

## Содержание:

# Введение

**Актуальность.** В современных условиях важнейшим фактором успеха становится непрерывное совершенствование теории и практики управления. Большое значение приобретает изучение передового и прогрессивного опыта управления зарубежных стран и использование его при анализе собственных управленческих проблем.

Основной особенностью управленческой мысли становится поиск новых конкретных и реальных путей совершенствования системы управления, выработка позиции по различным проблемам управления применительно к современным условиям и на основе творческого осмысления истории управленческой науки, передового опыта.

В соответствии с теорией Чижевского мировая экономика развивается циклично, периодами по одиннадцать лет, каждый из которых завершается кризисом. К сожалению, в экономике РФ кризисы случаются еще чаще. В связи с этим руководители строительных компаний ищут пути не столько для повышения эффективности компаний, сколько для сохранения их «наплаву». Одним из таких путей является внедрение новых методик управления, например, методов японского менеджмента.

На сегодняшний день методы японского менеджмента считаются самыми эффективными, подтверждением чему служит высокоэффективная деятельность японских компаний на протяжении многих десятилетий, выраженная в постоянном их росте. Общепризнанные методологии японского менеджмента появились сравнительно недавно, так датой их рождения считается публикация книги Масааки Имаи «Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success» («Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний») в 1986 г. Благодаря книге, термин «кайдзен» стал широко известен и был принят в качестве обозначения одной из ключевых концепций методологии японского менеджмента, а в 1993 г. он был включен в New Shorter Oxford English Dictionary, согласно которому термин «кайдзен» был определен как непрерывное совершенствование методов работы и личной эффективности.

Несмотря на то, что методологии японского менеджмента изначально базируются на теоретических основах европейской и американской моделей менеджмента, преобразованных в соответствии с японским менталитетом, методики и предлагаемые концепции были с восторгом восприняты западными управленцами, а в последние лет 20 и управленцами в РФ.

**Цель работы** – исследовать особенности японского менеджмента; выявить возможности применения концепций японского менеджмента в России.

**Задачи работы:**

- 1) проанализировать историю менеджмента;
- 2) рассмотреть содержание и особенности японского менеджмента;
- 3) рассмотреть основные концепции японского менеджмента;
- 4) провести сравнение японского и российского менеджмента;
- 5) исследовать применение японских методов менеджмента в России на примере ООО «Строительный Трест»;
- 6) рассмотреть возможности применения методов японского менеджмента на российских предприятиях.

**Предметом исследования** являются методы японского менеджмента.

**Научно-методической основой работы** являются исследования в области менеджмента.

**Базовым методом исследования** является анализ как способ изучения и исследования истории менеджмента.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы.

## **Глава 1. Исследование развития японской модели менеджмента**

## 1.1 История зарождения и развития менеджмента

Потребность в управлении в социальных системах, где люди вступают в совместную деятельность для достижения определенной цели, возникла очень давно. Управление признавалось важным видом человеческой деятельности ещё со времен античных философов. Об эффективном управлении размышляли мыслители прошлого – от Конфуция, Платона Аристотеля, до Макиавелли, Канта, Гегеля. Тем не менее, несмотря на всю важность управления в жизни людей, менеджмент начал оформляться в научную дисциплину лишь на рубеже XIX-XX вв.

В истории и философии науки выделяют следующие исторические этапы, через которые прошла наука: преднаука, классическая наука, неклассическая, а также выделенная В. С. Стёпиным постнеклассическая, то есть современная наука[1].

Зарождение менеджмента связано с управлением в древних государствах. Так, старейшины, племенные вожди являли собой руководящее начало. В древнейших обществах каждый выполнял свою функцию: одни были собирателями, другие сидели с детьми, третьи – обеспечивали охрану территории. Однако необходимо было организовать эту деятельность, в противном случае племя прекратило бы своё существование. Этим и занимался старейшина. Он был человеком, который занимался управлением людьми и процессами.

Древний этап наиболее продолжителен. Он длился с 9–7 тысячелетия до нашей эры по 13 век нашей эры. Первые представители данного этапа – старейшины и племенные вожди. Они и стали основоположниками менеджмента. Цари Древнего Вавилона Хаммурапи и Навуходоносор II урегулировали сделки между людьми посредством применения производственного контроля, тем самым внесли значительный вклад в развитие менеджмента. Сократ один из первых охарактеризовал управление как отдельную сферу деятельности, провозгласив при этом принцип универсальности управления. Платон, в свою очередь, создал классификацию форм управления государством и попытался разграничить функции управленческих органов.

Начиная с классической науки, каждая эпоха характеризуется соответствующим типом научной рациональности.

Классическая наука (XVII-XIX вв.) строилась на механистической картине мира, стремлении к поиску одной истины, на изучении объекта как изолированной от влияния субъекта познания и применяемых им средств и замершей в одном

состоянии вещи.

Индустриальный длился с 1776 по 1890 гг. Он непосредственно связан с развитием экономики и повышением численности населения, которое способствовало возрастанию уровня миграции. Большая плотность населения делала довольно проблематичным поиск рабочих мест, в связи с чем многие вынуждены были искать работу в промышленных городах, потому что в них всегда был спрос на рабочую силу, особенно в развивающихся отраслях промышленности.

Огромный вклад в развитие менеджмента в этот период внесли известные экономисты Адам Смит и Роберт Оуэн. Адам Смит проанализировал разнообразные формы разделения труда и определил обязанности государства и правительства, а его современник Роберт Оуэн первый раз в истории человечества сумел разработать и применить на практике инструменты стимулирования труда подчинённых.

Стёпин рассматривает научную деятельность как отношения «субъект – средства и операции – объект». Объектом познания во времена классической науки являлись простые системы, представлявшие равными сумме своих частей. Идеал объективности знания подразумевал изучение только самого объекта без учёта средств познания и тем более без учёта ценностно-целевых структур познания. Учёному следовало дистанцироваться от объекта изучения, влияние личности исследователя на объект не учитывалось.

Этим идеям вполне отвечают такие «сильные» по гносеологическому уровню науки, как математика и ньютоновская механика. Социально-гуманитарное же знание в таких условиях могло пробиться в ряды наук только благодаря попыткам поставить исследование социальных систем на механистическую и физическую основы.

Период классической науки продержался примерно до конца XIX в. Идея же менеджмента впервые ясно прозвучала в 1886 г., когда на собрании Американского общества инженеров-механиков с докладом выступил инженер и предприниматель Генри Таун. В докладе «Инженер в роли экономиста» Таун поднял вопрос о необходимости обмена управленческим опытом между руководителями предприятий. Ему виделось нецелесообразным, что каждое предприятие само, методом проб и ошибок, разрабатывает систему управления, в то время как уже имеется накопленный опыт управления производством. Но опыт этот не собран и не оформлен письменно. Идея Тауна не была должным образом поддержана, но

послужила одним из блоков фундамента, на котором постепенно воздвигался современный менеджмент. Помимо того, что данный доклад эксплицировал назревавшую проблему в производстве, известно, что его услышал Фредерик Уинслоу Тейлор, американский инженер и автор концепции научного менеджмента.

Тейлор был первым, кто попытался поставить управление производством на твёрдую научную основу. Он был убежден, что менеджмент - подлинная наука, что и пытался доказать всей своей деятельностью.

Методы познания, использованные Тейлором, были по большей части эмпирическими, представлявшимися в то время единственно объективными: наблюдение, измерение, эксперимент, а также то, что он назвал научным хронометрированием. Как раз это и отвечало основаниям классической науки, ведь познание в рамках классической рациональности представлялось как наблюдение и экспериментирование.

Тем не менее, познавательная деятельность Тейлора не была лишена рефлексии, свой труд он называл «новой философией управления промышленными предприятиями».

