

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.

Исследование национальных моделей менеджмента позволяет избежать повторения чужих ошибок. Потребность в таких исследованиях испытывают как российские предприятия и организации, внедряющие мировой управленческий опыт, так и зарубежные компании, открывающие свои филиалы в других странах, с другим менталитетом, культурой, национальными традициями.

Целью настоящей работы является выявление особенностей и характерных черт японской модели менеджмента в перспективе применения японского опыта управления трудовыми ресурсами для развития российской экономики.

В соответствии с данной целью в курсовой работе были поставлены следующие задачи:

- раскрыть позиционирование менеджмента как раздела общей теории управления;
- выявить особенности влияния культуры и философии организации на системы управления и контроля;
- раскрыть сущность и охарактеризовать признаки японской модели менеджмента;
- представить возможности применения опыта японской системы менеджмента на российских предприятиях.

Объектом исследования курсовой работы выступает японская модель менеджмента, как наиболее эффективная в мире.

Предметом исследования выступает менеджмент, как искусство управления людьми

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента: Г. Десслера, Э.М. Короткова, Ф. Питера Друкера, наработки практикующих специалистов – менеджеров: Е.Б.Рохминой, С.Г. Погосян (Мурадян) и др. Основные зарубежные модели управления наиболее доступно и полно рассматривают М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури в «Основах менеджмента». В учебном пособии А.И. Кравченко «История Менеджмент» рассказано об исторических предпосылках создания современных моделей менеджмента. Е.Б. Рохмина в статье «Сравнительный анализ американской и японской моделей менеджмента» произвела сравнительный анализ моделей менеджмента, выявила преимущества и недостатки.

Методологическую основу работы составили: логический, сравнительный методы, метод системного анализа, научного наблюдения и обобщения.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты могут быть использованы конкретными российскими предприятиями при выработке новых элементов стиля управления.

Структура и логика изложения работы выстроены в соответствии с целями и исследовательскими задачами. Работа состоит из введения, 2-х глав, включающих в себя параграфы, заключения, списка использованных источников.

1. Основы исследования подходов к развитию экономики сквозь призму национальных моделей менеджмента

1.1. Позиционирование менеджмента как раздела общей теории управления

По мнению Питера Друкера, цивилизационное развитие базируется на революциях, основанных на знаниях [3, с. 114]:

- 1700-е годы, когда знания впервые из интеллектуального достояния немногих превратилось в фактор совершенствования трудовых операций;
- 1895-1960 гг. - зарождение менеджмента как науки, практическое применение которой привело к многократному повышению производительности труда;
- 60-е годы XX века - новый этап приложения знаний уже непосредственно к сфере управления (революция в управленческом труде).

В настоящее время принято рассматривать менеджмент как знания и деятельность в области управления предприятиями [1, с. 9]. В последнее время этот термин распространяют и на управление социально-экономическими системами. И такой «рост» приводит к тому, что со стороны представителей менеджмента периодически возникают поползновения к обобщению этой дисциплины до управления вообще. Такие обобщающие заявления нельзя считать корректными хотя бы потому, что они не соответствуют реальному позиционированию менеджмента (рис. 1.) [6, с. 37].

image not found or type unknown



Рис. 1. Позиционирование менеджмента как раздела общей теории управления

Без сомнения управление (control) является более общим понятием. Менеджмент не занимается проблемами общих закономерностей, проблемами управления техническими системами и т.д. И поэтому его следует рассматривать как раздел современной теории управления, обусловленный описанием проявления ее закономерностей в общественном управлении [6, с. 39]. То есть существенной особенностью менеджмента является то, что все закономерности управления в нем проявляются через рефлексивное взаимодействие людей. Любое действие в нем рассматривается как результат выбора, преломления через понимание его исполнителя, проявления того, как он ощущает мир и свое отношение к нему.

Такое определение менеджмента позволяет увидеть роль ментальных и этнических моментов. С одной стороны выделена «бесчеловечная» составляющая –

общие закономерности организации и управления [1, с. 65]. Они действительно и в описании действий людей и их отношений между собой. Однако, с другой стороны, здесь есть существенная особенность. В распоряжении людей имеется возможность.

Возможность применить эту закономерность с той или иной степенью и направленностью конструктивности или деструктивности. Вот с этой возможности начинается проявление как индивидуальных, так и интегральных этнических рефлексивных особенностей [10, с. 263]. И мы замечаем, что в разных социумах возникают разные формы механизмов общественного управления, что их разница порой воспринимается как принципиальная. При этом тот факт, что в основе лежит одна и та же «бесчеловечная» закономерность, преломленная через разное ментальное и этническое восприятие, проходит мимо внимания основной массы исследователей.

