

Содержание:

Введение

Менеджмент в Японии, как и в любом другом государстве, отражает его исторические особенности, а также культуру и психологию общества. Он находится в непосредственной связи с общественно-экономическим укладом государства. Японские методы управления радикально отличаются от американских и европейских. Это не означает того, что японцы управляют более эффективным образом. Скорее можно утверждать, что главные принципы европейского и японского менеджмента лежат в различных плоскостях, обладая очень немногими точками пересечения.

Японский менеджмент основывается на коллективизме. Он применяет все морально-психологические рычаги влияния на личность. В первую очередь, чувство долга перед коллективом, что в менталитете японцев практически приравнено к чувству стыда. С учетом того, что налоговая система функционирует на усреднение дохода и материального состояния граждан собственным подчеркнута прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимальным является расслоение по благосостоянию, а это дает возможность использования чувства коллективизма максимально эффективным образом.

Главный предмет управления в Японии — трудовые ресурсы. Цель, поставленная перед японским менеджером - повышение эффективности работы организации преимущественно благодаря повышению производительности труда. При этом, в европейском и американском менеджменте основная цель состоит в максимизации прибыли, т.е. в получении наибольшей выгоды минимальными усилиями.

Объект исследования — менеджмент - в качестве процесса.

Предмет исследования — анализ японской модели менеджмента.

Цель исследования — изучить японскую модель менеджмента и использовать ее в российском менеджменте.

Цель исследования обусловлена постановка нижеследующих задач:

1. Анализ теоретических основ управления Японии.

2. Проведение сравнительного анализа Японской школы менеджмента

3. Выявление применения Японского опыта в отечественном менеджменте.

Теоретическая и методологическая основа данного исследования состоит из трудов Кравченко А.И., Горбатова И.И., и др.

Методология данного исследования состоит в системном и функциональном подходах.

В работе использованы такие методы, как анализ и синтез.

Информационную базу составила научная литература по теме исследования и электронные ресурсы.

Практическая значимость исследования, проводимого в данной курсовой работе состоит в том, что полученные в ходе исследования теоретические и практические материалы могут использоваться как студентами, при их деятельности в сфере менеджмента, так и организациями, занимающимися управленческой деятельностью.

Структура исследования обусловлена целью и задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

1. Японская модель менеджмента

1.1 Философия управления японским предприятием

История Японии в послевоенный период началась с того, что перед руководителями компаний были поставлены задачи создания и восстановления социальной, политической и экономической жизни с помощью новейших методов управления. Японские менеджеры быстро переняли опыт американской идеологии и методы управления бизнесом в период оккупации, ознакомились с базовыми знаниями. Именно в данный период лидеры японского менеджмента начали осваивать социальную ответственность за последствия своей деятельности.

Руководители японских предприятий выполняли свои задачи, изначально применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью заученных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только воплотить в жизнь предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, принять новые идеи и таким образом встать на новый, японский путь развития.

В ходе реализации систем управления начали отчетливо выделяться японские черты, отсутствующие в американских моделях. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Главу японской компании можно сравнить с отцом. Между сотрудниками царит неформальная атмосфера, минимум внутренних конфликтов. В Японии считается, что фирма - это вторая семья, живой организм, у которого есть своя душа. Даже при смене руководства, фирма продолжает существовать, всё идет по-прежнему, ведь там существует гарантия пожизненного найма.

Для руководителя компании существует плюс, в виде системы Ринги, согласно которой ответственность за принятие решений распределяется между всеми сотрудниками, а не лежит на одном человеке.

В Японии в компаниях существуют не больше 4 уровней управления. Если происходит расширение компании, то японцы разделяют(дробят) бизнес. К примеру, в американской системе наоборот существует многоуровневый менеджмент, а в Японии этих уровней достаточно мало, поэтому сэкономленные средства идут на различные премии, выплаты сотрудникам.

Кроме всего этого, директор компании практически всегда, помимо профильного образования, имеет психологическое. Управленец-психолог - обычное явление, ведь для японцев важен каждый человек, его психологическое состояние, от этого зависит успех фирмы.

В Японии у людей нет особого желания занимать руководящие должности, т.к. на руководителя возложена огромная ответственность. К примеру, в компаниях существует негласное правило, что сотрудник не может быть не прав, и, если вдруг случится какая-нибудь спорная ситуация, то штраф обязан будет выплатить руководитель. Значит, это руководитель неправильно дал указания работнику или не проследил за качественным исполнением поручений.

Дух коллективизма и однородность пронизывает Японское общество. Группы занимают важное место в обществе. Личность осознает себя прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность.

Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым.

Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются. Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из крупных предпринимателей Японии С. Хонды:[\[1\]](#)

«Тот, кто является руководителем организации, должен прежде всего сделать свое управление всесторонне обоснованным. Это значит, что он должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновывать ее политику и создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Для того, чтобы выработать такой образ мышления, который бы подталкивал подчиненных к достижению поставленных целей в любых условиях, лидер должен обладать теоретически сильной и практически применимой концепцией».

Еще одним немаловажным аспектом японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Непрерывное обучение дает возможность человеку улучшать выполнение своей работы. Это подталкивает к саморазвитию, а личные результаты доставляют моральное удовлетворение. С другой стороны, обучение является подготовкой к наиболее ответственной работе и продвижению по службе. Материальная выгода от проделанной работы не преобладает в японском подходе управления, а является лишь конечным результатом. Японцы уверены, что

совершенствование мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.

