

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Практика показывает, что на сегодняшний день японская модель менеджмента является одной из самых перспективных. Япония заявила о себе как о сильной и конкурентоспособной в экономическом плане стране, став мировым лидером в производстве техники и электроники.

Создавая благоприятные условия для работы людей, японская модель менеджмента стала всемирно известной. В этой связи в последние годы значительно возрос интерес со стороны стран Запада к использованию данной схемы управления и организации бизнеса. Таким образом, изучение сущности и особенностей японской модели менеджмента становится как нельзя актуальным. Именно исследованию данного вопроса и посвящена настоящая статья.

Как показывает анализ, многие специалисты рассматривают японский менеджмент в различных ракурсах. Наиболее распространенная точка зрения сводится к тому, что японский менеджмент отличается от всех остальных систем менеджмента своей уникальной культурой, которая сплачивает членов корпорации и, следовательно, способствует росту продуктивности.

Согласно утверждениям сторонников данной точки зрения, двумя принципиальными фундаментальными опорами организации и управления в японском бизнесе являются гармония и семейно-ориентированное управление, т. е. управление, в котором реализуются принципы взаимодействия, аналогичные семейным.

Считается, что японская модель менеджмента была сформирована под воздействием двух факторов – творческого подхода в вопросе освоения зарубежного опыта в проблемах управления и организации бизнеса, а также последовательного сохранения различных национальных традиций. В контексте исследуемой проблемы, обратимся к изучению сущности японской модели менеджмента.

Практика показывает, что Япония сумела использовать самые выгодные концепции управления, которые были созданы на Западе. Сохраняя свои ценности и

приспосабливая их к своим национальным особенностям, она способствовала формированию нового стиля экономического мышления.

Вероятно, это связано с тем, что в японской модели менеджмента существует правило — «все мы являемся одной семьёй». Возможно, это и есть один из секретов успеха, что довольно часто подтверждают социологические опросы, которые проводятся в японских компаниях.

Организаторы стараются создать атмосферу самомотивации. Перед рабочим коллективом всегда должна стоять цель, и к ней дружно и организованно стремятся идти. Термин «профессия» отождествляется не с трудовой деятельностью, а с образом жизни. Таким образом, особенностью японской модели менеджмента является ориентир на управление с точки зрения семейных взаимоотношений.

Предмет исследования – система менеджмента.

Объект исследования – Япония.

Цель курсовой работы – рассмотреть особенности японского менеджмента.

1. ПРИНЦИПЫ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Основы японской системы менеджмента

Японская система менеджмента – одна из наиболее эффективных систем управления. Основным принцип – это работа с людьми. Люди – это изменчивый тип и довольно сложно понять их психологию, но Япония с этим легко справляется. Поэтому японская модель менеджмента наиболее эффективна.

Не существует теории менеджмента, которая применима для всех стран. Есть термины, некоторые черты и принципы, которые являются общими и воспринимаются всеми, но у каждой страны вырабатывается свое видение теории управления, и это вполне объяснимо в силу традиций, культуры и других особенностей.

На сегодняшний день японская система менеджмента признана наиболее результативной во всем мире. Так в чем же главная причина? Это мастерство использования трудового фактора (людей).

В тяжелые послевоенные времена Япония смогла выйти на высокий уровень и опередить другие страны (США, Францию, Италию). Основы менеджмента, как в Японии, так и в других странах, закладывается в исторических особенностях, неких культурных традициях. Самое главное, что ценят японские руководители – это, как было отмечено выше, трудовые ресурсы.

Следовательно, главная цель любого предприятия – это повысить производительность труда работников. Хидеки Йосихара (японский специалист по менеджменту) считает, что есть пять принципов японского менеджмента [11]:

1. Обеспечение занятости и доверительные отношения.
2. Гласность и ценность корпорации.
3. Управление, основанное на информации.
4. Управление, ориентированное на качество.
5. Соблюдение чистоты и порядка.

Принцип обеспечения занятости проявляется в пожизненном найме. Таким образом, уменьшается поток работников. Работники знают, что их не уволят и стремятся укрепить связь с коллегами. Также они могут поменять несколько мест и даже сменить сферу деятельности, но все в рамках одной компании.

Работник понимает, что его личное развитие зависит от развития фирмы, на которую он работает. Если он имеет стаж работы более 5 лет, то его на другую работу, скорее всего, не возьмут. Уволить его тоже невозможно, за исключением уголовного преступления. Работодатель, который увольняет работника до выхода последнего на пенсию, совершает беспощадное наказание, так как он уже не сможет никуда устроиться. Компания при выходе на пенсию выплачивает пособие работникам, равное зарплате за пять-шесть лет.

Таким образом, пожизненный найм дает уверенность служащему в завтрашнем дне. Но есть минус такого явления: пожизненный найм не прописан в официальных документах – это как бы социальный договор, и в случае, если компания разоряется – она вынуждена сократить штат.