Из вышесказанного ясно, что Тейлор отвечал или стремился отвечать идеалам исследователя именно периода классической науки. При этом во времена написания им основных трудов «Цеховой менеджмент» (1906 г.) и «Принципы научного управления» (1911 г.) уже наступил, по мнению философов, этап неклассической науки. Тейлор же пытался аргументировать менеджмент с позиции идеалов классической, осознавая, вероятно, современные ему требования к науке. Ведь он занимался исследованиями в те времена, когда ещё совсем недавно только «чистые» науки, естественные или построенные по подобию естественных, считались наукой. Кроме того, неклассическая наука не вытесняла классическую, она дополнила её.

Возникновение нового типа рациональности не отменяет предыдущего; классическая рациональность осталась применимой и достаточной для множества задач.

Несмотря на механистическое понимание человеческой деятельности Тейлор не оставил без внимания человеческие потребности. Хотя понимание Тейлором работников было неглубоким, а для производства требовались в основном физические качества работников, от Тейлора и его последователей не ускользнуло,

что личность работника влияет на рабочий процесс. Тейлор даже назвал мотивы областью научного исследования. Но мотивы эти понимались всё же достаточно узко. В рамках научного менеджмента в качестве мотивации работников выступали лишь экономические стимулы; предполагалось, что рабочий трудится исключительно ради зарплаты, хотя и не лишен самоуважения.

Почти параллельно с Тейлором проблемы управления производством исследовал Гаррингтон Эмерсон, чьи основные идеи отражены в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912 г.). Он первым обратил внимание на принципы научного подбора и обучения служащих.

Исследования Тейлора дополнили супруги Фрэнк и Лилиан Джилбреты, которые тоже интенсивно использовали материальные средства познания: секундомер и даже кинокамеру. Их подход к управлению, однако, был больше ориентирован на человека, чем методы Тейлора. Работа «Исследование утомления» (1916 г.) - это синтез классического научного менеджмента и идей производственной психологии. Лилиан Джилбрет одной из первых стала учитывать человеческий фактор в производстве, она издала книгу «Психология менеджмента» (1914 г.).

Последователь Тейлора Генри Гантт, инженер-механик, изобретатель, преподаватель, пытался «очеловечить» позицию Тейлора, делая упор на метод и занимаясь больше общеуправленческими проблемами, а не технологическими, что казалось Тейлору «ненаучным».

От школы научного менеджмента эволюция привела управленческую мысль к административной или классической школе управления, основоположником которой является горный инженер Анри Файоль. Эта школа дополняла школу научного менеджмента и несколько конкурировала с ней.

Одной из заслуг Файоля считается отделение управленческой деятельности на предприятии от остальных типов деятельности. Также Файоль отделял управление от руководства, разделение это предвосхитило нынешнее деление на оперативный и стратегический менеджмент. Хотя главный труд Файоля «Общее и промышленное управление» (1916 г.) отличается системным подходом к организациям и управлению, следует отметить, что Файоль принимал во внимание, что ситуация может изменять его четырнадцать принципов управления, и сами эти принципы - порождение ситуации. Таким образом, Файоль задумывался и о ситуационном подходе к управлению.

Файоль занимался формулированием требований к личности менеджера, что послужило предпосылкой становления деловой этики в дальнейшем. Файоль относился к организационным структурам не механистически, а как к живым организмам, то есть развивающимся системам, обеспечивая таким образом приведение менеджмента к неклассическому типу научной рациональности. Особое место среди использованных им методов познания занимают анализ собственной административной деятельности, обобщение личного опыта.

Следует отметить, что первые теоретики и исследователи управления являлись, по большей части, инженерами. Однако, несмотря на сильнейший уклон в инженерный подход и частично сохранявшуюся механистическую картину мира, свойственную классической науке, все упомянутые исследователи в той или иной степени признавали важность человеческого фактора, хоть понимание это и было упрощенным.

Неклассическая наука зарождается на рубеже XIX–XX вв., и является отличительной чертой двадцатого века. От изучения простых систем человечество перешло к изучению сложных и саморегулирующихся. Целое перестало быть равным сумме частей, возникла необходимость системного подхода. Новая научная рациональность возникла в ответ на невозможность объяснить некоторые явления и парадоксы с точки зрения рациональности классической. После царившей в классический период аналогии «мир – это часы» пришло понимание мира и его составных частей как самоорганизующихся автоматов. На первое место встала не застывшая в одном состоянии вещь, а вечно текущий процесс.

Другим важнейшим понятием становится информация. Что же касается триады «субъект - средства - объект», то классическое стремление сконцентрироваться только на объекте, как единственный способ обеспечения истины, сменяется новыми идеалами и нормами науки.

Отныне допускалась относительная истинность теорий, существование различных теорий об одном и том же объекте. Появляется принцип соответствия, то есть соотносимость новых теорий с прежними, их взаимодополняемость. Новые теории строятся с опорой на достижения предшественников; прошлые теории теряют актуальность вследствие усовершенствования науки, но остаются в силе для отдельных случаев. Ещё одним принципом познания в неклассической науке становится принцип дополненности. Средства и операции, применяемые субъектом исследования, оказывают влияние на объект. Поскольку каждый учёный по-своему применяет избранные им средства, то и на выходе каждый учёный

получает свою версию изучаемой реальности, некий срез объекта, зафиксированный конкретным субъектом в конкретный момент. Это означает правомерность существования различных научных описаний одного объекта и их равноправие. Включение средств и операций в объяснение объектов выступает теперь условием достижения объективности.

В менеджменте к середине XX в. наблюдается уже заметный поворот к подходу, ориентированному на человека. Этот подход отражают, в первую очередь, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.

Попытку синтезировать школу научного менеджмента и административную школу управления и добавить в них человеческий фактор предприняла мыслительница Мэри Паркер Фоллетт. В сфере её интересов находились социально-гуманитарные науки. Фоллетт делала акцент на роли группы, динамической природе социального взаимодействия, рассматривала организацию как целое, причем изучаемые ею объекты она рассматривала в динамике.

Другой значимой для становления школы человеческих отношений фигурой является Элтон Мэйо, изучавший философию, психологию, логику, этику. Он не был скован дисциплинарными границами, легко выходил за пределы психологии и социологии и в некотором смысле противопоставлялся Тейлору. Наиболее известны неоднозначно воспринимаемые хоторнские эксперименты, руководителем и официальным интерпретатором которых был Мэйо, впоследствии ставшие значимой вехой в истории социологии и психологии.

Во время эксперимента с изменением уровня освещенности рабочего помещения производительность труда повысилась у всех групп рабочих, в том числе у контрольных. Нечто нарушило чистоту эксперимента, схожие эффекты наблюдались и на других этапах хоторнских экспериментов. После проведения опроса с участием двадцати тысяч работников выяснилось, что истинной причиной повышения производительности труда оказались усиление контроля и психологические факторы, сопутствовавшие эксперименту. Так средства и операции повлияли на объект познания. Результаты хоторнских экспериментов, вышедшие за рамки научного менеджмента, способствовали появлению нового направления - школы человеческих отношений[2].

Свою роль в повороте менеджмента к человекоориентированному подходу сыграл и Честер Барнард, изучавший функции руководителя и подчеркнувший особую важность коммуникации в организации. Барнард воспринимал организацию как

динамичное образование; уделял внимание личности самих подчиненных, а также способности руководителя формировать позитивные ценности.