Описанные выше представления были важны для подготовки изменений в японской стратегии управления и стиле руководства, а также для структурной переработки отдельных предприятий и экономической системы в целом. Эталоном новых концепций стало признание социальной ответственности, лежащей на руководителях.

В 1947 году предприниматель, один из основателей компании «Panasonic» И. Мацусита основывает творческую лабораторию «Дойкай» для изучения новых управленческих решений. В одном из первых трудов этой лаборатории Мацусита отмечает:[\[2\]](#)

«Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получат стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели».

Современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Японская система управления - это синтез зарубежных идей в взаимосвязи внутренних культурных традициях.

1.2. Особенности японского менеджмента

Система управления в японских компаниях представляет собой синтез заимствованных идей и методов вкупе с национальными культурными особенностями страны. Для того, чтобы ясно представлять себе суть и природу японской модели управления необходимо обратиться к рассмотрению традиционных истоков организации и менеджмента. Именно эти особенности во многом определили неповторимый успех Японии во многих отраслях.

Необходимо отметить, что японский народ имеет ряд отличительный особенностей, которые способствуют быстрому и устойчивому развитию во всех

сферах деятельности, в том числе и управлении. Эта нация представляет собой достаточно однородную группу, имеющую единую историю, культуру, язык, традиции и ценностные ориентации, что в свою очередь сильно сплачивает индивидов между собой.

- Преобладание групповых интересов над индивидуальными, а также их отождествление

- Предпочтение в решении проблем отдается компромиссам и спокойствию, а не конфликтам

- Осознание своей необходимости компании, чувство долга и ответственности

- Особое почтение к старшим

- Полная отдача при выполнении работы или задания

Важно отметить, что японцы следуют этим принципам и в семье, и рабочей обстановке. Они берут начало в конфуцианстве и во многом повторяют конфуцианские догмы, которые отражаются и в управлении предприятием.^[3] Это связано с тем, что компания воспринимается как вторая семья для индивида и там действуют те же порядки, что и в традиционной семейной жизни. Именно отсюда возникают идеи корпоративного духа, пожизненного найма, дифференциация дохода и должности в зависимости от возраста (стажа), непоколебимая верность компании, работа с полной отдачей, в целом большая часть всех установок.

Можно сказать, что в японском обществе на протяжении веков существовал и продолжает существовать культ труда, в связи с чем, у менеджера отсутствует необходимость принуждать сотрудников к деятельности, ведь они убеждены, что труд - это путь к просвещению и самосовершенствованию (согласно религии дзен). Индивид не нуждается в одобрении или похвале со стороны начальства, ведь фактически он работает для собственного блага и блага своей «второй семьи» (предприятия, на котором работает). Сотрудник становится удовлетворенным только тогда, когда таковой становится вся группа в целом.

Кроме того, японские компании в своей деятельности всегда руководствуются долгосрочными целями, а не, например, получением прибыли в краткосрочном периоде как западные корпорации. Используя подобную стратегию, они

обеспечивают надежное будущее, как для себя, так и для своих сотрудников, которые доверяют своему руководству и отдают всю свою жизнь одной компании. Данная стратегия базируется на четырех основных принципах, которые позволяют медленно, но успешно продвигаться на новые рынки:

- Бережливое производство (экономия ресурсов)
 - Умение приспосабливаться к изменениям
 - Поддержание конкурентоспособности (создание конкурентных преимуществ)[\[4\]](#)
 - Постоянное проведение исследований и технологических разработок
- Важно также отметить, что для типичного японского предприятия характерна трехуровневая организационная структура, которая, по их мнению, позволяет избежать излишней бюрократизации. Так, во главе компании находится совет директоров, который состоит из начальников подразделений. Нужно сказать, что члены совета очень редко приглашаются со стороны, так как в основном туда попадают набравшиеся опыта менеджеры среднего звена, обязательно старше 50 лет. Средний уровень составляют управляющие среднего звена, непосредственно взаимодействующие с работниками, которые представляют низший уровень. Таким образом, высшее руководство имеет возможность управлять производством (рабочими) через среднее звено системы.

Нельзя точно определить тип организационной структуры типичной для японской компании, однако скорее она построена по линейно-функциональному принципу с вертикальной и горизонтальной связью. Однако однозначно можно установить, что это структура весьма гибкая, так как часто используются проектные группы, которые легко поддаются корректировке.

Таким образом, мы видим, что управление в японских компаниях представляет собой особую систему, в основе которой лежат традиционные морально-этические и даже религиозные нормы.

В Японии распространена система «пожизненного найма». Это означает, что работник работает всю жизнь в одной фирме. Однако, начиная свою карьеру с самых низов, постоянно продвигаясь по карьерной лестнице. Еще одной положительной вещью стоит отметить то, что закончив университет, работник не теряет свои знания, так как будет применять их на практике. Также со временем работодатель и подчиненный могут расторгнуть договор «пожизненного найма» по какой-либо причине. Однако это не желательно делать в особенности

для подчиненного, так как потом будет очень сложно устроиться на новую работу. Только своеобразие японской нации могло породить такую не обычную вещь, как пожизненный найм. Человек однажды, попавший на предприятие, работает на нем до пенсии. Попасть на фирму не просто. Представители различных фирм и государственных структур подбирают себе будущих сотрудников еще во время их обучения. У них есть связи с учебными заведениями. Они знакомятся с выпускниками, оценивают их знания, присутствуют на экзаменах, изучают их склонности, общаясь с ними в неформальной обстановке. Те, кого они отбирают, в свою очередь получают информацию о своем будущем месте работы, потом проходят тестирование, сдают экзамен и принимаются на работу с испытательным сроком. В течении года надо пройти стажировку и получить положительные характеристики. И лишь после этого человека примут на постоянную работу.