Следовательно, данный принцип эффективен только для корпораций. К тому же, экономика не стоит на месте, появляются новые технологии и переучивать старых сотрудников невыгодно, так как проще нанять уже информированных молодых специалистов. Нарушается свобода выбора сотрудников, возможно, некоторые из них хотят уйти с фирмы, начать свое дело, но не могут из-за выработанного годами менталитета [6].

Гласность и ценность корпорации заключается в том, что все работники, пользуются общей базой информации. Создаются специальные стенды или буклеты, где отображаются графики и этапы развития корпорации.

Служащие ощущают себя причастным к данной организации, более ответственны перед ней. Таким образом, повышается производительность. Например, президент фирмы «Sharp» ежегодно собирает всех подчиненных, и они обсуждают дела компании. Кроме того, каждый день он выбирает для общения по шесть работников во время утреннего и послеобеденного чая («метод похлопывания по плечу»). Все работники работают без надзирательства. Они должны быть уверены, что их цели совпадают с целями других, складывается высокий уровень коллективизма.

Японский работник понимает, что он – это часть компании, и эффективность зависит от него, поэтому они стараются много работать, используют отпуск наполовину, заканчивают рабочий день, если выполняют весь необходимый объем работ.

Японские компании повышают сплоченность коллектива путем празднования вместе всех праздников, играют в игры, выезжают на природу. Общие столовые, кабинеты, туалеты обеспечивают равенство между работником и работодателем [4].

Управление, основанное на информации, заключается в постоянном сборе данных. Таким образом, легко определить, найти ответственное лицо кто, где виноват. Выявляются также причины неисправности чего-либо и устраняются. Управленцы следят за числами компании, следят за объемом производства, продажи и рассматривают на основе статистических данных вероятность развития организации.

Что касается управления, ориентированного на качество, то в Японии всеобщий контроль качества. Это единый процесс, так как осуществляется работником и работодателем. Основные подходы к управлению качеством следующие:

- Знать то, что нужно покупателям.
- Знать, сколько будет затрачено для достижения качества.
- Предупредить о возможных проблемах.

В любой организации все звенья заняты за контролем качества, используются статистические методы контроля над качеством, поощряется повышение квалификации, создаются временные команды для решения проблемы.

1.2. Модели управления японского менеджмента

Наиболее известны следующие модели управления качеством: система канбан, система Just-in-Time, кружки качества и программа «Пяти нулей».

Суть КАНБАН в Японии передают одной фразой: «Избегайте «трех М» – muri (излишек), muda (потери), mura (неравномерность)» [12].

Другими словами система КАНБАН – это изготовление товара тогда, когда на него есть спрос. Товар к заказчику должен прийти точно в срок, качество на высшем уровне, никаких браков.

Программа «Пяти нулей» ориентирована на то, чтобы не было брака.

Это достигается тем, что рабочий не должен принимать дефектную продукцию, вносить самостоятельно изменения в технологии, повторять ошибки [3].

Система Just-in-time («делать все вовремя») разработана на предприятиях «Тоёта» и получившая распространение во многих странах мира. Смысл этой системы состоит в производстве необходимых продуктов в необходимом количестве и в необходимое время. Инструментом служит квитанция КАНБАН, которая позволяет контролировать заказы на изготовление необходимого количества компонентов. Машины наделяются способностью думать и останавливают производственную линию в случае обнаружения брака.

Но как не умны были машины, причиной возникновения брака является человек, поэтому уделяется особое внимание контролю качества и обучению персонала. Система «КАНБАН» и «Just-in-time» были изначально разработаны Г. Фордом и применена на заводе FordMotorCompany, а в Японии она усовершенствовалась.

Кружки качества основаны на обучении и поощрении персонала. Данные кружки обеспечивают:

1. Упрочнение связей между работниками.
2. Самообучение членов кружка.
3. Сокращение издержек.
4. Постоянное присутствие руководства на производстве.

Японцы считают, что руководители всегда должны находиться на рабочем месте, чтобы моментально разрешать производственные проблемы.

Возникла ситуация, где нужно посоветоваться с управленческим персоналом – узнали дальнейшее действия – проблема решена. Таким образом, тратится гораздо меньше времени на разрешение производственных проблем.

Соблюдение чистоты и порядка- это пятый принцип японского менеджмента Хидеки Йосихара.«Порядок в голове – порядок в делах» – это девиз делопроизводства. Очень серьезное внимание уделяется чистоте и порядку в Японии. Качественная продукция не может создаваться на грязных, неорганизованных предприятиях. К тому же порядок в вещах увеличивает производительность.

Итак, все принципы нацелены на человека, на его психологию. И это правильно, так как производство организуют люди, а не машины.

Более детально обратимся к японской системе управления – КАЙДЗЕН.

Термин «Кайдзен» появился в Японии для обозначения системы действий, приводящих к улучшению качества системы управления процессов и продукта. В современном понимании системы кайдзен – это система непрерывного улучшения качества, а также всех остальных элементов организации, в виде технологии, культуры, надежности, менеджмента, лидерства [4].