Это заставляет критически отнестись к использованию слова «менеджмент» для терминологического обозначения этой области знания и умения. Однако это критическое отношение связано не с тем, что нужно искать другое слово, а в дистанцировании термина от ментальных моментов. Фактически в настоящее время мы под термином «менеджмент», обозначающим область знаний и умений по построению общественного управления, имеем дело только с одной ментальной моделью - с доктринальным оформлением особенностей общественного управления в Западной Европе и Америке (ареалом западноевропейского суперэтнуса [2, с. 109]).

Достаточно очевидно, что такое дистанцирование может и должно быть результатом качественного расширения концептуально-теоретической основы того, что мы называем менеджментом. И степень расширения должна быть такова, чтобы мог сформироваться обобщенный конструкт. А различные ментальные модели менеджмента могли бы рассматриваться как его конкретизация.

Этот аспект можно пояснить и с другой стороны. В своей полноте опыт общественного управления един для всех людей (как общности, разделяемой по различным признакам). Но именно в силу нашего несовершенства, проявляющегося в ментальных и этнических «фильтрах восприятия» разные люди понимают и используют разные аспекты этого единого опыта [6, с. 81]. Мы редко фиксируем то, на основе чего строим конкретную модель, - нам кажется, что за этим стоят объективные «неколебимые» основы, не нуждающиеся в проверках и доказательствах. Однако наш когнитивный и инженерный опыт в первую очередь

обусловлен окружающими обстоятельствами, той историей его формирования, которую мы восприняли в виде образования. И за этой ментальной и этнической разницей пропадает понимание более глубокой общности [9, с. 47].

Опасность состоит в том, что в этом случае отдельный частный опыт может быть принят за эту общность. Следствием могут быть только потери. Вместо мозаичного многообразия, получится тотальное однообразие частного опыта, пасующего перед теми ситуациями, к которым он неприспособлен.

Таким образом, понимание, которое «кристаллизовалось» в теоретически осмысленные схемы и модели. И именно оговоренное использование термина «менеджмент» позволит преодолеть кажущиеся принципиальными различия, корректно сопоставить «национальные особенности», выявить необходимые аспекты использования опыта других ментальных моделей и инновационный потенциал своей модели. Вместе с тем, менеджмент - это философия и культура управления, речь о которых пойдет в следующем параграфе работы.

1.2. Влияние культуры и философии организации на системы управления и контроля

Знание особенностей истории национальной культуры, ее ценностей и образцов поведения людей в различных ситуациях позволяет профессионально готовить и воспитывать будущих менеджеров. Без знания характерных черт национальной деловой культуры невозможно решать на высоком профессиональном уровне сложные и комплексные задачи в рамках процессов управления, протекающих в экономической системе. Тейлор утверждал, что модель управления - это не изобретение, а эволюция. Модель управления вынашивается и формируется годами, десятилетиями, и даже веками. Она должна быть не «чужеродной», а только «родной», органичной и соответствующей культуре, традициям и духу народа страны, в которой данная модель прививается [5, с. 34-35].

Сегодня философия и культура организаций становятся одним из регуляторов поведения людей в организации и вне её, влияют на этику и мораль общества в целом. Как набор установок, норм и правил поведения, добровольно принимаемых людьми, философия и культура являются своеобразным инструментом управления и во многом определяют результаты деятельности организации [4, с. 64].

Национально-культурные различия создают множества моделей управления, присутствующие на каждом уровне развития менеджмента. Например, по территориальному происхождению или месту адаптации кроме базовых моделей (американской и японской) можно выделить германскую, шведскую, бразильскую, российскую и некоторые другие модели управления [10, с. 264].

В историческом разрезе можно рассматривать американскую и японскую модели менеджмента как наиболее удаленные друг от друга, а европейскую - как занимающую промежуточное положение.

В конце XX в. наблюдается существенное сближение американской, европейской и японской моделей управления. Микропроцессорная революция, глобализация фирм и конкуренция ведут к их нивелировке. Тем не менее определенные различия моделей управления сохраняются [15, с. 98].

Говоря о базовых моделях управления: американской, основанной на развитии техники, автоматизации и роботизации, когда человеческий фактор оставался на втором плане, и японской, приоритетом в которой является отношение к человеческому капиталу необходимо отметить, что технически модели управления отличаются мало, поскольку современные японские методы управления заимствованы, главным образом, у американцев. Секрет японской модели - в национальном культурном коде, в новом типе поведения, отношении между менеджерами и подчиненными и отношении работников между собой. Японский менеджмент в формальных и содержательных аспектах признал необходимость уделять работникам повышенное внимание и создавать условия, чтобы человек работает с сознанием собственного достоинства и получает от работы удовлетворение [13, с. 22].