Человеку очень выгодно быть принятым на такую постоянную работу, так как он не может быть уволен, со временем его зарплата будет расти. Фирма предоставляет сотрудникам очень много льгот. Людям оплачивают расходы на дорогу, пропуски по болезни, помогают получать льготные кредиты на приобретение жилья. Фирмы имеют богатую инфраструктуру, которая позволяет его сотрудникам заниматься спортом, проводить досуг. Надо отметить, что компании стараются селить своих сотрудников в одном месте, чтобы у них устанавливались более тесные, неформальные контакты. Если человек хочет сам уйти из компании, то он лишается всего этого и начинает свою жизнь в новой компании с нуля. Система пожизненного найма решает для компаний вопрос текучести кадров. Обеспечивает растущее чувство преданности своей компании.

Этот метод рождает преданных делу и фирме работников, которые заинтересованы в долгосрочном развитии «своей» фирмы. Система пожизненного найма характерна только для крупных фирм, которые начали складываться в Японии в конце прошлого века, на базе маленьких предприятий. Нельзя сказать, что на мелких фирмах преобладает пожизненный найм работников. Цель любой фирмы, как всякого капиталистического предприятия, заключается в получении максимальной прибыли. Но при системе пожизненного найма капиталистическая эксплуатация выглядит очень "тонко". Пожизненно нанятые сотрудники - невероятно преданные работники, которые для "своей" фирмы делают все изо всех сил. Такая система выгодна капиталистам, но выгодна она и работникам. У человека стабильное и надежное положение. Если фирма будет хорошо работать, а сам он приложит к этому максимум усилий, то у него будет работа, его труд будет достойно вознаграждаться. а по достижению пенсионного возраста ему выплатят

выходное пособие. Даже в условиях различных кризисов, японские корпорации, стараются не увольнять своих сотрудников и ищут различные пути преодолеть кризисные времена. Кроме морального ощущения уверенности в жизни, человек и в материальном плане чувствует себя увереннее, так как заработная плата его постоянно растет. В документах нигде не записано, что найм будет пожизненный. Для японской фирмы система пожизненного найма это способ удержать способных, высококвалифицированных работников, чтобы они не захотели уволиться. Надо отметить, что в Японии, любой работник начинает свою карьеру с самого низа, несмотря на то, что закончил он университет или простым рабочим.

Процесс принятия решений представляет собой совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение поставленной цели, что является одной из основных задач руководства.

В основе процесса принятия решений в японской компании лежит метод под названием «ринги», который переводится как «согласие на принятие решения по средствам опроса, то есть без созыва совещания».

В типичной японской корпорации существует три уровня управления:

- Стратегический («кэйэй» - высший уровень, на котором определяются долгосрочные цели и политика компании);
- Tактический («канри» - решения начальников отделов и подразделений);
- Оперативный («иппан» - бригадиры и начальники смен);

Важно отметить, что в японской системе управления решения принимаются коллективно. Например, в случае если сотрудник выявляет проблему, требующую решения, он в письменном виде описывает ситуацию и предлагает возможные решения, оформляя это в виде документа («рингисе»). Все сотрудники, которых в какой-либо степени касается эта проблема, обязаны высказать свое мнение относительно решения или согласиться с предложенными альтернативами. В случае если все пришли к консенсусу рингисе передается на более высокий уровень для одобрения. Таким образом, решение принимается только тогда, когда все участники соглашаются с его разумностью. Подобный групповой процесс принятия решений не только мотивирует сотрудников, но и облегчает реализацию на практике, а также повышает качество окончательного решения.

На японских фирмах обязанности между людьми строго не разграничены по должностям. Там вообще приветствуется ситуация когда работник может работать на различных участках, а не только на одном. На размер заработной платы влияет то, как будет оценена работа человека руководителем по многим критериям. Будут учтены его успехи в обучении, повышении квалификации то, как он может работать в группе. С ростом стажа растет рост заработной платы. И это очень важная особенность японской системы оплаты труда. И продвижение по службе и рост заработной платы зависят от трудового стажа и от возраста. Каким бы одаренным и способным не был молодой специалист, он никогда не может быть переведен на более высокую должность до достижения определенного возраста. Такая система очень выгодна для фирмы: работник привязывается к фирме, фирма не теряет квалифицированных специалистов, сокращаются затраты на обучение, повышается производительность труда.

Оплата «по старшинству» применяется во всех фирмах и учреждениях. Заработная плата складывается из основного оклада, который одинаковый для всех работников одного возраста и одной квалификации. Существует множество различных надбавок и премий, которые выплачиваются ежемесячно, а так же каждое полугодие. Эти выплаты могут достигать половины зарплаты. Существуют еще полугодовые и годовые бонусы, которые могут быть в несколько раз больше чем зарплата. Все это нацелено на повышение производительности труда, укрепление трудовой дисциплины. Величина премий, которая выплачивается работникам, зависит от прибыли, которую удастся получить предприятию. Но сама эта премия будет распределяться между работниками, в зависимости от стажа работы и возраста. Японские фирмы стараются очень чутко реагировать на все изменения, проявляю большое внимание к своим сотрудникам, некоторые надбавки могут быть крайне минимальны, но дают сотруднику понять, что фирма о нем помнит и заботится. Например, когда был большой приток сельской молодежи в город, фирмы вводили специальные надбавки, понимая, что для адаптации в большом городе людям приходится платить гораздо дороже за жилье и транспорт. Мужчинам дают надбавку при вступлении в брак. Размер зарплаты зависит от самого предприятия и от его финансовых возможностей. Существует такая точка зрения, что на крупных предприятиях требуется более квалифицированный персонал. Поэтому на крупных фирмах неквалифицированный специалист может получать больше, чем квалифицированный на маленьких. В Японии есть всегда служебный рост и возможность продвижения на более высокие должности, так как по достижению определенного возраста каждый человек обязан выйти на пенсию. Крайне щепетильно в Японии отслеживается тот факт, чтобы старший сотрудник