Основной фокус внимания система кайдзен сосредотачивает на качестве персонала. Эта система вовлекает в процесс улучшения каждого работника.

При этом каждый сотрудник организации предъявляет небольшие, но постоянные изменения. Они не носят глобального характера, а являются незначительными. В итоге большое количество этих маленьких изменений приводит к серьезному

повышению качества. В системе кайдзен находится 5 ключевых элементов:

1. Командная работа. Все сотрудники должны работать на достижение общей цели как одна команда. При этом работа в команде предполагает постоянный обмен информацией, взаимное обучение и своевременное выполнение своих обязанностей.

2. Персональная дисциплина. Кайдзен требует, чтобы человек повышал свои самодисциплину во всех аспектах труда: в управлении своим временем, в качестве выполнения своей работы, соблюдение требований и регламентов.

3. Моральное состояние. Вне зависимости от того, удастся ли компании добиться успеха, персонал должен поддерживать свой моральный дух, а для этого высшее руководство должно использовать инструменты мотивации.

4. Кружки качества. В состав этих кружков входят работники разного уровня. Они имеют возможность обмениваться идеями, навыками, технологиями и другими важными ресурсами.

5. Предложение по улучшению. Необходимо дать сотрудникам возможность предлагать любые улучшения вне зависимости от их ранга и положения. Кайдзен применяет несколько инструментов:

– Организация рабочего места. Для этой цели применяется технология 5с, название которой происходит от пяти японских слов:

– SEIRY (сортировка). Необходимо отсортировать то, что требуется на работе;

– SEITON (порядок). Необходимо привести в порядок все, что требуется на работе. Все необходимые элементы должны быть в поле зрения, а инструменты и приспособления находиться в тех местах, где их легко обнаружить.

– SEISO (чистота). Рабочее место и оборудование должно быть чистым. После окончания рабочего дня все должно быть убрано, а все инструменты и оборудование должны быть размещены по своим местам;

– SEIKETSU (стандартизация). Представляет стандартизацию трех предыдущих.

– SHITSUKE (поддержание). Поддержание порядка.

– Устранение потерь. Устранение тех действий, которые не добавляют продукту никакой ценности.

В системе КАЙДЗЕН рассматривается 7 видов потерь:

1. Непродуктивные и лишние движения, которые увеличивают сложность операции, ее продолжительность. Это излишнее ожидание исполнения операции, которое приводит к увеличению цикла производства.
2. Неправильно организованная технология, которая приводит к несогласованности действий.
3. Большое расстояние транспортировки.
4. Исправление дефектов, на который расходуется большой объем сырья и материалов.
5. Излишние запасы добавляют стоимость продукции, но не приносят никакой ценности.
6. Перепроизводство [8].

Третий инструмент – стандартизация. Стандартизация в системе кайдзен не завершается никогда. Стандарты постоянно совершенствуются. Как осуществляется применение системы кайдзен? Применение осуществляется за счет создания кайдзен – команд. Таких команд можно выделить

5 видов, в зависимости от решаемых ими задач:

- постоянные команды, которые работают каждый день. В их состав входят рабочие;
- проблемные команды по решению возникших проблем. Они собираются для решения конкретной возникшей проблемы;
- кросс – функциональные команды, которые формируются для оценки текущих процессов в организации и для поиска путей их улучшения.
- команды по реализации решений. Занимаются внедрением полученных решений;
- малые группы для разработки и применения новых процессов. Итак, система кайдзен – это один из методов рационального и эффективного управления организацией, активно используемая японскими управленцами [5].

Современный японский менеджмент отличается от той системы управления, которая была принята на протяжении 20 века. Это связано с влиянием западной модели управления. И сегодня, в японском менеджменте объединяются традиционные и инновационные черты. Это позволило Японии включиться в процесс мирового экономического сотрудничества и развития. Японские управляющие стремятся построить рабочий процесс так, чтобы он приносил удовольствие персоналу.

1.3. 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 [10].

Во-первых, одной из характерных черт японской менеджмента являются работа в группах и принятие решений в группе. Групповую работу еще связывали с традицией рисосеяния, 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.

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 2 раза в неделю.

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 [3].

Таким образом, 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.

2. ЯПОНСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРИМЕРЕ ДАО «ТОУОТА»

2.1. Принципы менеджмента ведущей компании мира

Книга Дао Toyota, написанная Джеффри Лайкером, доводит до читателя историю возникновения и развития величайшей компании по производству автомобилей Toyota. В данной книге описывается подход компании к таким важным аспектам успешного бизнеса как подход к персоналу, а в частности – совершенствование, подготовка, обучение. Также, по мнению Джеффри Лайкером, в основе успешного

бизнеса лежат 14 основополагающих принципа, которые возможно внедрить и применять в любой компании мира.

Принцип 1 – принимай управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.[1]

Для японцев первообразной целью являются удовлетворенность клиента, они не гонятся за прибылью. Любая текущая задача является лишь “подзадачей” для основной цели компании.