В европейской (немецкой) школе менеджмента большое значение придается целеполаганию, наличию достаточных объемов информации, принятию обоснованных решений [10, с. 264].

Контроль как подсистема системы управления организации несет в себе все её системные характеристики: таким образом, состояние подсистемы контроля во многом определяется характеристиками системы управления. Философия и культура организации определяет её политику, культуру и стили управления. Стил управления диктует уровень централизации (децентрализации) управления и, соответственно, стратегии контроля: методы, формы и объемы контрольных процедур и технологии их применения - чем выше уровень централизации, тем

жестче контрольные процедуры, больше объем контроля и наоборот.

На выбор стратегии контроля влияют также тип организационной структуры и используемая практика управления, стиль лидерства руководителя и методы управления, вид деятельности и среда организации [9, с. 39].

Говоря о культуре, прежде всего, подразумевают народы, этнические группы и религии. Однако этот термин стал активно применяться и для описания ключевых характеристик организаций и бизнеса. В данном случае чаще всего используют термин «корпоративная культура», который применяется к любым типам организаций, вне зависимости от того, является ли организация корпорацией или нет.

Культура организации - это система ценностей и убеждений, разделяемых сотрудниками организации, коллективное сознание и менталитет коллектива [1, с. 161]. Культура организации состоит из ценностей, явно или неявно выраженных стандартов, которые возникли благодаря лидерам или в результате целенаправленной работы по их развитию. Культура организации помогает сотрудникам обрести чувство причастности, повышает лояльность к компании. Принято считать, что корпоративная культура - это внутренний компас сотрудника компании. В таком понимании культура - это среда, образ поведения и деятельности, который можно создавать сознательно и влиять, таким образом на результаты деятельности [8, с. 291]. Как видим, культура становится своеобразным инструментом управления.

Культура управления рассматривается как характеристика качественной стороны управленческой деятельности субъекта управления, фактор, определяющий эффективность управленческих решений. Культура управления - это концентрированный, накопленный в ходе исторического развития опыт управления различными сферами человеческой деятельности, социальных отношений. Уровень культуры управления определяется умением субъекта управления учитывать в своих решениях реальную сложность управляемого процесса, находить меру между задачами управления и объективными условиями функционирования организации, расширить и углубить сферу ответственных решений, повышать их эффективность [14, с. 345]. Культура управления - это часть общей культуры общества, и она во многом определяется уровнем развития социально-экономических отношений.

Понятие культуры всегда сохраняет нормативный смысл. Культура — это также набор установок, норм, правил поведения и привычек, принятых в обществе или организации. Приступая к работе в организации, человек опосредственно принимает её культуру в целом и культуру управления в частности. При этом её поведение регламентируется не только законами и внутренними нормативными документами организации, обязательными для исполнения, - «жесткое регулирование», но и принятые в организации культурой - «мягкое регулирование», которая воспринимается личностью либо по существу (понял - согласен - принял), либо по форме (понял - не согласен - но буду руководствоваться) [8, с. 292].

Таким образом, желаемое в обществе или в организации состояние (поведение) определяется уже морально-этическими нормами и осуществляется общественным контролем и/или самоконтролем.

При организации контрольной деятельности становится очень важным формирование такого неформального института, как доверие, во-первых, на межличностном уровне - доверие персонала проверяемого объекта или участников проверяемого процесса персоналу проверяющих органов и, во-вторых, на организационном уровне как доверие системы управления подсистеме контроля [10, с. 268].

В системе контрольной деятельности институт доверия, как часть общей культуры организации формируется, в том числе, благодаря [9, с. 44]:

- созданию системы контроля, адекватной действующей системе управления;
- созданию целостной внутренней нормативной базы, регламентирующей управленческую и контрольную деятельность;
- созданию системы принятия мер, адекватных выявленным отклонениям, их последствиям и причинам возникновения [9, с. 45].

Наличие соблюдения общих для всех систем контроля и частных принципов организации контрольной деятельности укрепляет институт доверия.