не оказался под началом молодого. На фирмах стараются, чтобы люди работали на разных подразделениях, а не на одном месте. Это повышает квалификацию людей, делает их жизнь менее монотонной. Чтобы продвинуться по карьерной лестнице в Японии нужно очень много и добросовестно работать. Японцы часто отказываются от выходных. Не отгуливают целиком отпуска. Выходят на работу не совсем здоровыми. Без сомнений берутся за сверхурочную работу. Если они нужны фирме, то они будут работать, иначе окажется, что они не преданны своей компании.

Японское руководство предпочитает использовать термин «управление людьми», что подчеркивает их индивидуальное отношение к каждому сотруднику, а также социально-психологический характер взаимоотношений между начальником и подчиненным.

Всем известен факт, что Япония обладает довольно ограниченными природными ресурсами. В связи с этим японцы научились максимально эффективно управлять своим основным ресурсом - людьми. Производство и его ритм настраиваются исходя из возможностей и способностей сотрудников, а не машин. Руководство очень бережно относится к сотрудникам, и даже во время кризиса старается не увольнять работников, ведь каждый из них является частью большой семьи. Кроме того, управляющие во многом полагаются на преданность работников компании, и иногда жертвуют их интересами ради выгоды предприятия.

Сотрудники отождествляют себя с компанией и считают себя неотъемлемой ее частью независимо от занимаемой должности. Порой они до такой степени чувствуют свою необходимость и незаменимость, что не до конца используют оплачиваемые отпуска и выходные, так как убеждены в том, что компания крайне нуждается в них. Такая самоотдача и преданность отражаются в эффективности предприятия.

Кроме того, известно, что чем дольше индивид трудится в корпорации, тем в большей степени он отождествляет себя с ней. Система пожизненного найма гарантирует продвижение работника по службе, а также предотвращает текучесть кадров. Это связано с тем, что подобная система предусматривает накопление трудового стажа и получение вознаграждений, которые аннулируются при переходе в другую компанию. Таким образом, используя систему пожизненного найма, японские компании мотивируют персонал и обеспечивают стабильное развитие предприятия.

Важно отметить, что японскому работнику от природы даны такие качества как пунктуальность, чистоплотность, верность, развитое чувство долга, гордость за свои успехи и успехи своей компании, а также удовлетворенность от хорошо проделанной работы. Обладание этими качествами делает процесс управления заметно проще, так как почти отсутствует необходимость в принуждении, требующая дополнительных усилий.

Что же касается, подготовки персонала, то она происходит непосредственно в процессе работы, освоения специальности. Японские компании предпочитают самостоятельно обучать сотрудников согласно спецификации их производства, а не нанимать индивидов с уже сложившимся набором умений и знаний.

Кроме того, освоение смежных профессий без отрыва от производства дает сотрудникам представление о технологической базе всего производства, что повышает их квалификацию и кругозор в целом.

Подготовкой кадров занимаются специально обученные сотрудники (наставники), которые инструктируют и помогают новым работникам адаптироваться.

Важно отметить, что продвижение по службе является довольно открытым и гласным процессом, так как оно осуществляется в результате объективных оценок деятельности, личных характеристик и заслуг. Постоянно проводится аттестация сотрудников, по результатам которой и происходит продвижение по карьерной лестнице. Руководство отслеживает прогресс и динамику развития каждого работника на протяжении всей службы и в соответствии с полученными данными принимает решение о повышении.

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что серьезный прогресс на всех японских предприятиях во многом обеспечен кадровой политикой. Для японского сотрудника фирма, на которой он работает это - его фирма. Он будет связан с ней всю жизнь, будет предан ей, а фирма достойно будет вознаграждать за это, и в соответствующем возрасте он уйдет на заслуженный отдых. Он будет вовлечен в принятие решений своей фирмы, а пока он трудится, вознаграждения за его труд будет его всегда устраивать, благодаря грамотно выстроенной системе управления на японских предприятиях. Сотрудники постоянно обучаются, повышают свою квалификацию и профессионализм, осваивают все смежные специальности на предприятии, могут решать многие производственно-технические и управленческие задачи на фирме.

Японские компании стараются найти новые способы поощрения работников, переняв принятую в Америке практику продажи акций компании сотрудникам по льготным ценам.

Надо понимать, что в основе японского менеджмента лежат особенности японского менталитета, присущие только этой нации.

2. Анализ японской системы менеджмента на примере компании Toyota

2.1. Трудовые отношения на примере компании Toyota

Момент возникновения производственных систем связан с момента выделения предприятия как системы, а именно с разработки системного подхода к управлению, разработанным Людвигом фон Берталанфи в начале 20 века, в результате развития общей теории системы, информатики, кибернетики, что позволило создать методологический аппарат для связи в единое целое управленческие задачи.

