улучшение качества продукции или услуг через обучение и контроль качества.

- Повышение производительности за счет оптимизации процессов и повышения квалификации сотрудников [1].

Сокращение издержек и себестоимости производства путем устранения ненужных шагов и эффективного использования ресурсов.

Автомобильный гигант "КАМАЗ" стал первооткрывателем в получении сертификата в этой области менеджмента. По информации компании, в 2016 году благодаря кайдзен-технологиям удалось сэкономить примерно 2,3 миллиарда рублей, а за 11 лет применения этой системы — около 35 миллиардов рублей. В то же время, "АвтоВАЗ" начал внедрение кайдзен в 2010 году.

Российские компании столкнулись с несколькими вызовами на пути к внедрению Кайдзен:

- Традиционная российская склонность к масштабным преобразованиям затрудняет принятие идеи постепенных изменений.

- Низкий уровень дисциплины и организованности среди некоторых сотрудников замедляет переход к новой трудовой культуре.

- Языковые и культурные барьеры создают сложности в понимании философии Кайдзен [2].

Методология Lean, изначально разработанная японской компанией Toyota, быстро завоевала популярность и признание в Соединенных Штатах, была систематизирована в книге Джеймса Вумека и Дэниела Джонса «The Machine That Changed the World», изданной в 1990 году. Авторы глубоко проанализировали японский опыт компании Toyota и представили концепцию Lean Manufacturing. Суть Lean заключается в непрерывном поиске возможностей для устранения избыточных действий и оптимизации каждого элемента производственного процесса. Этот подход способствует эффективному использованию ресурсов и повышению общей производительности. Lean не просто улучшает процессы; он формирует культуру постоянного совершенствования, где каждая деталь имеет значение для достижения максимальной ценности для клиентов [3].

Основные принципы Lean-методологии это: Определение ценности для клиента. Производственные процессы должны быть сосредоточены на потребностях клиентов, исключая все операции, которые не добавляют ценность конечному продукту. Создание потока создания ценности. Все этапы производственного процесса должны быть организованы последовательно, чтобы продукция могла двигаться от одного этапа к другому без задержек и перерывов. Устранение потерь. Необходимо выявлять и устранять любые виды потерь, такие как брак, простой оборудования или избыточные запасы.

Одним из наиболее ярких примеров успешного внедрения Lean-методов в России является АвтоВАЗ, крупнейший производитель легковых автомобилей в стране. Начало реализации концепции Lean на заводе датируется концом 1990-х годов, когда руководство осознало необходимость модернизации устаревших процессов и повышения конкурентоспособности [4].

Этапы внедрения Lean на АвтоВАЗе:

1. Обучение персонала. Проведены семинары и тренинги для руководителей и инженеров, посвященные основам Lean-производства.

2. Оптимизация производственных потоков. Перестроены процессы сборки автомобилей для исключения задержек и излишнего хранения комплектующих.

3. Стандартизация процессов. Разработаны четкие инструкции и регламенты для обеспечения согласованности действий сотрудников.

4. Система Just-In-Time. Переход на поставку компонентов по мере их потребления позволил сократить складские запасы и минимизировать финансовые риски [5].

Результаты внедрения Lean на АвтоВАЗе:

1. Производительность: Увеличение объема сборки автомобилей за единицу времени.

2. Качество продукции: Снижение числа дефектов и возвратов от потребителей.
3. Затраты: Значительное сокращение расходов на логистику и материалы.
4. Скорость реагирования на запросы покупателей: Ускоренная возможность внесения изменений в конструкции автомобилей по пожеланиям клиентов.

Недостатки:

1. Необходимость значительных инвестиций на начальном этапе.
2. Активное участие всего коллектива, включая низшее звено.
3. Сложность полной трансформации производственной культуры.

Система 5S — это методология организации рабочего пространства, направленная на повышение эффективности и качества труда, пришедшая из Японии и популяризированная компанией Toyota. Название метода состоит из пяти японских терминов, начинающихся на букву «С», каждый из которых обозначает определённый этап [6]:

1. Seiri (Сортируй) — избавление от ненужных предметов, которые мешают работе.
2. Seiton (Упорядочивай) — организация необходимых инструментов и материалов для быстрого доступа и удобства.
3. Seiso (Очищай) — регулярная уборка, способствующая поддержанию чистоты, снижению дефектов и повышению безопасности.
4. Seiketsu (Стандартизируй) — разработка стандартов для уборки и порядка, что помогает закрепить достигнутые улучшения.
5. Shitsuke (Совершенствуй) — формирование культуры постоянного совершенствования и самодисциплины среди сотрудников для долгосрочной эффективности [7].

На РЖД система 5S активно внедряется для повышения производительности, безопасности и качества обслуживания. Основные направления включают:

1. Организацию рабочих зон в депо и мастерских.
2. Оптимизацию складов материалов и запасных частей.
3. Улучшение условий труда для персонала.
4. Повышение дисциплины и ответственности сотрудников.

В частности, в ремонтных цехах локомотивных депо применение 5S позволило сократить время на поиск инструментов, повысить качество ремонтов и снизить уровень брака. Система 5S становится важным инструментом управления качеством на предприятиях железнодорожного транспорта, способствуя повышению конкурентоспособности и удовлетворенности клиентов.

Каждая страна обладает уникальными характеристиками, которые влияют на восприятие и внедрение систем Кайдзен и Lean:

Япония: как родина Кайдзен, она высоко ценит дисциплину, командное взаимодействие и уважение к работникам.

США: привнесли научный подход с акцентом на количественные показатели, предложив термины и структуру для Lean Manufacturing.