Кроме характеристик системы контроля, большую роль играют характеристики персонала контролирующих органов. Их профессионализм (квалификация и отношение к работе), внутренняя культура, адекватное поведение в различных ситуациях, нацеленность на стратегические цели организации, а не на

узкофункциональные показатели органов контроля повышают авторитет системы контроля и доверие к ней. При отсутствии доверия система контроля становится высокочрезмерной и, соответственно, неэффективной (проверяемые и проверяющие - не партнеры, а противники), бесполезной (материалы по результатам контрольной деятельности не участвуют при принятии управленческих решений) и вредной (на поддержание бесполезных процедур производятся затраты).

Понятие культуры управления тесно связано с понятием стиля управления, а стиль управления во многом определяет характеристики системы контроля, технологию, методы и объем контрольных процедур.

Стиль - одна из характеристик культуры управления. Стиль отражает реализацию полномочий в системе менеджмента [3, с. 114], а культура управления выходит за пределы процессов управления: она отражает личностные и групповые характеристики, которые идут от природы общественного развития, включают традиции и обряды, коллективное сознание и менталитет. Понятие культуры является более широким понятием, нежели стиль управления; культура формирует стиль управления [5, с. 215].

Философия, культура и стиль управления, политика организации во многом определяют подход к построению систем контроля, определению стратегии контроля, методов, форм и объемов контроля. Связь модели менеджмента с культурой и менталитетом страны можно наглядно проследить при сравнении систем менеджмента в таблице 1 [4, с. 64-66].

Таблица 1

Общая сравнительная оценка систем менеджмента

Объект сравнения	США	Япония	Европа	Россия
Характер решений	Индивидуальный	Коллективный	Индивидуальный	Индивидуальный
Преобладающие цели	Тактические	Стратегические	Стратегические	Тактические

Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое	Четкое	Четкое
Специализация работников	Узкая	Широкая	Широкая	Узкая
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная	Индивидуальная	Коллективная
Приверженность работника	К профессии	К фирме	К фирме	К профессии
Оценка и карьерный рост	Быстрый	Медленный	Медленный	Медленный
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные	Индивидуальные	Коллективные
Направленность руководства	На человека	На коллектив	На человека	На коллектив
Идеал менеджера	Лидер-сильная личность	Координатор-мозговой центр	Координатор-мозговой центр	Лидер-сильная личность
Способ контроля	По индивид. показателям	По коллектив. показателям	По индивид. показателям	По коллектив. показателям
Отношение к подчинённым	Формальное	Неформальное	Формальное	Формальное

Обусловленность карьеры	Личные качества	Возраст, стаж, коллективные достижения	Личные качества	Возраст, стаж, коллективные достижения
Структура управления	Жесткая	Гибкая	Жесткая	Жесткая
Оплата труда	По индивид. результатам	По коллект. результатам, от возраста и стажа	По индивид. результатам	По коллективным результатам
Расходы на обучение персонала	Низкие	Высокие	Высокие	Высокие
Найм на работу	Краткосрочный	Пожизненный	Краткосрочный	Краткосрочный

Из данных таблицы хорошо видно, как тесно переплелись качества американского и японского менеджмента в российских и европейских управленческих традициях. Таким образом, видно, что культура и философия – это ключевые принципы, согласно которым менеджмент контролирует, поддерживает и развивает социальный процесс, представляющий собой производство и реализацию товаров, работ и услуг и доставляющий ценность потребителям. После создания концепции товара, работы, услуги, а также технологий их производства и реализации, культура и философия становятся самыми важными компонентами обеспечения эффективности организации в долгосрочной перспективе, формируя систему управления и предопределяя основные характеристики системы контроля.

Подводя итог первой главы курсовой работы необходимо отметить, что общая тенденция эволюции теории управления и контроля, как функции управления показывает, что управление и контроль становятся более «демократичными»: объем управленческих воздействий и контрольных процедур уменьшается, их содержание становится более мягким.

Становление бизнес-среды в России имеет свою специфику, соответственно, организация системы управления и подсистемы контроля отличаются своими особенностями. Характеристики управления и контроля обусловлены не только законами и закономерностями менеджмента, уровнем развития теории и практики менеджмента, но и национально-историческими факторами, а также личностными характеристиками руководителей организации.

Учет эволюционных процессов становления принципов управления и особенностей различных моделей (американской, японской и европейской и др.) позволит сформировать наиболее оптимальную современную российскую систему управленческих принципов и избежать их стихийного использования.

2. Японская модель менеджмента и перспективы ее использования в России

2.1. Сущность и признаки японской модели менеджмента

Исторические, культурные и социальные особенности управления Японии сформировали особую модель, которая значительно отличается от американской модели управления. Япония в следствии своего бедного положения в плане ресурсов, сформировало другой принцип богатства. Богатство Японии в человеческих ресурсах. Хидеки Йосихара определил шесть характерных признаков японского управления [11, с. 31-33].