Определение «производственных систем» имеет множественную природу. На сегодняшний момент можно говорить о двойственной природе понятия «производственные системы».[\[5\]](#)

С одной стороны, это объект организации производства, с другой стороны это самостоятельное направление, направленное на внутренние и внешние стороны организации.

Наиболее близко отражает суть производственной системы следующее определение: Производственная система - целенаправленный процесс, превращающий отдельные элементы в полезную продукцию, включающий в себя планирование, анализ и контроль.

Таким образом, в производственном процессе создается иерархия систем, связанных по отношению друг к другу единым функционированием и развитием

предприятия. К характерным особенностям функционирования предприятия как производственной системы относятся:

1. целенаправленность,
2. полиструктурность, (существование на предприятии взаимосвязанных подсистем (цехов, участков, хозяйств, служб, отделов);
3. открытость, взаимодействие предприятия с внешней средой.

Производственные системы изначально более жёсткие, чем финансово-управленческие.

Производственное предприятие должно, в первую очередь работать как хорошо отлаженные часы, где основными механизмами управления являются планирование и оптимальное управление производственным процессом

На сегодняшний день существуют следующие производственные системы: Массовое производство, Manufacturing Resource Planning, Total Quality Management, World Class Manufacturing, Quick Response Manufacturing, Agile Manufacturing.

Производственная система компании Toyota основывается на идее полной ликвидации издержек всех технологических процессов, этапов с целью поиска более эффективного метода организации производства.

Издержки, это с одной стороны материально-производственные запасы, с другой - этапы обработки и продукция с браком. Перечисленные варианты «потерь» вместе создают издержки большего объема, что в итоге приводит к влиянию на все управление предприятием.

Автоматический ткацкий станок, изобретенный основателем Toyota Сакичи Тойода, не только автоматизировал работу, выполнявшуюся до этого ручным трудом, но и в то же время, непосредственно сам станок интегрировали устройство, определяющее неполадки, тем самым исключая выпуск продукции с браком и вытекающую из этого нерациональную организацию производственного процесса. Таким образом, Сакичи Тойода удалось значительно улучшить как производительность, так и эффективность работы.[\[6\]](#)

Киичиро Тойода, став преемником данного подхода говорил о том, что «идеальные условия для производства обеспечиваются тогда, когда станки, оборудование и люди работают вместе, тем самым добавляя ценность и не приводя к потерям». Он разработал подходы и технологии устранения потерь между процессами, этапами. В

результате чего сформировался метод, получивший название «точно вовремя». На сегодня данный подход к производственному процессу называется «Философией компании Toyota», принятым не только автомобилестроительными компаниями в Японии, но и на других производствах во всем мире.

Тайити Оно, будучи начальником механического производственного процесса создал команду, которая смогла в течение тридцати лет разработать и внедрить то, что сейчас называется производственной системой Toyota (TPS, Toyota Production System).

За всю свою историю развития компания Toyota разработала множество технологий и методов помогающих компании не останавливаться на достигнутом. Одним из важных достижений Toyota является создание её производственной философии, которую называют производственной системой Toyota TPS. За пределами Toyota TPS часто называют бережливым производством (Lean production).

Система управления производством фирмы «Toyota» была разработана и усовершенствована «Toyota Мотор Корпорейшн» и после 1973 года была принята многими другими японскими компаниями. На данном этапе своего развития компания добилась производства своей продукции в разных странах всего мира, почти 45% всей продукции производится на зарубежных предприятиях. Причём доля зарубежного производства в компании за последние 10 лет удвоилась, демонстрируя быстрый рост. Toyota старается использовать на своих зарубежных заводах местные человеческие ресурсы, но назначая на важные и ответственные должности опытных японских менеджеров. Одной из главных задач компании является постоянное развитие, поэтому на всех заводах действует постоянная система обучения TPS (Toyota Production System), которую не минует ни один работник.

«Тойота» обладала невероятно эффективным производством, в связи с чем выпускала доступные и высококачественные автомобили.

На Западе столь высокую продуктивность связывали с уникальной способностью японских сотрудников работать круглосуточно. Однако, когда филиал компании открылся в США и продолжал показывать ошеломительные результаты эффективности, западные менеджеры выяснили, что высокая продуктивность связана с особой организацией производства; а также высоким вниманием к потребительским предпочтениям, сокращением количества совершаемых операций

и многими другими очевидными и элементарными принципами, которые американцам пришлось осваивать, чтобы не потерять конкурентных преимуществ.

Такое производство получило название «бережливое производство» в 1975 году, основателем которого стал Таичи Оно. Он сформулировал основные принципы, которых компания придерживается и по сей день:

- Производить только в том случае и в том количестве, которые необходимы удовлетворения потребностей потребителей.
- Ликвидация ошибок, а именно: в случае обнаружения необходимо устранить причину и не допустить их последующего появления
- Постоянное повышение качества и уровня технологий

Важно также отметить, что Таичи Оно выявил парадоксальный факт, что производство мелкими партиями более эффективно, чем крупными, связав это с рядом факторов:

- Низкий уровень издержек на транспортировку и хранение
- Возможность выявления бракованной продукции до момента ее поступления к потребителю

Toyota продолжая свое развитие и совершенствуя методики производства не останавливается на достигнутом. Для большей открытости и понятности своей производственной системы, Фудзио Тё (ученик Тайити Оно) создал схему в виде дома. Она послужила основой для обучения персонала на заводах Toyota и поставщиков, расположенных за пределами Японии.