Принцип 2 – Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.

Данный принцип основан на системе непрерывного потока, так чтобы была налажена связь между процессами и людьми и любые простои выявлялись немедленно. Сводится к минимуму время бездействия оборудования и человека.

Принцип 3 – используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства.

Производить товар необходимо только в том случае, если в товаре есть потребность, так, например, при заказе в 5 автомобилей, нет необходимости производить 10 корпусов «на запас».

Принцип 4 – выравнивай объем работ.

Основной проблемой при рассмотрении данного принципа, является откладывание работы на потом.

Нельзя выполнять работу в последний срок, работа должна выполняться равномерно без резких скачков.

Принцип 5 – сделай остановку производства с целью решения проблем частью производственной культуры, если того требует качество.

Любая даже мелкая проблема априори не должна быть упущена. Нельзя закрывать на нее глаза, до тех пор, пока эта проблема не будет устранена, необходимо остановить производство, найти первообразную этой проблемы, решить ее, и только потом возобновлять производство.

Принцип 6 – Стандартные задачи – основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам.

Любая задача, которая полностью грамотно и подробно расписана может быть выполнена абсолютно любым сотрудником, поэтому простоев связанных с заменой человека не возникает. А в следствии того, что все задачи стандартизованы, человек, выполняя такую задачу раз за разом совершенствует навык выполнения этой задачи и выполняет ее быстрее и качественнее.

Принцип 7 - Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.

Применение различных стикеров, указателей, разметки и т.д может существенно увеличить скорость производственного процесса, а также минимизировать вероятность ошибок.

Принцип 8 – используй только надежную и испытанную технологию.

Данный принцип подразумевает использования старой, проверенной временем, технологии наряду с новой, пока неосвоенной и не зарекомендовавшей себя как надёжную. С другой стороны, нужно быть открытым для новых технологий, так как они могут сделать поток более совершенным.

Принцип 9 – воспитывай лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.

Любой руководитель, воспитанный компанией будет намного ценнее, чем человек пришедший извне, так как он полностью изучил производство и может быстро и правильно выполнять поставленные перед ним задачи.

Принцип 10 – воспитывай незаурядных людей и формируй команды исповедующий философию компании.

Любой сотрудник компании должен проникнуться ее философией, чтобы достичь исключительных результатов в производстве. Необходимо формировать межфункциональные группы, работающие между собой, для совершенствования производства и повышения качества продукции.

Принцип 11 - Уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться.

Поставщик и партнер является равноправным участником общего дела. Сложная задача, поставленная перед партнером, поможет ему развиваться, при этом необходимо помогать, ему в решении этой задачи.

Принцип 12 – чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами.

При решении любой проблемы необходимо своими глазами посмотреть на происходящее, чтобы быть уверенным в принятии правильного решения проблемы. Даже высшее руководство должно лично проверять подлинность любой информации, для полного понимания ситуации.

Принцип 13 – принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты, внедряя его, не медли.

Анализ альтернативных вариантов неотъемлемая часть данного принципа. При выборе правильного решения необходимо взвесить все положительные и отрицательные стороны данного решения. Однако после принятия решения оно должно вступить в дело сразу же, без отсрочек и промедлений.

Принцип 14 – станьте обучающей организацией за счёт неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования. [11]

Заключительный принцип призывает к непрерывному совершенствованию даже после полной стандартизации процесса. Это позволит выявить причины неэффективной работы.

2.2. Философия Деминга в концепции ДАО Тойота

В условиях рыночной экономики наблюдается повсеместный профицит продукции и услуг. Потребители сами делают выбор в пользу продукции того или иного производителя, основываясь на приносимой им полезности и цене, которую они готовы за эту полезность заплатить. Производители испытывают жесткую конкуренцию и вынуждены бороться за каждого потребителя. В таких условиях им необходимо поддерживать качество своей продукции и услуг на высоком уровне, что невозможно без внедрения систем менеджмента качества (СМК).

Затрагивая такое понятие, как качество, нельзя не упомянуть Э. Деминга, чей вклад в развитие понятия философии качества трудно переоценить. Он оставил свое наследие в виде 14 принципов, названных в его честь. Данные принципы нельзя воспринимать раздельно либо поверхностно, не углубившись в саму их суть и не воспринимая его учение как философию, иначе их внедрение в организации не может привести ни к чему хорошему. Важно интерпретировать его принципы в

виде цельной системы взглядов применительно к своей организации для успешного их внедрения.

Также имя Деминга прочно связано с таким явлением, как «японское чудо». До окончания Второй мировой войны товары из Японии обладали низкой ценой и посредственным качеством. Результатом Второй мировой войны стал проигрыш Японии в войне и сброс двух атомных бомб на ее территорию. Эти события никак не способствовали развитию японской промышленности, и многие страны уже перестали воспринимать ее как изготовителя конкурентоспособной продукции. Однако уже через пять лет Деминг, приехав в Японию из США после Второй мировой войны, сумел вывести ее продукцию на конкурентный уровень, а через пятнадцать лет и вовсе качество японских товаров стало считаться одним из лучших в мире, что вызвало удивление и скрупулезное изучение особенностей организации японского производства товаров экономистами других стран.