Отдельной парадигмой в истории менеджмента, противопоставляемой школам начала XX века, считается школа поведенческих наук. Известный психолог Абрахам Маслоу ставил целью синтез нескольких подходов в психологии. Он наиболее известен за разработку иерархии потребностей и исследование вопросов мотивации. Маслоу допускал, что созданная им иерархия потребностей не является истиной абсолютно для любых условий существования человека. Школа научного менеджмента и административная школа управления способствовали удовлетворению лишь низших потребностей человека, оставляя без внимания его потребности высокого порядка, которые могли бы обеспечить большую мотивацию к труду.

Идеи Маслоу распространились в 50-60-х гг. 20 века, подтолкнув и других мыслителей обратиться к проблемам личности управляющих и работников, реализации разных потребностей человека во время его работы в организации.

Например, стилями руководства занимался Рэнсис Ликерт, о человеческой природе размышлял доктор Дуглас Мак-Грегор.

Идеи трудовой мотивации развивал доктор Фредерик Херцберг, предложивший мотивационно-гигиеническую теорию потребностей. Херцберг собирал эмпирические данные посредством опросов, интервью. Важная теория, высказанная Херцбергом, заключалась в том, что гигиенические факторы труда (физические условия, зарплата, премии, безопасность, межличностные отношения) позволяют людям мириться с работой, но не могут повысить мотивацию, хотя их низкий уровень может её понизить. Причину повышения мотивации необходимо искать глубже – в самореализации, удовольствии от самой работы, искреннем интересе к своей деятельности, достижениях, признании заслуг, личностном росте.

Рассмотренные выше наработки, а также некоторые другие, и повернули менеджмент окончательно в сторону человека. Но в разгар века не только социологи и психологи занимались вопросами управления. Ещё одной важной школой менеджмента, которую можно с полным правом назвать неклассической, является школа количественных методов. Кибернетика, которая, по мнению Стёпина, помогла окончательно утвердить неклассический тип рациональности, оказала влияние и на управление. Вместе с математикой и статистикой она дала управлению математические методы, информационные технологии, заменила

словесные рассуждения моделированием и символами, способствовала возникновению общей теории управления и теории принятия управленческих решений. Интересно, что «кибернетика» переводится с древнегреческого как «искусство управления».

## **1.2 Содержание и особенности японского менеджмента**

Сложно не заметить, как в наше время возрастает интерес к японским формам и методам управления. Это связано с тем, что за короткий период времени Японии удалось занять лидирующее положение в мире. Это явление получило название «Японское экономическое чудо». Оно выразилось в том, что Япония, будучи бедной в плане природных ресурсов страной, добилась впечатляющих успехов в различных отраслях экономики, начиная от информационных технологий вплоть до аграрного туризма[3].

После Второй мировой войны Япония переживала тяжелые времена: американская оккупация, бедность и разруха. Стране нужно было выйти из этого положения, поэтому были поставлены задачи восстановления социальной, экономической и политической жизни. Это послужило зарождением тенденций, связанных с возникновением науки об управлении - менеджменте. Как показывает практика, Японии удалось использовать самые эффективные концепции управления, которые были созданы на Западе. Приспосабливая эти концепции к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая свои ценности, она содействовала формированию нового экономического мышления, сильно отличающегося от Запада.

В контексте исследования особенностей японской модели менеджмента отметим, что причиной успеха японской системы управления прежде всего в комплексном подходе, и заключается во взаимообусловленности целого ряда факторов. К ним относятся: пожизненный найм, внутрифирменные профсоюзы, вознаграждение на основе выслуги лет, обучение на рабочем месте, формирование особой формы между фирменными и иными альянсов в рамках и за пределами кейрейцу, важная роль правительства в обеспечении эффективного функционирования системы, патриотизм.

Важной особенностью японского менеджмента является обращение к традициям. Достаточно обратить внимание на систему пожизненного найма. Она существует примерно на 30% крупных японских промышленных предприятий[4]. Здесь же заметим, что в последние 10-20 лет эта система дает сбои, что по мнению некоторых специалистов является одной из причин рецессии, которую в настоящее время переживает японская экономики.

Следующей особенностью японского менеджмента является принцип «Ненко». Согласно этому принципу, уровень заработной платы отдельно взятого работника устанавливается в соответствии с учетом его возраста, рабочего стажа на данном предприятии, а также его производственных заслуг, которые оцениваются, как правило, не ранее чем по истечении 10-летнего стажа работы на нем. Достижение такого срока занятости на предприятии является также условием первого продвижения работника по служебной лестнице. Крупные японские корпорации предоставляют работникам множество дополнительных льгот: надбавки на содержание семьи, оплата проезда к месту работы, медицинского обслуживания, социального страхования и другие выплаты на социальные нужды. Зарплата управленческого персонала компаний обычно в семь-восемь раз превышает зарплату только что поступившего на предприятие ученика.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления:

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.
2. Гласность и ценности корпорации.
3. Управление, основанное на информации.
4. Управление, ориентированное на качество.
5. Постоянное присутствие руководства на производстве.
6. Поддержка чистоты и порядка[5].

Японские компании руководствуются двумя основными принципами: во-первых, сотрудник, выполняющий данную работу, знает лучше другого, как ее выполнить, и поэтому лучше других способен ее усовершенствовать. Во-вторых, сотрудник больше всего привержен своим собственным идеям (если идея или часть ее принадлежит нам, трудно не проникнуться любовью к этой идее). Япония, первая в национальном масштабе реализовавшая идею вовлеченности персонала в

принятие решений, с меньшими затратами добилась более высоких результатов, чем конкуренты на новейшем оборудовании, но со старыми командными методами управления, не использующими потенциал коллектива.

Японское управление делает уклон в сторону улучшения человеческих отношений: согласованность, групповая ориентация, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизация отношений между рабочими и управляющими. Цель японского управляющего заключается в повышении эффективности работы предприятия по большей части за счет повышения производительности труда работников. Модель менеджмента основывается на принципе «Мы все одна большая семья», поэтому японским управленцам так важно создать гармоничные отношения с работниками. Компании, которым удалось этого достичь, смогли добиться высоких результатов. Опросы работников всемирно известной фирмы «Сони Корпорэйшн» показали, что 75—85% опрошенных считают себя одной «командой», усиленные совместные действия которой принесут всем ее членам пользу. Таким образом, японцы, работая, выкладываются по полной, и всё это благодаря продуманной до мелочей, четко организованной и в то же время адаптивной системе управления трудовыми ресурсами.

Японская система управления стремится усилить связь работника с фирмой. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности. Некоторые японцы даже называют свою организацию «ути», что переводится как «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, развестись, менять фамилию и имя — невозможно лишь изменить фирме. Каждый работник считает себя незаменимым и значимым элементом рабочего механизма, что способствует эффективной работе. В результате такого подхода на японских фирмах почти не наблюдается текучести кадров и, исходя из статистики, в среднем на 1 000 рабочих приходится всего 25 дней прогулов.

Как ранее говорилось, также немаловажной составляющей японского менеджмента является система пожизненного (или долгосрочного) найма и трудового стажа. В Японии передвижение по служебной лестнице в первую очередь зависит от стажа и возраста, а потом уже от остальных качеств. Если работник меняет место работы, то его стаж обнуляется. Служащие, перешедшие в другую компанию, часто воспринимаются как люди второго сорта. Поэтому японцы очень тщательно и серьезно подходят к выбору организации, где будут работать.

Помимо всего этого, в Японии весьма своеобразный порядок ротации на фирмах. В отличие от других стран, где сотрудник всю жизнь может проработать на одной должности, японцы считают, что это вредит профессиональному развитию работника, приводит к снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе.

После окончания Второй мировой войны совершенствование качества стало частью государственной политики для Японии. За весьма короткий срок страна добилась успеха в решении данного вопроса. Как говорят японцы, «качество — это состояние сознания, производительность — это способ добродетельного поведения».