Именно дом служит гарантией целостности структуры. В его основании заложена стабильность, так как она является важным фактором показывающим успешность функционирования организации. Хейдзунка позволяет эффективно удовлетворять спрос клиента, избегая работы партиями, и ведет к минимизации запасов, капитальных затрат, рабочей силы и времени производственного цикла по всему потоку создания ценности. Для того, чтобы ключевые ресурсы, которые, используются для удовлетворения спроса, были загружены более равномерно. Кайдзен является важнейшим основанием этой системы, так как непрерывное совершенствование делает организацию недостижимой для конкурентов. Опорами этого дома являются немаловажные технологии производства «точно вовремя» и «дзидока», которые в комплексе позволяют выполнять технологические операции

без всевозможных потерь. Максимальное качество, минимальные затраты и время выполнения заказа это те цели, которые становятся реальными при совокупном использовании производственных систем Toyota и четкой организации производственных процессов в соответствии с многолетним японским опытом.[\[7\]](#)

Важно отметить, что установление производства в соответствии с потребительской необходимостью и минимизация количества бракованной продукции - это весьма трудоемкий процесс, который занял не одно десятилетие и, требующий желаний самих сотрудников повысить качество производства.

В результате долгой и усердной работы компании «Тойота» удалось повысить качество до такого уровня, что появилось поточное производство, и почти отсутствовала необходимость выявления брака. В сравнении с американскими корпорациями, которые тратили около четверти производственного времени на диагностику готовой продукции. Таким образом, «Тойота» получила очередное конкурентное преимущество.

Для того чтобы оптимизировать процесс производства, нужно создать определенную философию на предприятии, которая стала бы направляющим вектором для сотрудников, подстегивала к постоянному совершенствованию трудовых навыков. В производственной системе Toyota подобная философия была построена на основе выравнивания общего производственного потока посредством формирования у сотрудников ценностного представления о производстве. Данный подход позволил сэкономить ценное время: не было нужды углубляться в индивидуальное разъяснение каждому сотруднику об ответственности и необходимости работать «на совесть». Формировалось единое представление о производственном цикле.

Успешное внедрение философии на производстве будет способствовать реализации одного из важнейших компонентов системы бережливого производства - стремления к постоянному совершенствованию. Магистр наук в области машиностроения Техасского университета в Остине - Кевалкумар Вьяс в своем отчете отмечал, что успех кроется в том, насколько успешно удастся внедрить определенную методику на производстве, которая позволяла бы соблюдать концепцию пошагового подхода. Первый шаг создания «цельного» производственного потока заключается в том, чтобы организовать стабильный процесс, направленный на удовлетворение нужд клиента.

Систему бережливого производства следует рассматривать как совокупность принципов и концепций, направленных на регулирования отдельных элементов производства. Базисные принципы позволяют оптимизировать производство, но важно, чтобы каждый сотрудник осознавал значимость своего вклада в производственный процесс. Необходима определенная философия производства. Ее внедрение является приоритетной задачей для руководителей корпораций.

По данным официального сайта компании Toyota Motor Corporation на конец 2014 года осуществляла свою деятельность на 56 зарубежных дочерних компаниях-производителях в 29 странах.

В настоящий момент наблюдается тенденция интеграции различных систем производства, вызванная в первую очередь процессом глобализации. Единство различных систем производства предполагает создание гибкого, эффективного, конкурентоспособного производственного процесса. К примеру, TPS стала фундаментом системы «Бережливого производства», разработанного в США. Идея которой, - любое действия на предприятии проходит проверку на создание ценности для потребителя. Главная цель же здесь, избавиться от потерь — действий, которые не создают ценность. Во всем мире потери стали называть японским словом муда (muda), означающее любое действие, потребляющее ресурсы, но не создающее ценности. В результате все действия классифицируют на три категории:

- действия, создающие ценность;[\[8\]](#)
- действия, не создающие ценность, но неизбежные, например, из-за технологических причин, (проверка качества сварных швов);
- действия, не создающие ценность, и которые следует исключить из процесса (далеко и неудобно расположенные рабочие инструменты).

Для того, чтобы определить потери в Японии делят на семь видов, в Бережливом производстве американцы добавили восьмой:

- Перепроизводство.
- Потери при транспортировке.
- Движение.
- Ожидание.

- Дополнительная (излишняя) обработка.
- Излишние запасы.
- Дефектный продукт.
- Люди.

Еще одним вектором производственной системы Toyota является производство мирового класса (world class manufacturing), которое включает в себя 10 основных направлений: безопасность, перераспределение расходов, нацеленное улучшение, автономное обслуживание, организация рабочего места, профессиональное обслуживание, контроль качества, логистика, развитие персонала, окружающая среда. По каждому направлению можно пользоваться полным набором инструментов.

Активное производство (Agile Manufacturing), также основывается на принципах производственной системы Toyota, и в свою очередь, подходит для отрасли, где имеется высокий уровень неопределенности (информационные технологии, потребительская электроника). Система, основываясь на аспектах производственной системы Тойоты, вывела следующие основные положения для себя:

- непрерывная готовность к изменениям и возможность реагировать на них с помощью сценарных стратегий;
- преимущество интеллектуальных ресурсов и, в свою очередь сокращение материальных;
- увеличение универсальных сотрудников, способных разобраться в различных аспектах;
- привлечение специалистов для проектных работ на договорной основе, и перенесение непрофильных работ аутсорсинговым компаниям, в целях рационального количества работников в штате предприятия.