Не менее удивительной кажется история всемирно известного автопроизводителя Тойота. По результатам Второй мировой войны завод лежал в руинах, однако это не помешало им разработать и внедрить собственную производственную систему (TPS) и обойти всех известных мировых автопроизводителей не только по уровню качества автомобилей, но и по многим другим показателям. Сегодня данный феномен называют дао (путь) Тойота, в основе которого также, как и в основе философии Деминга, лежат 14 основополагающих принципов.

Производственная система, рожденная в стенах завода Тойота, привлекла огромное внимание предприятий из всех стран мира, при этом не только автопроизводителей, но и изготавливающих продукцию, никак не связанную с автомобилями. Многие пытались внедрить на своих предприятиях производственную систему Тойота, однако бездумное ее копирование не приводило ни к чему хорошему, она нуждалась в адаптации под реалии других стран и под специфику производства.

Таким образом, производственная система Тойота стала первоисточником концепции бережливого производства (Leanproduction), зародившейся в Америке после глубокого изучения и многочисленных исследований производственной системы Тойота. Сегодня данная концепция является общеизвестной и применяется во многих организациях.

Во многом ключевую роль сыграл один фактор – дефицит ресурсов. Если до начала XX века не сильно беспокоились об этой проблеме в силу того, что товары в

основном производились малыми партиями, а до этого и вовсе использовался лишь ручной труд, то с изобретением Г. Фордом конвейерного производства в 1914 году ситуация резко изменилась. Производителям открылась возможность изготавливать продукцию в действительно крупных масштабах. И если до этого момента перерасход ресурсов на единицу продукции в расчете на партию товара не был столь заметным, то при массовом производстве даже небольшая экономия на ресурсах давала значительный результат, однако данный факт долгое время обходили стороной.

С изобретением конвейерного производства цена на автомобили резко упала, и их могли себе позволить куда большее количество людей, а рынок США и Европы был огромным и нуждался в массовых автомобилях. что позволило выпускать однотипные автомобили крупными партиями и экономить на масштабах. Однако рынок Японии был в разы меньше, поэтому применение на заводе Тойота принципа массового производства было обречено на неудачу. Поняв это, в Тойота решили перейти к гибкому производству, которое бы позволило собирать на одной производственной линии разные автомобили в тех объемах, в которых нуждался потребитель.

Зарождение принципов бережливого производства именно в Японии нельзя назвать неожиданным. На их землях нет богатых залежей природных ресурсов. Если сырьевые страны могут позволить себе экстенсивное развитие производства, то в Японии наблюдается очень жесткая конкуренция при распределении ресурсов. Именно поэтому одним из принципов производственной системы Тойота стало высокое качество продукции, что в свою очередь позволяет использовать ресурсы экономно, более рационально.

Даже при том условии, что в послевоенный период автомобили на их заводе производились мелкосерийно, а заработная плата рабочих была относительно немалой, именно высокое качество автомобилей, короткий цикл разработки, бережное использование ресурсов и, как следствие, конкурентоспособная цена делали их привлекательными в глазах потребителей. Это и поняли производители из других стран, что и стало причиной создания концепции бережливого производства.

Данная концепция базируется не только на бережном использовании ресурсов, как можно понять из названия. Кроме принципа минимизации потерь, она включает в себя постоянное повышение квалификации персонала и качества продукции, а также встроенное качество, высокотехнологическое оснащение производства и

взаимовыгодные отношения с партнерами. Также бережливое производство подразумевает инновационность, что позволяет организациям достигать высокой результативности в производстве. Сегодня внедрение инноваций становится залогом успеха, а стагнирующие организации не выдерживают конкуренции и подвергаются выведению с рынков.

Так же, как и философия Деминга, концепция бережливого производства является идеологией, которой должны придерживаться все руководство и сотрудники организации, а ее внедрение должно происходить системно и комплексно. Исходя из того, что бережливое производство является международной интерпретацией производственной системы Тойота, а многие считают оба понятия равнозначными, их принципы будут учитываться как единые, общие для обеих концепций.

Дальнейшее развитие философия Деминга получила в рамках концепции всеобщего управления качеством (TQM). Она подразумевает всестороннее и целенаправленное использование систем и методов менеджмента качества во всех областях деятельности организации при участии всего персонала. Деминг внес существенный вклад в ее развитие, и по праву считается одним из ее основоположников. Исходя из этого, легко проглядывается преемственность в принципах.

Современная интерпретация философии Деминга нашла свое отражение в принципах менеджмента качества, рекомендованных к использованию международными стандартами ИСО серии 9000. В России эти стандарты более известны как ГОСТ Р ИСО серии 9000. Стандарты основаны на концепции TQM, поэтому вобрали в себя те же принципы менеджмента качества, которые можно увидеть в таблице 1[1, 2, 3].