1. Гарантия занятости и создание условий доверительности. Данное положение обеспечивает устойчивость трудовых ресурсов, и снижает текучесть кадров. Устойчивость служит опорой для рабочих и служащих, она закрепляет чувство корпоративной общности, налаживает отношения рядовых сотрудников с руководством.

2. Гласность и ценность корпорации. Все уровни управления и рабочие используют общую базу информации о политике и деятельности фирмы, воспитывается атмосфера участия и общей ответственности, что благоприятно влияет на взаимодействие и повышение производительность.

3. Управление, основанное на информации. Первостепенное значение ложится на сборе данных и систематическому применению информации, служащей для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции.
4. Управление, ориентированное на качество. Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях особое внимание уделяют контролю Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс» качества. В время управления производственными процессами главной заботой является получение точных данных о качестве.
5. Постоянное присутствие руководства на производстве. Для быстрого устранения и решения ряда проблем принимается решение о расположении управляющего персонала в производственных помещениях.
6. Поддержание чистоты и порядка. Существенным фактором, обеспечивающим высокое качество товаров, относится чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий устанавливают порядок, который служит гарантией качества продукции и способствующий повышению производительности благодаря чистоте и порядку. Японская модель управления создает упор, связанный на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

Отличительностью японского менеджмента является управление трудовыми ресурсами. Японские организации управляют своими служащими, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения данной цели японские фирмы используют американский опыт управления кадрами, в особенности эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие. Но существует и значительная разница между американским и японским управлением. Японские корпорации делают упор на преданность своих служащих компаниям. Отожествление служащих с корпорацией позволяет создать крепкую мораль и позволяет привести к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы. Японская система управления делает упор на коллективное решение проблем и ставит главенство над индивидуумом корпоративные ценности, отличается гибкостью в процессе управления и четкой обратной связью [6, с. 200].

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 [17, с. 41]. 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 [16, с. 69].

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 наем,
- внутрифирменные профсоюзы,
- вознаграждение на основе выслуги лет,
- обучение на рабочем месте, формирование особой формы междофирменных и иных альянсов в рамках и за пределами кейрецу,
- важная роль правительства в обеспечении эффективного функционирования системы,
- патриотизм [13, с. 22].

В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

Трудовые отношения в Японии развиваются под воздействием 5 известных во всем мире систем, которые начали формироваться в период с 1868 г. до второй мировой войны и основаны на традициях и философии народа. В структуру этой пятерки входят [16, с. 76]:

- система пожизненного найма (СПН);
- система кадровой ротации (СКР);
- система подготовки на рабочем месте (СПРМ);
- система репутаций (СР);
- система оплаты труда (СОТ).

Японцы выше других ставят социальные потребности (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд (стимулы) они воспринимают через призму социальных потребностей.

В отличие от работников других стран, японцы не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения, поведение менеджера и принятие им решений всецело зависит от ситуации. Главное в управленческом процессе — это изучение нюансов обстановки, которые позволяют менеджеру принять правильное решение.

До развития в Японии капиталистического способа производства ей было присуще уравнильное вознаграждение за труд. Становление машинного производства потребовало разработки системы мотивации труда с учетом сложившегося стремления работников к уравниловке и личного вклада каждого из них. Выход был найден в разработке системы оплаты труда работников по выслуге лет.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы. В основе его лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников.

Японцы, высоко ценящие групповые отношения, особенно внимательно отслеживают свое положение в группе. Они чутко реагируют на изменение места каждого человека в группе и стараются не переступить очерченные для каждого из них границы [8, с. 275].

Для крупных японских фирм характерна система «пожизненного найма», которая охватывает до 30% общего числа наемных работников. Сущность этой системы сводится к следующему: каждый год в начале апреля (после окончания учебного года) фирмы заполняют имеющиеся вакансии выпускниками школ и университетов, которые после адаптации и обучения приступают к непосредственному выполнению своих обязанностей. Фирмы гарантируют своим работникам занятость не только до их выхода на пенсию в 55 лет (а в некоторых фирмах в 60 лет), но и в случае спада производства и возникновения других непредвиденных обстоятельств [8, с. 232].

Японские работники стремятся попасть на фирмы, практикующие у себя систему «пожизненного найма». Работник, уволенный с такой фирмы, воспринимает свое положение как катастрофическое, унижающее его в социальном плане. Сам факт увольнения работник всячески скрывает от своей семьи и родственников, которые в силу сложившихся традиций смотрят на него как на изгоя, у которого недостаточно знаний, профессионализма, способностей и старания [16, с. 34].