Отдельно выделяют принципы, которые помогают предприятию, быстро реагировать при изменчивости конъюнктуры рынка:

- многовекторная сеть организаций-партнеров (с дублирующими и дополняющими компетенциями) и поставщиков.

- организация работы по схеме проектно-командная.

Таким образом, главное внимание, предприятиям типа АМ уделяется минимизации потерь от возможных, неожиданных негативных изменений, например, потеря контрактов или сегмента производимого изделия. В тоже время, многодисциплинарная, быстро расширяемая, команда и разветвленная партнерская сеть создают предпосылки для того, чтобы быстро реагировать на неожиданно открывающиеся возможности.

Выбор той или иной производственной системы будет зависеть от объёмов производства, а также от отрасли в которой работает предприятие.[\[9\]](#)

2.2. Проблема адаптации японской модели менеджмента в России

Поскольку с целью увеличения конкурентоспособности российских предприятий в рамках глобальной конкуренции важным является не только качество выпускаемых товаров /предлагаемой услуги, а также важной является стабильность функционирования внутреннего механизма предприятий - действенная система менеджмента для поддержания положительной динамики развития компании в общем. Также некоторые ученые показали, что повышение конкурентоспособности организаций возможно за счёт перенимания опыта иностранных государств, только не полностью перенос данного опыта на собственное государство, а согласно особенностям ментальности и экономики, а также еще множества факторов. Поэтому в этом разделе я остановлюсь на японском опыте

Для начала проведем рассмотрение основных моментов японского менеджмента, который также приспособил под себя опыт зарубежных государств:

- основной ориентир на сотрудников компании: предоставить

необходимые условия для труда, патернализм, причастность сотрудников к организации (все сотрудники несут ценность для компании);

- стремление развиваться: менталитет постоянного улучшения «кайдзен», кружки качества, в которых происходит обсуждение путей улучшения работы предприятия, а также качества выпускаемой работы, система «канбан» - выпуск

качественных товаров и отказ от выпуска ненужных продуктов (концепция «Just-in-time» -точно в сроки, по заказу);

- гибкость производства, быстрая адаптация к меняющемуся рынку;
- высококвалифицированная рабочая сила, проведение развития и обучения работников;
- поддерживать не только формальную жизнь организации, но и неформальную;
- высокие требования к руководителям фирм: основная функция руководителя – принимать решения, а этому требуются профессиональные знания, предсказание будущего, обеспечение положительного морального состояния сотрудников компании, улучшение рабочей жизни всех работников, предоставление сотрудникам важной работы, которая их удовлетворит;[\[10\]](#)
- сотрудники компании - семья;
- деньги не являются единственным способом вознаграждения за труд.

Теперь перейдем к особенностям менеджмента в РФ, а вернее проблемам с ним сопряженными:

В менеджменте главная проблема — работа с персоналом. Люди являются субъектами рыночных отношений. От их квалификации, исполнительности зависят успехи деятельности любой компании. Работу с персоналом должны осуществлять руководители и менеджеры.

Проблемы отечественного менеджмента:

- нужно проводить подготовку менеджеров согласно мировым стандартам;
- неумение принятия решений;
- неспособность менеджеров к делегированию полномочий;
- неумение прибегать к услугам независимых консультантов;
- низкий уровень профессионализма менеджеров;
- отсутствие должного внимания корпоративной культуре;
- неумение использования приемов риск-менеджмента, боязнь инноваций;

- недостаточное введение в управленческий процесс компонентов информационного менеджмента;

- и другие проблемы, которые требуют долгой работы.

Для применения некоторых аспектов японского менеджмента в российских предприятиях, нужно показать итоги исследования Г. Хофстеда, подсчитавшего три показателя: дистанция власти (PDI), избегание неопределенности (UAI) и индивидуализм (IDV) по сорока государствам.

По подсчитанным 3 показателям мы видим, что ценностные предпочтения наших граждан довольно далеки от ментальности европейских граждан, но являются очень близкими к ценностным предпочтениям людей азиатских и латиноамериканских стран. Принадлежность России к не-Европе лучше отслеживается, если использовать оценки Г. Хофстеда и GLOBE. Касательно оценок А. Наумова, отечественного ученого, они значительно «сдвинуты» к ментальности европейского вида - видимо, респондентам из Школ бизнеса хотелось казаться «цивилизованными» европейцами. Но, как мы видим по графикам, даже им не получается оторваться от собственных культурных корней: их ментальность становится уже не «восточной», а также и еще не западной.[\[11\]](#)

Таблица 1. Методика Г. Хофстеда

Страны	Дистанция власти (PDI - Power Distance)	Избегание неопределенности (UAI - Uncertainly Avoidance)	Индивидуализм (IDV - Individualism)
Бельгия	65	94	75
Великобритания	35	35	89
Германия (ФРГ)	35	65	67
Китай	63	86	23

Мексика	81	82	30
Россия	90	90	50
США	40	46	91
Франция	68	86	71
Япония	54	92	46

Из этого можно сделать вывод, что применение восточного опыта в России в некоторых аспектах возможно.