Таблица 1 - Содержание принципов Деминга, дао Тойота (бережливого производства) и современного менеджмента качества

Принципы Деминга	Принципы дао Тойота (бережливого производства)	Принципы современного менеджмента качества
------------------	--	--

1. Цель должна быть постоянной	1. Управленческие решения должны приниматься на основе долгосрочных стратегических планов, даже если это негативно сказывается на краткосрочном финансовом состоянии организации	1. Ориентация на требования потребителя
2. Нужно принять новую философию	2. Проблемы можно выявить, если представить все процессы в виде непрерывного потока	2. Роль руководства
3. Избавиться от всеобъемлющего контроля	3. Система вытягивания способствует избавлению от перепроизводства	
4. Не делать выбор в пользу самой низкой цены при закупках	4. Хейдзунка. Все работы должны распределяться равномерно	3. Вовлеченность всего персонала
5. Все процессы должны улучшаться	5. Если качество требует полной остановки производства, то она должна производиться	
6. Необходимо проводить подготовку и переподготовку персонала	6. Стандартизация - ключ к непрерывному совершенствованию и передаче опыта	4. Процессный подход
7. Нужно создать институт лидерства	7. Визуальный контроль позволит не оставлять незамеченных проблем	5. Системный подход
8. Страх должен быть искоренен	8. Используемые технологии должны быть испытанными и надежными	

9. Барьеры должны быть сломаны	9. Лидеры должны знать подконтрольную им деятельность от и до, уметь обучать ей других, а также делиться философией организации	6. Непрерывное улучшение
10. Важно не оглашать пустых лозунгов	10. Обучай незаурядный персонал, который будет исповедовать философию организации	
11. Не допускать произвольных цифровых квот	11. Нужно уважать своих поставщиков и партнеров и помогать им самосовершенствоваться, выполняя сложные задачи	7. Принятие всех решений на основе достоверных фактов
12. Нужно, чтобы сотрудники могли гордиться своим трудом	12. Гентигенбуцу. Взгляни на все своими глазами перед принятием каких-либо решений	
13. Самосовершенствование и образование должны поощряться	13. Немаваси. Не нужно принимать быстрых и необдуманных решений, все варианты должны быть учтены. Приняв решение, внедряй его незамедлительно	8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками
14. Высшее руководство должно быть вовлечено в протекающие в организации процессы	14. Постоянный самоанализ (хансей) и самосовершенствование (кайдзен) должны стать неотъемлемой частью организации	

Если взглянуть на таблицу 1, то можно увидеть множество параллелей между всеми тремя концепциями, несмотря на меньшее количество принципов в современном менеджменте качества. И это неудивительно, если учесть вклад, внесенный Демингом в развитие философии качества во всем мире. Проводимые им лекции в Японии посещали множество людей, а учение пользовалось большой

популярностью. При этом принципы Деминга и дао Тойота были разработаны к 80-м годам XX века. Однако, если принципы Деминга не имеют деления по областям деятельности организации, к которым должны относиться, то принципы дао Тойота структурированы в 4 раздела, а именно:

- 1) долгосрочная перспектива (принцип 1);
- 2) правильный процесс (принципы 2-8);
- 3) развитие сотрудников и партнеров (принципы 9-11);
- 4) достижение непрерывного обучения путем решения фундаментальных проблем (принципы 12-14).

Данное структурирование может помочь организации сориентироваться на начальных этапах внедрения принципов, что позволит проводить изменения планомерно, однако деление может быть ошибочно принято за возможность внедрения лишь их части для достижения результатов, но необходимо применение в комплексе. Большинство же организаций при внедрении принципов дао Тойота уделяют больше внимания второму разделу, связанному с процессом производства, при этом игнорируя остальные, которые являются не менее важными. Нужно изменить не только сам процесс, но и мировоззрение персонала, с чем лучше справляются принципы Деминга, потому что почти все они направлены именно на это.

Три концепции являются всеобъемлющими, охватывая при этом все области деятельности организации - как внутреннюю, так и внешнюю среду. В их основе лежит системный подход к управлению, который предполагает рассмотрение организации как целостной системы, состоящей из множества взаимосвязанных элементов. Если же сопоставить все три концепции, то результат можно представить в виде таблицы 2.