Всеобщий контроль качества представляет собой единый процесс обеспечения качества повсеместно на предприятиях, этот процесс осуществляется всем персоналом от руководителя до простых работников. Японская система управления качеством подразумевает упрощение проблем, а не поиск сложных решений. Основные подходы к управлению качеством в японских моделях включают в себя следующие положения:

- Знание запросов потребителей.
- Знание, на что будет направлен спрос.
- Определение затрат, необходимых для достижения качества.
- Предупреждение возможных дефектов и претензий.
- Возможность предусмотреть корректирующего воздействия.
- Исключение необходимости проверки.

Одна из самых первых систем управления качеством - кружки качества, придуманные Каору Исикава. Изначально их целью было обучение персонала японских компаний статистическим методам контроля. На сегодняшний день – это добровольные объединения сотрудников организаций различного уровня и разных областей деятельности, собирающиеся в свободное от работы время с целью поиска мероприятий по совершенствованию качества. Деятельность таких объединений непрерывна, она не прекращается с решением какой-либо отдельной проблемы. Кружки качества действуют на основе следующих принципов:

- Добровольность участия.
- Регулярность собраний.
- Конкретность решаемых проблем.
- Выявление, изучение и оценка проблем качества в ходе обсуждения.

Сфера деятельности кружков очень широка, это: уменьшение брака; совершенствование технологических процессов; модификация инструмента и оборудования; рационализация; снижение издержек производства; повышение квалификации и обучение персонала; техника безопасности; организация труда; трудовая дисциплина. Иначе говоря, главная цель кружков контроля качества - оптимизация и повышение эффективности производственного процесса в широком смысле слова.

Еще одна известная система - это Канбан. По сути, это система планирования, которая говорит компании, что производить, когда производить и сколько производить. В сущности, Канбан дает возможность бизнесу быть реактивным по отношению к потребностям заказчика вместо того, чтобы пытаться спрогнозировать потребность.

В свою очередь Канбан является одним из ключевых элементов в системе JIT (Just in time - в точное время). Это метод управления запасами предприятия, призванный улучшить возврат на инвестиции, эффективность и качество работы путем уменьшения уровня запасов. Для сторонников метода JIT запасы выступают в качестве источников издержек. Смысл состоит в создании непрерывно-поточного многопредметного производства продукции, а именно изготовление товара тогда, когда на него есть спрос в торговой сети.

Япония заявила о себе как о сильной и конкурентоспособной в экономическом плане стране, став мировым лидером в производстве техники и электроники. Ни для кого не секрет, что японский менеджмент является образцовым для большого количества организаций. Поэтому многие компании используют в своей деятельности наработки управленцев из «страны восходящего солнца»[\[6\]](#).

Например, один из самых ярких примеров компании, которая использует JIT систему - это Toyota. Система управления производством фирмы «Toyota» была разработана и усовершенствована «Toyota Мотор Корпорейшн» и после 1973 г. была принята многими другими японскими компаниями. Основная цель - снижение издержек. Система также помогает увеличить норму оборота капитала и повысить эффективность работы фирмы в целом. Благодаря этому, «Toyota» даже в периоды «застоя» смогла обеспечить прибыль посредством уменьшения цен необычным образом: с помощью ликвидации излишних материальных запасов или рабочей силы[\[7\]](#).

Такая система управления производством привлекательна тем, что, ставя целью снижение издержек производства, она устраняет из производства ненужные элементы. Основной принцип гласит: производство необходимых деталей в нужное время и в нужном количестве.

Так сложилось в мире, что профсоюзы постоянно находятся в оппозиции к менеджменту. От профсоюзов часто утаивается важная информация, которая является конфиденциальной. В такой конфликтной среде значительно снижается уровень производительности труда.

Однако японский менеджмент принимает профсоюз как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы. Но так как в Японии профсоюзы не являются союзом рабочих одной фирмы, а не разделяются по профессиям, то они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльность и экономический рост. При этом профсоюзы сохраняют свою независимость. Они постоянно осуществляют контроль за правильным соблюдением всех принятых норм[8].

Профсоюзы прекрасно осознают тот факт, что рабочие могут повысить свой уровень жизни только путем повышения производительности, поэтому они начали сотрудничать с менеджментом. Необходимо постоянное совместное консультирование, связанное с проблемами, оказывающими влияние на производительность. Из-за не прямолинейности процесса модернизации может возникнуть переизбыток рабочей силы. Но все эти проблемы решаются путем сотрудничества. Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы. Профсоюзы располагают возможностью конструктивно оценивать деятельность менеджмента, при этом сотрудничая с ним. Менеджмент находится в постоянной конкуренции с профессиональными союзами в социальной и благотворительной деятельности. Профсоюзы в Японии постоянно стремятся повышать уровень сознательности и компетентности сотрудников.

Необходимо отметить, что менеджмент и профсоюз — это совершенно разные и несопоставимые вещи. Однако лидеры этих двух сфер разделяют два основных положения: во-первых, процветание фирмы создает условия для решения других задач, а, во-вторых, ненависть друг к другу никому не идет на пользу.

В целом, в Японии меньше жалоб и претензий к менеджменту по двум основным причинам: во-первых, японский рабочий не чувствует себя притесненным, во-вторых, он считает свою работу более важным делом, нежели права или

убеждения. Истоки этого коренятся в том, что управляющие японских фирм уделяют огромное внимание благосостоянию своих рабочих. Это, естественно, повышает их доверие, как к менеджменту, так и к профсоюзам.

Японский менеджмент - это уникальная система управления, которой присущ национальный колорит. Но это не говорит о том, что данный менеджмент не может использоваться где-то еще. Наоборот, японская система управления содержит в себе много ценного, в значительной мере отвечает общим, глобальным потребностям совершенствования управления, находится в русле общемировых тенденций развития.

### **1.3 Основные концепции японского менеджмента**

В современном мире все большую популярность приобретают концепции японского менеджмента. Самыми известными на сегодняшний день в мире являются концепция «бережливого производства» и система «Кайдзен».

Бережливое производство – концепция управления предприятия, направленная на повышение производства продукции/услуг при минимальных затратах ресурсов (человеческих усилий, площадей, оборудования, времени), максимально ориентированы на удовлетворение нужд потребителей.

Бережливое производство в качестве бизнес-стратегии используется для улучшения качества и обслуживания, устранения отходов, сокращения времени и затрат, также для повышения эффективности организации в целом.

Система «Кайдзен» впервые появилась в Японии после Второй Мировой войны. Основателем данной концепции является Масааки Имаи[9]. Другими словами, «Кайдзен» есть совершенствование. Причем в данном процессе принимают участие все: начиная с рабочих и заканчивая менеджерами. Кайдзен может охватывать следующие сферы деятельности[10]: обеспечение необходимого качества (в соответствии с постоянно обновляемыми стандартами); снижение затрат; выполнение производственных заданий минимальными усилиями; соблюдение дисциплины выпуска по количеству, ритмичности и качеству; безопасность на рабочем месте; разработка новой продукции, инновационных проектов с учетом существующего опыта, проблем и недостатков; выявление резервов повышения производительности; управление поставщиками / контрагентами[11].

Таким образом, данная система применяется абсолютно во всех процессах производства, что является очень важным. Ведь каждый лишний шаг, действие сотрудника, неполадка в оборудовании и т.д. ведет к потерям, которые сказываются на эффективности труда.

Системы японского менеджмента являются непрерывными и динамическими по своей сути, включают процессы развития предприятия и направлены на его совершенствования. В связи с этим целесообразно рассмотреть условия успешного развития. Для этого необходимо рассмотреть еще одну концепцию динамических способностей.