Система «пожизненного найма» очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предприниматели приобретают верных и преданных работников, готовых трудиться на благо фирмы с наибольшей отдачей. Работники, «пожизненно» нанятые фирмой, испытывают чувство глубокого удовлетворения от того, что получили признание их способности, образование и уровень подготовки. У работника появляются чувства стабильности своего положения в жизни, уверенности в завтрашнем дне. К нанявшей их фирме работники проникаются чувствами благодарности, преданности и привязанности. На протяжении всего времени работы на фирме работники чувствуют себя ее должниками. В связи с этим японскую систему «пожизненного найма» следует рассматривать как мощное средство мотивационного воздействия [12, с. 38].

Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством. Во всех сферах японской экономики в настоящее время действуют группы (кружки) качества, в которые помимо рабочих включаются мастера и инженеры. Японская система управления качеством не дает сбоев. Это является результатом ее продуманности и простоты.

Идея о необходимости создания движения, направленного на повышение качества продукции, принадлежит американцу Демингу. Однако эта идея получила свое развитие не в Америке, а в Японии. Движение за качество возникло в Японии в 50-х гг. Сначала оно выражалось в виде борьбы за бездефектность выпускаемой продукции, а затем вылилось в мощную систему управления качеством.

На качество производимого изделия оказывает влияние большое количество разнообразных факторов. Степень влияния каждого из них можно учесть только с помощью статистических методов. Эти же методы позволяют выявить причины брака. Они дают возможность регулировать технологический процесс таким образом, что появление дефектов сводится к минимуму. Японцы пропагандируют необходимость знания семи статистических методов. К ним относятся: диаграммы Парето, схемы Исикава, контрольные карты, гистограммы, диаграммы рассеяния, графы, проверочные листы.

В основу японской системы управления качеством продукции заложена концепция «тотального» контроля за качеством в рамках фирмы, которая приобрела статус религии. Контроль за качеством охватывает все стадии производства. В систему контроля вовлечены все работники фирмы, включая секретаря и машинистку. Ответственность за качество несут все работники фирмы, поэтому не ищут конкретных виновников брака и дефектов. В Японии службы, занимающиеся контролем качества продукции, выполняют только консультативные функции. Каждый работник может остановить конвейер, если пошел брак.

Во всех сферах японской экономики в настоящее время действуют группы (кружки) качества, в которые помимо рабочих включаются мастера и инженеры. Группы (кружки) качества решают все проблемы, начиная от технологических и заканчивая социально-психологическими.

Японская система управления качеством не дает сбоев. Это является результатом ее продуманности и простоты. Ставка на выпуск высококачественной продукции объясняется, во-первых, национальными чертами и традициями японцев, и во-вторых, тем, что Япония практически не имеет сырьевых ресурсов. Она полностью импортирует необходимый ей алюминий, нефть, железную руду, большое количество леса и лесоматериалов.

Обобщая изложенный материал можно отметить, что японская модель управления основана на коллективных ценностях, когда интересы группы ставятся выше интересов индивида, который должен стремиться к нивелированию своих

собственных нужд до уровня общих потребностей коллектива, не выделяться, а участвовать в достижении общих целей и создания гармоничных отношений.

Основные характеристики японского стиля менеджмента:

- гарантия занятости и право старшинства;
- работа в группах;
- консультации и принятие решения в группах;
- централизованный контроль найма и выполнения работы;
- техническое обеспечение качества продукции;
- коммуникативные отношения с линейными руководителями [11, с. 109].

В японской модели управление основано на принципе взаимного сотрудничества, а так же на правиле консенсуса.

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны японской модели, используя SWOT-анализ, представленный в таблицах 2, 3.

Проведенный анализ и представленные данные в таблицах позволяют выделить самой сильной стороной японской модели является то, что в организации быстро реализуются решения и принимаются изменения. Особо слабую сторону выделить сложно.

Таблица 2

SWOT-анализ модели менеджмента Японии

S (силы)

W (слабости)

S1 - гибкая система
управления;

S2 -целостность коллектива;

S3 -коммуникация с линейными
руководителями;

S4 -хорошее знание
производства;

S5 -принятие решения по
принципу консенсуса;

S6 -быстрая реализация
решений;

S7 -личные контакты на основе
доверия;

S8 -эволюционный путь
инноваций.

W1. W1 -медленное должностное продвижение;

W2. W2 -пожизненный найм, невозможность
перехода на другую работу;

W3. W3 -заработная плата производится по
показателям работы группы, службы и стажу.