Таблица 2–Взаимосвязь и общие черты принципов Деминга (ПД), дао Тойота (бережливого производства) и современного менеджмента качества

ПД Принципы дао Тойота
(бережливого производства)

Принципы современного менеджмента
качества

№	№	Общее с ПД	№	Общее с ПД	общее с принципами дао Тойота
1	1	Цели с долгосрочной перспективой	2	Единство цели	
			1	-	Создание ценности для потребителя
2	все	-	все	-	
3	5	Обеспечение качества	7	Сбор статистической информации	-
4	11	Взаимовыгодные отношения с поставщиками	8	Взаимовыгодные отношения с поставщиками	
5	14	Непрерывное улучшение	6	Непрерывное улучшение	
6	9, 10	Непрерывное обучение	3, 6	Обмен знаниями, обучение	
7	9	Лидерство	2	Лидерство	
8	9, 10	Создание производственной культуры	2, 3	Уважение к работникам, создание атмосферы доверия	

9	9, 10	Работа в команде	2, 3	Содействие сотрудничеству
10	-	-	-	-
11	10	Поддержка со стороны руководства	2	Поддержка со стороны руководства
12	10	Признание вклада работников	2, 3	Признание вклада работников
13	9, 10	Непрерывное обучение	3	Обмен знаниями, обучение
	14	Непрерывное совершенствование	6	Непрерывное совершенствование
14	1, 10, 12, 13	Роль и действия со стороны руководства	1, 2, 7	Роль и действия со стороны руководства

Как видно из таблицы 2, все принципы имеют между собой много, хоть временами и частичных, пересечений. К различиям можно отнести то, что целая группа принципов дао Тойота (2-8) направлены на производственный процесс, тогда как в принципах Деминга ему не уделяется прямое внимание, но данный аспект можно отнести ко второму принципу, говорящему о «новой философии».

Он может трактоваться очень широко, охватывая абсолютно все принципы дао Тойота и современного менеджмента качества, потому что для принятия «новой философии» необходимо комплексное воздействие на всю организацию целиком, что невозможно при внедрении лишь некоторых принципов, а требует внедрения всего их комплекса.

Возможно именно недостаточное понимание этого принципа вызывает сложности у организаций при внедрении, особенно учитывая популярность принципов дао Тойота, связанных с производственным процессом.

Все концепции признают важность роли руководства в управлении организацией, а также необходимость иметь четкие, долгосрочные цели для успешного развития, при этом цели должны учитывать требования потребителя, и вся организация должна стараться максимально их удовлетворить. Важная роль уделяется поставщикам, с которыми взаимодействует организация. Если говорить о среде внутренней, то персоналу организации уделяется значимая роль.

Между людьми не должно быть коммуникативных, административных и других барьеров, они должны постоянно самосовершенствоваться, принимать активное участие в деятельности организации, их необходимо постоянно обучать. Все сказанное также применимо к руководству, и именно в их умах должны в первую очередь начинаться преобразования, чтобы они могли подавать остальным работникам личный пример, воодушевлять, содействовать, всячески поддерживать и прививать философию компании.

Однако если содержание принципов всех концепций имеет много общего, то различие можно найти в сложности их восприятия.

Принципы Деминга более хаотичны, принципы дао Тойота уже имеют структурное разделение, а принципы современного менеджмента качества более понятны и меньшее их количество лишь способствует выбору в их пользу. Можно сказать, что современные принципы более открыты к изучению, нежели их предшественники. Это способствует тому, что все большее число организаций изучает и постигает философию качества с дальнейшим ее внедрением.

Через каждые несколько лет выходят все новые версии стандартов в области качества. С каждой версией в них не только появляется нечто новое, но и изменяется структура для лучшего понимания и легкости восприятия.

Философия Деминга прошла долгий путь к становлению. Она намного шире, и 14 принципов являются лишь малой ее частью.

При ознакомлении лишь с ними может сложиться ошибочное представление об ограниченности охвата различных аспектов деятельности организации.

Помимо принципов, Деминг выделил «5 смертельных болезней» организации, дал пошаговые рекомендации по проведению преобразований в организации, предложил схему влияния качества на экономику организации, названную «цепной реакцией Деминга», а цикл Деминга (цикл PDCA) лежит в основе не только процессного подхода к управлению качеством, но также является важным

элементом стандартов ИСО серии 9000.

Возможно, именно из-за объёмности и возникают сложности в ее понимании, и она не столь популярна в наши дни, как уже упомянутые стандарты в области качества, но нельзя не признать вклад Деминга в становление современного представления о качестве, как о всеобъемлющем понятии, охватывающем всю организацию целиком и умы всего ее персонала.

Дао Тойота также помимо принципов и производственной системы выделяет 7 видов потерь (муда), от которых организации необходимо избавиться и содержит множество инструментов, позволяющих избавиться от потерь, среди которых можно выделить: 5S, Кайдзен, «точно вовремя», Канбан, SWED и многие другие.

Таким образом, все упомянутые принципы являются лишь верхушкой айсберга от тех преобразований, которые необходимо провести организации для принятия современной философии качества. Необходимо учесть и другие составляющие, которые помогут справиться с теми трудностями, с которыми организация может столкнуться на этом пути.

Сравнительный анализ проведен для выявления слабых и сильных сторон, общих элементов и различий, которые имеются между упомянутыми принципами различных концепций и должен поспособствовать организациям сделать выбор в пользу той или иной концепции. Однако, чтобы добиться наилучшего результата, правильным решением будет изучение всех концепций для использования сильных сторон каждой из них.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практика показывает, что Япония сумела использовать самые выгодные концепции управления, которые были созданы на Западе. Сохраняя свои ценности и приспособив их к своим национальным особенностям, она способствовала формированию нового стиля экономического мышления.