Данная концепция впервые более полно была раскрыта в работах Тиса, Г. Пизано и А. Шуена. Д. Тис определяет динамические способности как «возможность фирмы к интеграции, созданию и реконфигурации внутренних и внешних компетенций в ответ на быстрые изменения окружающей среды»[\[12\]](#).

Теория динамических способностей, как и ресурсный подход, фокусирует свои исследования на компетенциях и процессах управления. Отличительной чертой этих двух подходов является подчеркивание необходимости динамизма при концепции динамических способностей. Динамические способности развиваются при тесной связи с обновлениями, адаптацией (ростом) и стратегическими процессами, это в свою очередь и дает потенциал формирования постоянного динамизма. Динамические способности, являясь одним из главных компонентов конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, в большей степени определяются «интеллектуальными ресурсами», наличием современной ИТ-инфраструктуры, которая включает аппаратные и программные средства[\[13\]](#).

Анализ литературы показал, что понятие динамических способностей, а именно его определение имеет два подхода[\[14\]](#).

Первый подход рассматривает динамические способности как эволюционный процесс, который проходит в три стадии: поиск, выбор (оценка) и «рутинизация» (закрепление и ввод в действие).

А второй подход как организационные процессы и механизмы построения, развития и реконфигурации внутренних и внешних ресурсов в ответ на возможности и угрозы окружающей среды[\[15\]](#). В рамках этого подхода выделяются три ключевых организационных процесса:

1) координация и интеграция внутренней и внешней деятельности организации;

2) организационное обучение, рассматриваемое как «социальный и коллективный» процесс, определяемый как повторения, эксперименты, повышающий скорость и эффективность выполнения различных функций;

3) реконфигурация и обновление ресурсов под «строгим наблюдением» рыночной и технологической среды.

Хотя у этих двух подходов есть концептуальные отличия, они оба предполагают, что всякой организации, которая стремится к удержанию конкурентных позиций, на постоянной основе надлежит проходить процедуру обновления и развития новых способностей и компетенций. Но, следует отметить тот факт, что организации постоянно придется сталкиваться с трудным выбором между созданием новых компетенций и совершенствованием уже имеющихся.

Таким образом, для успешного развития японских концепций, необходимы условия создания динамических способностей. В целом при использовании данных концепций совместно можно значительно повысить эффективность их применения.

## **Выводы**

Менеджмент представляет собой многоплановое явление, охватывающее происходящие в организации процессы, связанные как с ее внутренней жизнью, так и с ее взаимодействием с окружающей средой, его рассмотрение в зависимости от того, какие процессы ставятся во главу угла, может вестись с различных точек зрения. Современный менеджмент представляет собой целую систему различных идей и методов. Организации стремятся перейти на новые методы управления, которые способны повысить производительность труда работников.

Менеджмент как наука прошёл длительный и сложный путь формирования. Многие учёные и исследователи внесли существенные вклады в развитие менеджмента и управления. Возникнув в древний период истории человечества, менеджмент и по сей день находится в постоянном развитии и усовершенствовании.

Управленческая школа Японии, наряду со школой США, является в настоящее время ведущей и рассматривается в других странах как своеобразный эталон развития менеджмента. Это причина того, что некоторые российские компании удачно используют принципы японского менеджмента, что позволяет говорить об актуальности данной школы.

# **Глава 2. Практика внедрения принципов японского менеджмента в России**

## **2.1. Сравнительный анализ японского и российского менеджмента**

На развитие менеджмента в разных странах влияют разные факторы: политические и экономические, но также стоит учесть особенности исторического развития страны, её традиций; также следует помнить о том, что наука управления – отражение культурного богатства, накопленного за прошедшие тысячелетия.

Проведем сравнительный анализ развивающейся российской системы менеджмента и японской системы, которая уже доказала свою эффективность. Для этого необходимо дать характеристику определенных черт японского и российского менеджмента.

Во-первых, одной из характерных черт японской менеджмента являются работа в группах и принятие решений в группе. Групповую работу еще связывали с традицией рассеяния, которое возможно только благодаря коллективному приложению сил. Как следствие подчинение и сотрудничество важнее индивидуализма, что способствует сохранению гармонии и хорошего климата внутри группы. Следует отметить, что российские эксперты одной из характерных черт отечественного менеджмента выделяют безразличное отношение к ценностям индивидуальной карьеры. Скорее всего это связано с общинным укладом жизни, длившимся достаточно длительное время. Отсюда следует схожесть японского и российского менеджмента в плане преобладания коллективных ценностей над индивидуальными.

Во-вторых, гарантия занятости и пожизненный найм – черты отличающий японскую систему менеджмента от других. Карьера в Японии зависит от того, сколько сотрудник проработал именно в одной компании, а также от его возраста. Однако сотрудник, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все сначала. Также приемлема система создания рабочих династий, когда дети идут по стопам родителей, посвящая свою жизнь той организации, где работали их предки. Но в последнее время заметно изменения такого отношения к

пожизненному найму, некоторые компании не смотрят на то, где их сотрудник работал до этого. В России такого закрепления за определенной компанией не наблюдается, то есть каждый сам может самостоятельно пробовать свои силы в разных компаниях, при этом без боязни потерять свой престиж или снижения заработной платы. Также практикуется то, что некоторые компании порой платят большую зарплату людям, нанятым со стороны.

В-третьих, в Японии уделяется огромное внимание технической обеспеченности качества продукции и коммуникационным отношениям с линейным руководителем, которые тесно связаны друг с другом. Здесь существует две системы управления качеством: «Канбан» и кружки качества.

На японских предприятиях существует две системы управления качеством – «Канбан» и кружки контроля качества.

«Канбан» или «точно вовремя» - это система управления качеством, когда каждый элемент поставляется на следующую стадию производства только тогда, когда это нужно, и проходит тщательную проверку во избежание браков. Она была впервые применена на заводе «Тойота», но здесь был найден ее главный недостаток – большие затраты[16].

Другая система – это кружок качества (либо кружок контроля качества) – группа лиц, отобранных для проверки качества изделия, а также для внесения новых предложений по усовершенствованию товара и устранению его недостатков. Кружки качества состоят из 4-8 человек и обычно собираются два раза в неделю [17].

Использование «Канбана» вместе с кружками качества дает положительный экономический эффект. Повышение качества также вытекает из того, как построены отношения рабочих с линейным руководителем (метод «участвующего управления»)

Метод участвующего управления заключается в том, что решения принимаются «снизу вверх». Таким образом, у каждого работника есть своя доля ответственности, решения принимаются медленно, но быстро выполняются. Причем качество их решения высокое, поскольку обрабатывается большое количество информации.

Для российских предприятий характерно управление качеством «сверху вниз». Отсюда следует, что руководство не всегда может проследить за причинами

снижения качеством. На предприятиях пытаются осуществлять полный контроль, который не всегда возможен, поэтому он приобретает ситуативный характер, осуществляется «наскоками». Контроль пытаются осуществлять неожиданно, чтобы уличить недобросовестных менеджеров. Однако задача контроля иная. Ошибка должна рассматриваться не как проблема работника, а как проблема всей организации.

## **2.2. Практика применения принципов японского менеджмента в строительной организации ООО «Строительный трест»**

ООО «Строительный трест» - коммерческое предприятие Санкт-Петербурга, занимающееся жилищным строительством.

Как известно, любая строительная организация представляет из себя совокупность различных материальных и нематериальных ресурсов: люди, оборудование, материалы, технологии, финансы и, несомненно, информация. Один из принципов японского менеджмента гласит: «Наибольшей ценностью любой организации являются сотрудники, но еще более ценны управленцы». Японцы считают, что если сотрудник имеет способности к управлению, то должны быть определены пределы или оптимальный размер подразделения, где он проявит себя наиболее эффективно. При этом наилучшей считается система продвижения по службе, основанная на сочетании трудового стажа и успешного выполнения обязанностей.