О (возможности)

Т (угрозы)

-спрос на инновации;

-быстро изменяющиеся
внешние условия рынка.

O2. -быстро изменяющиеся
внешние условия

рынка;

-конкуренция на специалистов и
квалификационных работников;

-ограниченность ресурсов.

Таблица 3

Матрица SWOT-анализа (экспертная оценка)

Влияние

Возможности Угрозы

Сильные стороны	1	2	1	2	Сумма
S1	+	++	0	0	3
S2	0	+	0	0	1
S3	+	+	0	0	2
S4	++	+	+	0	4
S5	+	+	0	0	2
S6	++	++	0	+	5
S7	0	0	+	0	1
S8	++	+	0	0	3
Слабые стороны					
W1	0	-	--	0	-3
W2	-	-	-	0	-3
W3	-	0	--	0	-3

Сумма 7 7 -3 1 12

Одинаковый вес имеют такие положения как медленное должностное продвижение, пожизненный найм, невозможность перехода на другую работу, а также заработная плата, которая производится по показателям работы группы, службы и стажу.

Возможностями для японской модели являются спрос на инновации и быстро изменяющиеся условия. Это обусловлено тем, что данная модель имеет гибкую систему управления, коллективное обсуждение и быстрое принятие решения. Также организации, устроенные по принципу японской модели менеджмента, нацелены на новшества и инновации.

Самой опасной угрозой является конкуренция на специалистов и квалификационных работников. Данная модель не позволяет работникам быстро передвигаться по профессиональной лестнице и это отталкивает специалистов от организаций такого типа.

Проводя SWOT-анализ, мы выделили сильные и слабые стороны модели управления, а также возможности и угрозы, которые в наибольшей степени характерны для экономики соответствующей страны. На основе анализа выделим особенности, которые применимы для российского управления.

2.2. Возможности применения опыта японской системы менеджмента на российских предприятиях

В настоящее время бизнес слабо осознает необходимость специального управления рабочими процессами и повышением качества работы, не говоря о том, что осведомленность о таких системах среди отечественного топ-менеджмента еще крайне низка. Существует огромное множество методов управления, и одним из самых эффективных считается японские модели управления Кайдзен и Канбан.

Суть системы Канбан заключается в том, что на всех фазах производственного процесса отказались от производства продукции крупными партиями и создали непрерывно-поточное производство.

Система Канбан получила свое название от металлического знака треугольной формы («канбан» в переводе означает «табличка», «знак»), который сопровождает детали в процессе производства и перемещения. На этом знаке размещается вся диспетчерская информация: номер детали, место ее изготовления, количество деталей в партии и точка подачи детали на сборку. Суть системы заключается в том, что на всех фазах производственного процесса отказались от производства продукции крупными партиями и создали непрерывно-поточное производство [21].

Система Канбан следит за производством продукции на участках по часам и даже минутам и отправляет готовые детали на последующие операции только в тот самый момент, когда там появится в них потребность, а не тогда, когда они будут изготовлены. Это требование относится как к самому производственному процессу, так и к деталям (узлам), хранящимся на складах, а также к деталям (узлам), поступающим от поставщиков в процессе производственной кооперации. Поставщики вынуждены подстраиваться под ритм работы предприятия-потребителя их продукции и вводить у себя аналогичную систему. Система Канбан, распространяясь, охватывает целые отрасли [18].

Канбан оказывает непосредственное влияние на размер складских запасов, сокращая их до оптимальных размеров. Так, количество деталей на складах фирмы «Тойота» рассчитано на один час, а поставщики поставляют детали (узлы) – три-четыре раза в день в нужное время и высокого качества.

Однако следует отметить, что в полном объеме эта система не была внедрена нигде, что объясняется прежде всего тем, что система, созданная в Японии, ориентирована на национальные ценности [11, с. 145].

В основе Кайдзен лежит постоянное совершенствование процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни человека, однако для успешного использования данной модели необходимо разобраться в тонкостях ее внедрения и проблемах, которые были выявлены в ходе реализации данной системы управления.

Модель управления Кайдзен представляет собой деятельность с участием всех сотрудников предприятия, которая заключается в непрерывной реализации положительных изменений (улучшений) в короткие сроки и без привлечения крупных инвестиций. После окончания Второй Мировой Войны именно благодаря применению этой методики многим японским компаниям, в том числе и Toyota, удалось быстро восстановиться и нагнать потерянные мощности. Система подачи

кайдзен-предложений, нацелена на вовлечение персонала в постоянный процесс улучшений. Число внесенных сотрудниками предложений рассматривается как важный критерий при оценке эффективности деятельности подразделений и предприятия в целом.