Вероятно, это связано с тем, что в японской модели менеджмента существует правило — «все мы являемся одной семьёй». Возможно, это и есть один из секретов успеха, что довольно часто подтверждают социологические опросы, которые проводятся в японских компаниях.

Организаторы стараются создать атмосферу самомотивации. Перед рабочим коллективом всегда должна стоять цель, и к ней дружно и организованно стремятся идти. Термин «профессия» отождествляется не с трудовой деятельностью, а с образом жизни.

Необходимо сказать, что в японской управленческой модели менеджмент рассматривается как менеджмент, обладающий человеческим лицом. То есть, главным ресурсом выступает сам человек. Именно таким методом Япония одна из самых первых в мире начала привлекать в свои компании работников.

Таким образом, еще одной особенностью данной модели менеджмента является ориентированность на личность управляющего.

Помимо сказанного, данная модель менеджмента опирается на такие общечеловеческие ценности как патриотизм и забота о процветании нации. Такой подход является общей целью экономического, финансового и политического руководства страны и всего населения.

Нельзя не сказать и о истинно системном научном подходе к решению как крупных, так и мелких проблем на всех уровнях, а именно учете компетентности руководства, эффективности коммуникаций, «трех столпах» японской экономики - пожизненном найме, надбавке за выслугу лет и профсоюзе предприятия, грамотном использовании предыдущего опыта и традиций. Заметим, что «три столпа» теоретически и практически не обладают механизмом повышения производительности, они лишь способны выполнять особые функции в японском контексте.

Учёные называют эти функции институциональной взаимодополняемостью. Она определяется как коммуникационная согласованность (т. е. информационный обмен) между рабочими группами внутри корпоративной организации. Иными словами, когда «три столпа» интегрированы в организацию, которая ставит универсалов выше, чем узких специалистов, различным рабочим группам гораздо проще обмениваться информацией.

В контексте исследования особенностей японской модели менеджмента отметим, что причина успеха японского менеджмента, 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 междуфирменных и иных альянсов в рамках и за пределами кейрецу, важная роль

правительства в обеспечении эффективного функционирования системы, патриотизм.

Говоря об особенностях японской модели менеджмента, нельзя не отметить и другую сторону «японского чуда». Речь идет о коррупции, проявлении группового и индивидуального эгоизма, дискриминации женщин, разрушении окружающей среды. Перечисленные недостатки обусловлены тем фактом, что на волне успехов в системе управления произошла определенная утрата динамизма, гибкости, стремления к инновациям, что определило неготовность к либерализации в условиях глобализации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ашитко В.А. Роль японской идеологии в управлении бизнесом // Национальная ассоциация ученых. – 2015. – № 11. – С. 95-98.
2. 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. 232-237.
3. Демина М.О. Роль традиций в японском менеджменте // Азия и Африка сегодня. 2016. № 6 (707). С. 62-66.
4. Журавлев В.В., Лопарева А.М. Диверсификация бизнеса как путь повышения эффективности предприятий сферы туризма. Состояние и перспективы развития экономики в условиях неопределенности. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: Аэтерна, 2016.
5. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 274 с.
6. Кононенко Е.В. Актуальность принципов Деминга в современных условиях // Национальная ассоциация ученых. 2016. №3(19). С. 10-11.
7. Корчагина А.С. Японский менеджмент. М.: Научная книга, 2015. 240 с.
8. Лайкер Джеффри. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента. – 2015. – № 1. , Издательство: Альпина Паблишер – С. 400.
9. Лопарева, А.М. Управление издержками в туристском бизнесе. Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: Аэтерна, 2015.
10. Пищулина, Е.С. Булков Т.И. Анализ японских методов управления. - Сервис: экономика, техника, образование. Межвузовский сборник научных трудов. - Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2016 г.

11. Угарова, Г.Л., Пищулина, Е.С. Направления развития паломнического туризма на Урале. Личность и общество: проблемы взаимодействия. Материалы VII Международной научно-практической конференции. - Челябинск: Издательский дом «Монограф», 2015 г.
12. Угарова, Г.Л., Торопова, А.Н. Ресторанный бизнес в Челябинске. Общество и сервис: теоретические и практические инновации. Студенческий ежегодник. - Челябинск: ЮУрГУ, 2015 г.
13. Тропина А.В. Особенности и основные черты японского менеджмента // Аллея науки. - 2017. - № 16. - С. 8-13.
14. Шайдуллин Н.С. Эволюция интерпретации философии деминга в концепции ДАО Тойота // Управление устойчивым развитием. - 2018. -№ 5. - С. 30-34.
15. Эскиев М. А., Ялмаев Р. А., Аслаханова С. А. Японская модель государственного управления // Молодой ученый. — 2015. — №23. — С. 696-698. — URL <https://moluch.ru/archive/103/22820/> (дата обращения: 06.03.2020).