Резюме мы выделим аспекты японского менеджмента, которые можно внедрить в применение в российских организациях:

- во-первых, во главе российских организаций должны стоять опытные и знающие руководители, связывающие свою судьбу с Россией, а не стремящиеся «заработать и сбежать»;[\[12\]](#)

- во-вторых нужны новые кадры, для этого высшие учебные заведения должны качественно подготавливать студентов;

- в-третьих, необходимо формирование рынка труда, где работающие люди будут получать достойную заработную плату за честный труд. Также необходимо уменьшение различия в заработной плате высшего и низшего звена работников, например в японской практике соотношение з/п высшего и низшего звена работников 5:1, а о том как в России же, я думаю можно не говорить, так как все в курсе ситуации. В западных странах, если ты работаешь - живешь хорошо, у нас же в России некоторые работающие люди – бедные.

Заключение

Высокая конкуренция, обширность предоставляемой продукции и высокий уровень качества производимых товаров, вынуждает организации создавать свои методы и технологии, для успешного функционирования предприятия. Самые успешные и известные методы управления, скрываются в японском менеджменте. На основе японских технологий управления предприятием была собрана и изучена информации, которая позволила понять принципы и выявить особенности японского стиля организации производства. Приверженность традициям и особенность менталитета японцев внесли свою специфическую направленность японского менеджмента. Для изучения японских технологий управления предприятием была взята за основу компания ООО «Тойота Мотор». Ее производственные системы положили начало новой эпохи в сфере автомобилестроения и вывели компанию на лидирующие позиции. Улучшение качества, сокращение издержек, сплоченность коллектива, узнаваемость брэнда, огромные прибыли от продаж все это было достигнуто с помощью применения Toyota production system.

В ходе данного исследования были проанализированы особенности японского менеджмента и основные технологии управления на японских предприятиях, на их основе сформированы принципы японского управления и произведено сравнение японского, европейского и американского менеджмента.

Была выявлена универсальность подходов Toyota в производстве. Практическое значение итогов исследования обусловлено возможностью использования сформулированных концепций на производстве с целью повышения эффективности руководства.

Разработанная много лет назад система управления в Японии на сегодняшний день является одной из самой эффективной в мире. Многие страны, которые сегодня стоят на первых местах по развитию производства, пользуются японской системой. Наверное, даже спустя много лет, японские принципы управления останутся самыми успешными

Список литературы

1. Алексунин В.А. Маркетинг – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 216с.

2. Антонов В., Серебрякова Г. Теоретические основы управления организацией.//Маркетинг-2016-№5 (126).-С.106-123.
3. Акопян А. Человеческий капитал.//Маркетинг.-2016.-№2 (123)-с.21-33.
4. Антонов В., Серебрякова г. Организационные изменения.//Маркетинг.-2016-№3.-С.111-125.
5. Антонов В., Серебрякова Г. Процесс управления// Маркетинг.-2016.-№2(129).- С.113-126.
6. Антонов В., Серебрякова Г. Теоретические основы управления организацией// Маркетинг.-2016.-№5(126).-С.106-124.
7. Антонов В., Серебрякова Г. Цели, функции и мотивация управления организацией.-2016.-№6(127).-С.109-123.
8. Антонакис Дж., Худжберг Р. Следуя новой концепции: три шага к новым обязательствам.//Маркетинг.-2016.-№6.-С.66-70.
9. Азоев А. Персонализация маркетинговых коммуникаций// Маркетинг.-2016.-№3(112).-С.66-77.
10. Артюшина Е.В., Сучков П.В. Роль доверительных отношений в управлении сотрудниками работающими с клиентами// Менеджмент в России и за рубежом.-2017.-№3.-С.106-110.
11. Амар П. Психология менеджера: как добиться успеха в работе.-Ростов н/Д: Феникс, 2016 .-217с.
12. Бажанов Ю.К. Розничная торговля в России: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 239с.
13. Бронникова Т.С. Маркетинг: теория, методика, практика: учебное пособие. -М.: КНОРУС, 2016. -208с.
14. Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник.-Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. -350с.
15. Буров А.Н., Бородин О.И., Василенко И.В. и др. Экспресс-справочник менеджера: учебное пособие.- Волгоград: РГТЭУ, 2016.-164с.

1. Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник.-Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. -350с. [↑](#)

2. Амар П. Психология менеджера: как добиться успеха в работе.-Ростов н/Д: Феникс, 2016 .-217с. [↑](#)

3. Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник.-Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. -350с. [↑](#)

4. Артюшина Е.В., Сучков П.В. Роль доверительных отношений в управлении сотрудниками работающими с клиентами// Менеджмент в России и за рубежом.-2017.-№3.-С.106-110. [↑](#)
5. Антонакис Дж., Худжберг Р. Следуя новой концепции: три шага к новым обязательствам.//Маркетинг.-2016.-№6.-С.66-70. [↑](#)
6. Антонов В., Серебрякова Г. Организационные изменения.//Маркетинг.-2016-№3.-С.111-125. [↑](#)
7. Антонов В., Серебрякова Г. Процесс управления// Маркетинг.-2016.-№2(129).- С.113-126. [↑](#)
8. Антонов В., Серебрякова Г. Цели, функции и мотивация управления организацией.-2016.-№6(127).-С.109-123. [↑](#)
9. Артюшина Е.В., Сучков П.В. Роль доверительных отношений в управлении сотрудниками работающими с клиентами// Менеджмент в России и за рубежом.-2017.-№3.-С.106-110. [↑](#)
10. Бажанов Ю.К. Розничная торговля в России: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 239с. [↑](#)
11. Бажанов Ю.К. Розничная торговля в России: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 239с. [↑](#)
12. Бронникова Т.С. Маркетинг: теория, методика, практика: учебное пособие. -М.: КНОРУС, 2016. -208с. [↑](#)