Как сказал один из лидеров японского бизнеса Коносуке Мацусита:

«...Деятельность, которую мы называем управлением, требует полной отдачи, в ней сконцентрирован человеческий интеллект и опыт. Человек, посвятивший себя управлению, занимает весьма почетное и вместе с тем ответственное положение, требующее полной самоотдачи и готовности пойти на самопожертвование...»[\[18\]](#).

Современный управляющий может иметь меньше компетенций в специфических вопросах выполнения работ, чем его сотрудники. В связи с этим его главной обязанностью становится совершенствование и развитие навыков у работников. Управляющие на стройке должны быть уверены в компетентности своих сотрудников и прилагать все усилия для их развития и поддержания. Также, одной из важных задач управленца является объединение разрозненных, обладающих определенными компетенциями сотрудников, в общий процесс.

Управляющий должен быть ответственным за объединение потенциалов своих подчиненных.

Один из постулатов японского менеджмента гласит, что управление должно быть социально-ориентированным. Только когда запросы человека удовлетворены, его способности могут быть в полной мере использованы для эффективного труда.

«Каждая компания должна иметь определенные социальные цели, отличные от получения прибыли, которые оправдывают ее существование. Чтобы подчиненные работали с осознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение, менеджер должен обладать теоретически сильной и практически применимой концепцией необходимости своего предприятия».

Поэтому современным российским управленцам стоит четко следовать следующим принципам японского менеджмента.

Первым и основным принципом, который следует начать применять российским управленцам, является гарантия занятости и создание обстановки доверительности для наемных рабочих[\[19\]](#).

Учитывая специфику производства строительных работ, большинство работников, задействованных на стройке, являются наемными (временными) сотрудниками. Для них делом первостепенной важности становится стабильность в работе. Нельзя ожидать от временного сотрудника высокой эффективности. Как показывает опыт, текучесть кадров приводит к необходимости обучать и переобучать новых сотрудников. Кроме того, ушедший работник уносит с собой навыки и опыт, который может представлять интерес для конкурентов.

Уверенность в завтрашнем дне способствует укреплению взаимоотношения сотрудников с руководством и, как следствие, распространению опыта и знаний, что крайне необходимо для повышения эффективности компании. Гарантия занятости способствует мотивации, укрепляет чувства единения с компанией.

Стабильность в работе позволяет сотрудникам направлять свои знания и умения на общее дело, добавляя в работу новационный характер, повышая производительность и качество. Новации должны поощряться и претворяться в жизнь.

Заинтересованность сотрудников в повышении производительности и улучшении условий труда позволяет создавать удобные и эффективные рабочие места.

Накопление, пусть даже мелких новаций, приносит положительный эффект. Реализуясь, нововведения меняют характер деятельности рабочего, становясь ресурсом управления. А когда такой ресурс достигает «критической массы», компания получает возможность сохранять высокую производительность и качество.

Вторым по значимости должен стать принцип поддержания чистоты и порядка как на своем рабочем месте, так и во всей организации (Lean Management или «методика бережливого производства»).

Постулатами бережливого производства выступают такие положения, как устранение отходов, расширение прав и возможностей работников, уменьшение запасов, повышение производительности. Это достигается за счёт сокращения отходов (Муда), выраженных в виде неоправданных задержек, простоев, перерасхода или неэффективного использования материалов, игнорирования потенциала сотрудников; перегрузок (Мура), характеризующихся нехваткой ресурсов в периоды пикового спроса или бездействия в моменты спада, нецелесообразности (Мури) - непрофильная работа, отсутствие инструментов и оборудования, плохая коммуникация и связь.

Третий принцип, который стоит взять на вооружение, – это управление, ориентированное на качество. Данные о производительности должны стать вторичными, на первое место надо поставить задачу выявления и предупреждения дефектов. Согласно методологии японского менеджмента премия должна выплачиваться не столько по производственным показателям, сколько должна стимулировать качество работ и эффективность использования оборудования. Личной гордостью руководителя японского предприятия является закрепление усилий по контролю качества, проявляемых, прежде всего, в качестве человеческих отношений, таких как согласованность, групповая ориентация, моральные качества сотрудников.

Четвертый принцип – это управление, основанное на грамотном анализе учетной информации.

Для успешного решения задач управления рабочие должны быть хорошо осведомлены не только о том, что ожидается или уже произошло, но и каким образом, в какой степени деятельность их бригады связана с общим организационным и производственным процессом.

Понимание того, как и почему происходят те или иные процессы, не только обеспечивает возможность адаптации к внешним изменениям, но и выполняет полезную функцию стимулирования внутренней направленности к изменениям и совершенствованию.

Пятым принципом должно стать правило: руководство должно постоянно присутствовать на объекте.

Главной задачей постоянного присутствия управленцев на объекте является содействие оперативному решению различных проблем по мере и месту их возникновения. Кроме того, управляющий выигрывает при обходе рабочих мест, опрашивая рабочих о том, как улучшить работу и что им мешает. Необходимо прислушиваться к требованиям и мыслям каждого рабочего. Это требует куда больше усилий, чем анализ данных в кабинетах.

## **Выводы**

Японский опыт управления в значительной мере отвечает общим, глобальным потребностям совершенствования управления, находится во многом в русле общемировых тенденций развития.

Российский менеджмент – это комплексная инновационная наука, которая только появляется наряду с формированием рыночной экономики.

Из сравнительного анализа видно, что не все положения японского менеджмента схожи с положениями российского, что обуславливается историческими особенностями каждой страны, их культурами, общественными психологиями. У каждой системы есть свои преимущества и недостатки, при этом важно грамотно использовать плюсы и исправлять то, что отрицательно влияет на предприятие.

Российские специалисты периодически задаются вопросом: удастся ли российскому бизнесу перенять японский опыт?.

В частности, на автозаводе «Урал» перестраивают производственную систему в соответствии с подходами «Lean Production». Заводы «Уралмаш» и «ВСМПО-Ависма» внедряют пилотные проекты управления технологическим циклом «Бережливое производство», который базируется на принципах кайдзен. На «Уралмаше» начали с самого простого: с подробной карты производственного процесса. Каждый процесс делили на более мелкие составляющие и определяли затраты на каждом шаге. В результате сократилось время документооборота, изменилась структура

ремонтных подразделений. «Уборка» по методу «точек порядка» тоже принесла результаты — десятки тонн металла, которые лежали как мусор, вывезли из цехов, разложили бумаги на рабочих местах. По мнению директора предприятия, «бережливое производство» (оно же Lean Production) в ближайшие годы будет наиболее востребованным в российских компаниях инструментом кайдзен.

Но есть и определенные трудности, которые не позволяют полностью внедрить японскую систему управления в Россию - это разница культуры и менталитета этих двух стран. Именно поэтому внедрение японского менеджмента идет частично, используя только то, что считается наиболее выгодным, учитывая современную обстановку.

## **Глава 3. Рекомендации по применению японских концепций менеджмента на российских предприятиях**

Сортировка.

Первым шагом, в японской методике организации места, является сортировка. При ней на офисном столе, который рассматриваем как пример, убираем все ненужные канцелярские принадлежности и прочие вещи, которые никак не будут способствовать работе, а будут только нарушать ее.

Так, например, на офисном столе это могут быть кружки, различные сувениры и прочие предметы, только отвлекающие работников от их обязанностей, а также занимающие драгоценное место на небольшом столе офисного сотрудника.

При верном использовании данного этапа на офисном столе:

- 1) У рабочего должно появиться новое место для необходимых ему в работе принадлежностей.
- 2) Поиск необходимых канцелярских или прочих принадлежностей должен занимать минимум времени у сотрудника в офисе.
- 3) Всегда будет ясна какая вещь в порядке, а какая сломана. Так как предмет, который не функционирует будет быстро выявлен с помощью данного метода и отложен в сторону или выкинут.