Россия: сталкивается с трудностями из-за культурных различий, недостаточного понимания основ и нехватки квалифицированных специалистов.

Эффективность внедрения систем зависит от нескольких основных факторов [8]:

1. Поддержка руководства: важно, чтобы высшее руководство активно поддерживало инициативы и служило ролевой моделью для всего персонала.
2. Активное вовлечение сотрудников: необходимо привлекать работников всех уровней к процессу постоянных улучшений, создавая атмосферу доверия и открытости.
3. Комплексный подход: требуется целостный взгляд на организацию, учитывающий технологические, кадровые и культурные аспекты.

4. Регулярный мониторинг и корректировка: необходима постоянная оценка эффективности изменений и своевременная корректировка действий.

Российский опыт показал, что внедрение этих систем может принести положительные результаты, однако для этого необходимы целенаправленные усилия и тщательная подготовка. Ключевым аспектом является развитие внутренней культуры постоянного улучшения, инвестиции в обучение сотрудников и формирование правильной стратегии изменений.

#### **Библиографический список**

1. Алиев, И. М. Экономика труда : учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 521 с.
2. Jordan M., Mitchell T. (2015). Machine Learning: Trends and Perspectives. Science. 2014.
3. Самарина М.В. Безработица как экономический индикатор рынка труда: Наука и молодежь: сборник трудов Пятой Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (апрель – май 2019 г.). – Иркутск: ИрГУПС, 2019. – 581 с.
4. Социально-экономические механизмы на транспорте: к 50-летию Иркутского государственного университета путей сообщения, 90-летию Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» (ЦЗТ) и 120-летию Дорпрофжел : монография / [Н. А. Андреянова, Н. А. Анисимова, Н. А. Афанасьева [и др.]] ; под ред. М. В. Вихорева; КРИЖТ ИрГУПС. – Красноярск : КРИЖТ ИрГУПС, 2025. – 236 с.
5. Смирнов, А.Н. (2017). "Кайдзен как метод повышения производительности труда на российских предприятиях." /Научный вестник НГАЭиУ/, 2(20), 34-40.
6. Федоров, А.А., Мальцев, Д.А. (2021). "Эффективность применения системы 5S в малом бизнесе." /Журнал современных исследований/, 5(2), 56-62.
7. Шевченко, О.В., Кравченко, Н.А. (2020). "Инновационные подходы к организации труда на предприятиях: Lean и Кайдзен." /Вестник экономического университета/, 3(15), 23-30.
8. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] – URL: <https://rosstat.gov.ru>

#### **Bibliographic list**

1. Aliyev, I. M. Labor Economics: a textbook and practical training for universities / I. M. Aliyev, N. A. Gorelov, L. O. Ilyina. - 5th ed., revised and enlarged. - Moscow: Yurait Publishing House, 2024. - 521 p.
2. Jordan M., Mitchell T. (2015). Machine Learning: Trends and Perspectives. Science. 2014.
3. Samarina M.V. Bezrabortitsa kak ekonomicheskii indikator rynka truda: Nauka i molodezh': sbornik trudov Pyatoy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh (aprel' – may 2019 g.). – Irkutsk: IrGUPS, 2019. – 581 s.
4. Socio-economic mechanisms in transport: to the 50th anniversary of the Irkutsk State Transport University, the 90th anniversary of the Department of Organization, Remuneration and Motivation of Labor of JSC Russian Railways (CZT) and the 120th anniversary of Dorprofzhel: monograph / [N. A. Andrejanova, N. A. Anisimova, N. A. Afanasyeva [et al.]] ; edited by M. V. Vikhoreva; KRIZhT IrGUPS. – Krasnoyarsk: KRIZhT IrGUPS, 2025. – 236 p.
5. Smirnov, A.N. (2017). "Kaydzen kak metod povysheniya proizvoditel'nosti truda na rossiyskikh predpriyatiyakh." /Nauchnyy vestnik NGAЕiU/, 2(20), 34-40.
6. Fedorov, A.A., Mal'tsev, D.A. (2021). "Effektivnost' primeneniya sistemy 5S v malom biznese." /Zhurnal sovremennykh issledovaniy/, 5(2), 56-62.

7. Shevchenko, O.V., Kravchenko, N.A. (2020). "Innovatsionnyye podkhody k organizatsii truda na predpriyatiyakh: Lean i Kaydzen." /Vestnik ekonomicheskogo universiteta/, 3(15), 23-30.

8. Ofitsial'nyy sayt Federal'noy sluzhby gosudarstvennoy statistiki [Elektronnyy resurs] – URL: <https://rosstat.gov.ru>

### **Информация об авторах**

*Самарина Мария Владимировна* - к. э. н., доцент, доцент кафедры «Экономики и управления на железнодорожном транспорте», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, e-mail: [samarina-mashenka@mail.ru](mailto:samarina-mashenka@mail.ru)

*Чернецова Екатерина Сергеевна* – студент группы Э.8-22-1, факультета «Экономика и управление», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, e-mail: [Chernetsova\\_20@mail.ru](mailto:Chernetsova_20@mail.ru)

### **Authors**

*Samarina Maria Vladimirovna* - PhD in Economics, the Department of Finance and Accounting State Transport University, Irkutsk, e-mail: [samarina-mashenka@mail.ru](mailto:samarina-mashenka@mail.ru)

*Chernetsova Yekaterina Sergeyevna* – student groupy E.8-22-1, fakul'teta «Ekonomika i upravleniye», Irkutskiy gosudarstvennyy universitet putey soobshcheniya, g. Irkutsk, e-mail: [Chernetsova\\_20@mail.ru](mailto:Chernetsova_20@mail.ru)