4) И основная польза при правильном использовании данного шага это то что производство, непременно, улучшит свою производительность. Человеку за аккуратным столом будет гораздо проще и быстрее работать.

Самоорганизация.

Следующим шагом является самоорганизация, как можно догадаться, это прямое продолжение шага номер один: сортировка. Как же он продолжает предшествующий ему шаг? Здесь всё просто.

На данном этапе непременно должна появиться маркировка каждого предмета на офисном столе. Помечать предметы уже можно было на прошлом шаге, но на данном этапе это сделать просто необходимо таким образом, чтобы маркировка была понятна не только рабочему за этим столом, но и другим сотрудникам в случае какой-либо необходимости. Символы на маркировке должны читаться и быть хорошо видны.

Ещё необходимо на данном шаге, чтобы вещи на столе располагались таким образом, чтобы их можно было без труда взять или использовать.

Правильное исполнение данного этапа приведёт к тому, что рабочий затратит минимум времени на различные бесполезные процессы, связанные с поиском необходимых предметов.

Систематическая уборка.

Этот этап характеризуется тем что на нём происходит постоянное поддержание чистоты рабочего места, это можно увидеть из названия данного шага.

Необходимо сказать, что главным в уборке является поддержание чистоты и хорошей работоспособности всего, что используется или может быть использовано для выполнения поставленных задач работника. Данный этап нацелен на систематизирование содержание не только рабочего места в чистоте, но и на систематическую проверку оборудования, что позволяет повысить безопасность на рабочем месте, время работы оборудования, а также уменьшает количество производимого брака.

Теперь рассмотрим плюсы данного этапа, к ним можно отнести следующие:

1) На различных заводах, цехах или производственных отделах значительно увеличивается безопасность. Данный фактор является очень важным так как

иногда на фабриках возникают несчастные случаи, с работниками, которые могут привести к летальному исходу последних.

2) Уменьшается процент брака на рабочем месте. Это применимо также к офису, сотруднику которого после правильного использования данного шага будут значительно меньше ошибаться при работе как с простыми, так и сложными задачами.

3) Работа оборудования значительно дольше не выходит из строя. Это хорошо прослеживается на заводе. Например, при постоянной систематической уборке станок будет ломаться значительно реже[\[20\]](#).

Стандартизация.

Сущность этого шага заключается в организации унифицированного подхода, который будет понятен всем работникам и будет простым в использовании. Для успешной стандартизации необходимо, чтобы была включена постоянная сортировка, самоорганизация и систематическая уборка, то есть необходимо, чтобы функционировали три предыдущих этапа.

Данный этап позволяет наладить работу предыдущих ступеней и при этом отслеживать какие-либо нарушения или отставания.

Совершенствование.

В отличие от первых четырех шагов, на нем результаты не так очевидны и не поддаются измерению.

Стремление работников к совершенствованию возможно лишь поощрить, создавая условия для стремления к этому. Примером условий стимулирования данного этапа может служить: понимание сотрудниками необходимости и эффективности внедрения системы 5 S, выделение времени на обдумывание и реализацию замыслов, помогающие внедрению 5 S, поощрение со стороны руководства.

В настоящее время по всему миру очень быстро и успешно внедряется данная японская концепция организации рабочих мест, но на российских предприятиях дела обстоят совсем по-другому.

Сложно сказать в чём именно основная проблема, некоторые люди ссылаются на менталитет русских, другие на то что мы не повторимая страна и нам не нужно следовать примеру других стран.

Но всё же есть предприятия на которых данный метод успешно применяется в России и это «КАМАЗ». Он использует систему «Бережливого производства», в которую и входит метод 5 s. Стоит отметить, что внедрение данного метода было нелёгким, и чтобы полностью освоить «Бережливое производства», а в частности 5 s методологию понадобилось около года. По началу рабочие сопротивлялись новым внедрениям, но со временем они привыкли и ощутили, что японские модели организации рабочего места очень полезны.

## **Вывод**

Анализ японской системы 5 S позволяет утверждать, что ее эффективное внедрение на российские предприятия возможно, ведь самым важным в данной системе является желание и понимание всех сотрудников различных занимаемых рангов тех выгод, которые может принести данная система конкретно для них и для всего предприятия в целом.

При этом никогда не надо останавливаться на достигнутых результатах, всегда стремиться к совершенствованию и систематизации.

## **Заключение**

Менеджмент представляет собой многоплановое явление, охватывающее происходящие в организации процессы, связанные как с ее внутренней жизнью, так и с ее взаимодействием с окружающей средой, его рассмотрение в зависимости от того, какие процессы ставятся во главу угла, может вестись с различных точек зрения. Современный менеджмент представляет собой целую систему различных идей и методов. Организации стремятся перейти на новые методы управления, которые способны повысить производительность труда работников.

Менеджмент как наука прошёл длительный и сложный путь формирования. Многие учёные и исследователи внесли существенные вклады в развитие менеджмента и управления. Возникнув в древний период истории человечества, менеджмент и по сей день находится в постоянном развитии и усовершенствовании.

Управленческая школа Японии, наряду со школой США, является в настоящее время ведущей и рассматривается в других странах как своеобразный эталон

развития менеджмента. Это причина того, что некоторые российские компании удачно используют принципы японского менеджмента, что позволяет говорить об актуальности данной школы.

Японский опыт управления в значительной мере отвечает общим, глобальным потребностям совершенствования управления, находится во многом в русле общемировых тенденций развития.

Российский менеджмент – это комплексная инновационная наука, которая только появляется наряду с формированием рыночной экономики.

Из сравнительного анализа видно, что не все положения японского менеджмента схожи с положениями российского, что обуславливается историческими особенностями каждой страны, их культурами, общественными психологиями. У каждой системы есть свои преимущества и недостатки, при этом важно грамотно использовать плюсы и исправлять то, что отрицательно влияет на предприятие.

Российские специалисты периодически задаются вопросом: удастся ли российскому бизнесу перенять японский опыт?.

В частности, на автозаводе «Урал» перестраивают производственную систему в соответствии с подходами «Lean Production». Заводы «Уралмаш» и «ВСМПО-Ависма» внедряют пилотные проекты управления технологическим циклом «Бережливое производство», который базируется на принципах кайдзен. На «Уралмаше» начали с самого простого: с подробной карты производственного процесса. Каждый процесс делили на более мелкие составляющие и определяли затраты на каждом шаге. В результате сократилось время документооборота, изменилась структура ремонтных подразделений. «Уборка» по методу «точек порядка» тоже принесла результаты — десятки тонн металла, которые лежали как мусор, вывезли из цехов, разложили бумаги на рабочих местах. По мнению директора предприятия, «бережливое производство» (оно же Lean Production) в ближайшие годы будет наиболее востребованным в российских компаниях инструментом кайдзен.

Но есть и определенные трудности, которые не позволяют полностью внедрить японскую систему управления в Россию - это разница культуры и менталитета этих двух стран. Именно поэтому внедрение японского менеджмента идет частично, используя только то, что считается наиболее выгодным, учитывая современную обстановку.

Анализ японской системы 5 S позволяет утверждать, что ее эффективное внедрение на российские предприятия возможно, ведь самым важным в данной системе является желание и понимание всех сотрудников различных занимаемых рангов тех выгод, которые может принести данная система конкретно для них и для всего предприятия в целом.

При этом никогда не надо останавливаться на достигнутых результатах, всегда стремиться к совершенствованию и систематизации.

## Список литературы

1. Абчук В. А. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2016.
2. Афанасьев В. Я. Теория менеджмента: учебник и практикум для акад. бакалавриата. - М.: Юрайт, 2016.
3. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании// Джеймс П. Вумек и др. Альпина Диджитал, 2018.
4. Бунтовский С. Ю. Управление изменениями - ключевая функция инновационно-кадрового менеджмента / Бунтовский С.Ю., Припаньковская А.Г. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. № 118. С. 333-351. (Научный журнал КубГАУ). – Краснодар: КубГАУ, 2016. – №04(118). – С. 67-70.
5. Бунтовский С. Ю. Развитие стратегического менеджмента в современных условиях хозяйствования / Бунтовский С. Ю. // Современная наука: опыт, проблема и перспективы развития. / Материалы международной научно-практической конференции / под общ. Ред. Д.А.Ефремова. – Нефтекамск: НИЦ «Наука и образование», 2015. – С. 45-50.
6. Веснин В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах. – М.: Проспект, 2014.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2016.
8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. - М., 2016.
9. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М.: Инфра-М, 2016.
10. Девлет-Гельды Г.К., Армидонова А.А. Японский феномен менеджмента: удастся ли российскому бизнесу перенять зарубежный опыт? // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2017. № 4. С. 232-240.
11. Демина М. О. Роль традиций в японском менеджменте // Азия и Африка сегодня. 2016. № 6 (707). С. 62-70.
12. Драчева Е. Л. Менеджмент / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – М., 2016.

13. Евдокимова С. В. Подходы к проблеме развития динамических способностей организации в сверхконкурентной среде// Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. -2016. -№ 2 (22). - С. 131-140.
14. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний [Текст]: пер с англ. / М. Имаи. – 2 изд.- М: Альпина Бизнес Букс, 2016.
15. Копатько Ю. А. Особенности современных моделей менеджмента // Проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса России: Мат-лы всерос. науч.-практ. конф. (Благовещенск, 19 апр. 2017): в 8 т. Т. 8: Экономика и управление АПК: состояние, Проблемы и перспективы развития. Ч. 1. Благовещенск: Изд-во Дальневосточного ГАУ, 2017. С. 145-150.
16. Корчагина А.С. Японский менеджмент. М.: Научная книга, 2016.
17. Масааки Имаи Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018.
18. Менеджмент: Учебник для бакалавров / под ред. проф. А.Н.Петрова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016.
19. Методические материалы для площадки «Карьера» Международного молодежного лагеря «Байкал 2020» «Основы бережливого производства». – 2016.
20. Родионова В. Н. Практика реализации принципов концепции Кайдзен на отечественных предприятиях /В. Н. Родионова, А. С. Рябцева//Экономинфо. - 2014. -№21. - С. 10-20.
21. Стёпин В. С. Типы научной рациональности и синергетическая парадигма // Сложность. Разум. Постнеклассика. - Институт философии РАН, 2016. - №4. - С. 45-50.
22. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Изано, Э. Шуен // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. «Менеджмент». – 2016. – Вып. 4.
23. Трубилин А. И. Теория менеджмента: учебник / А.И. Трубилин, А.В. Толмачёв, И. Г. Иванова. – Краснодар: КубГАУ, 2016.
24. Трубицын А. С. К вопросу о внедрении методологии «Кайдзен» в российских компаниях// Наука и технологии: актуальные вопросы, достижения, инновации: сб. докладов и материалов II Национальной научно-практической конференции (Москва, 29-30 октября 2018 г.)– М.: АНО ВО «Институт непрерывного образования», 2018. – С. 85-90.

Тэппинг Д., Данн Э. Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег. – М.: Альпина Паблшер, 2016.

1. Шарников А. В. Концепция динамических способностей как основа устойчивости конкурентных преимуществ организации в условиях нестабильности внешней среды // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016. № 4 (21). С. 184.
1. Стёпин В. С. Типы научной рациональности и синергетическая парадигма // Сложность. Разум. Постнеклассика. - Институт философии РАН, 2016. - №4. - С. 45. [↑](#)
2. Афанасьев В. Я. Теория менеджмента: учебник и практикум для акад. бакалавриата. - М.: Юрайт, 2016. - С. 166. [↑](#)
3. Девлет-Гельды Г.К., Армидонова А.А. Японский феномен менеджмента: удастся ли российскому бизнесу перенять зарубежный опыт? // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2017. № 4. С. 232. [↑](#)
4. Корчагина А.С. Японский менеджмент. М.: Научная книга, 2016. - С. 40. [↑](#)
5. Демина М. О. Роль традиций в японском менеджменте // Азия и Африка сегодня. 2016. № 6 (707). С. 62. [↑](#)
6. Трубилин А. И. Теория менеджмента: учебник / А.И. Трубилин, А.В. Толмачёв, И. Г. Иванова. - Краснодар: КубГАУ, 2016 - С. 34. [↑](#)
7. Копатько Ю. А. Особенности современных моделей менеджмента // Проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса России: Мат-лы всерос. науч.-практ. конф. (Благовещенск, 19 апр. 2017): в 8 т. Т. 8: Экономика и управление АПК: состояние, Проблемы и перспективы развития. Ч. 1. Благовещенск: Изд-во Дальневосточного ГАУ, 2017. С. 145. [↑](#)
8. Бунтовский С. Ю. Управление изменениями - ключевая функция инновационно-кадрового менеджмента / Бунтовский С.Ю., Припаньковская А.Г. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. № 118. С. 333-351. (Научный журнал КубГАУ). - Краснодар: КубГАУ, 2016. - №04(118). - С. 67. [↑](#)

9. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний [Текст]: пер с англ. / М. Имаи. – 2 изд.- М: Альпина Бизнес Букс, 2016. – С. 27. [↑](#)
10. Методические материалы для площадки «Карьера» Международного молодежного лагеря «Байкал 2020» «Основы бережливого производства». – 2016. – С. 19. [↑](#)
11. Родионова В. Н. Практика реализации принципов концепции Кайдзен на отечественных предприятиях /В. Н. Родионова, А. С. Рябцева//Экономинфо. - 2014. -№21. - С. 10. [↑](#)
12. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Изано, Э. Шуен // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. «Менеджмент». – 2016. – Вып. 4. – С. 133. [↑](#)
13. Евдокимова С. В. Подходы к проблеме развития динамических способностей организации в сверхконкурентной среде// Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. -2016. -№ 2 (22). -С. 131. [↑](#)
14. Шарников А. В. Концепция динамических способностей как основа устойчивости конкурентных преимуществ организации в условиях нестабильности внешней среды//Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016. № 4 (21). С. 184. [↑](#)
15. Бунтовский С. Ю. Развитие стратегического менеджмента в современных условиях хозяйствования / Бунтовский С. Ю. // Современная наука: опыт, проблема и перспективы развития. / Материалы международной научно-практической конференции / под общ. Ред. Д.А.Ефремова. – Нефтекамск: НИЦ «Наука и образование», 2015. – С. 45. [↑](#)
16. Менеджмент: Учебник для бакалавров / под ред. проф. А.Н.Петрова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. – С. 102. [↑](#)

17. Трубицын А. С. К вопросу о внедрении методологии «Кайдзен» в российских компаниях// Наука и технологии: актуальные вопросы, достижения, инновации: сб. докладов и материалов II Национальной научно-практической конференции (Москва, 29-30 октября 2018 г.)– М.: АНО ВО «Институт непрерывного образования», 2018. – С. 85. [↑](#)
18. Масааки Имаи Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. – С. 27. [↑](#)
19. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании// Джеймс П. Вумек и др. Альпина Диджитал, 2018. – С. 102. [↑](#)
20. Тэппинг Д., Данн Э. Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег. – М.: Альпина Паблишер, 2016. С. 38. [↑](#)