В основе этой японской модели управления лежит пять основных элементов или «5s»: Seiri - аккуратность, Seiton - порядок, Seiso - чистота, Seiketsu - стандартизирование, Shitsuke - дисциплина [25]. Каждый элемент Кайдзен применим не только к работе, но и к повседневной жизни человека:

1. Сортировка заключается в том, что нужно составить список того, что необходимо улучшить и того, что мешает работать эффективнее. Этот принцип гласит, что работник не должен выполнять ничего лишнего, делать не свою работу.

2. Выстраивание и установка порядка состоит в том, что после того, как отброшено все лишнее, следует упорядочить процесс работы, выстроив дела в необходимом порядке. Хорошо будет, если хотя бы несколько первых недель будет вестись что-то вроде рабочего дневника. В него надо записывать выполненные дела, время, в которое они выполнялись, количество времени, которое ушло на их выполнение, и отмечать их приоритетность. В итоге может оказаться, что на самые важные дела уходит меньше всего времени, а рутина съедает больше всего, хотя иногда кажется, что проще сначала сесть, например, за составление планов на день (неделю, месяц), а потом уже выполнять самое важное.

3. Уборка или «полировка» состоит в том, что после окончания рабочего дня нужно убирать свой офисный стол и класть все на свои места. Найти нужные вещи и документы гораздо проще, когда все лежит там, где и должно быть. Порядок нужно наводить не только на рабочем столе, но и в голове. Для этого будет лучше выделить несколько минут, заглянуть в свой рабочий дневник и подвести итоги, внести необходимые заметки и забыть о работе, когда окажетесь за порогом своего офиса. Потому что на следующее утро сотрудник должен прийти на работу с ясной головой и свежими мыслями.

5. Стандартизация (систематизация) заключается в том, что после того, как работник избавился от дел, выполнение которых не входит в его обязанности, выстроил свой рабочий процесс и разложил все по полочкам не только на рабочем месте, но и у себя в голове, пришло время сделать из этого систему. То есть каждое утро персонал должен выполнять все по этой выстроенной схеме. Соблюдая ее, можно быстро увидеть результаты.

6. Поддерживание практики представляет собой формирование системы, то есть когда первые четыре процесса выполняются, они становятся новым способом работы. Следует придерживаться намеченного пути и не возвращаться назад, к старым привычкам и методам.

При работе по такой системе управления следует помнить, что закончив и закрепив один цикл, нужно переходить далее к следующему, останавливаться нельзя, так как основа японского метода - это непрекращающееся самосовершенствование [7, с. 34].

В конце марта под Геленджиком состоялся первый Лин-саммит юга России, посвященный внедрению технологий «бережливого производства» и философии кайдзен на российских предприятиях. Мероприятие это знаковое по нескольким причинам.

Во-первых, так основательно о бережливом производстве (лин-система, англ. lean production, lean manufacturing) на Юге поговорили впервые: мероприятия такого рода и в масштабах России происходят не так уж часто. Подобные форумы можно проходят либо в Москве и Петербурге, либо на промышленном Урале, где вопросы внедрения кайдзен-подхода уже более популярны и проработаны, чем на Юге.

Работой по японским технологиям среди крупных предприятий Юга, пожалуй, могут похвастаться преимущественно структуры «Базового Элемента» (например, агрохолдинг «Кубань», «Базэл Аэро», которому принадлежат аэропорты в Краснодаре, Сочи и Геленджике), компании с иностранным капиталом, такие как НЭВЗ, входящий в компанию с иностранным капиталом «Трансмашхолдинг», или завод «Клаас» [19].

Во-вторых, важно, что организаторам удалось привлечь к участию топ-менеджмент бизнеса - ведь вопросами повышения эффективности должны в первую очередь задаваться собственники и менеджеры высшего звена: к тому же, и этот тезис звучал в течение саммита не единожды, без сильной воли руководителя переход на новые принципы организации работы компании практически невозможен. В рамках саммита был представлен анализ кейсов предприятий, которые уже внедрились у себя основы бережливого производства. Здесь важным представляется то, что успешные примеры уже привлекаются не только из зарубежной практики, но и из опыта работы отечественного бизнеса. Это позволяет делать разговор предметным и конкретным.

Первыми в России внедрением технологий бережливого производства занялись в начале 2000-х годов предприятия машиностроения: Группа ГАЗ и ОАО «КамАЗ», что вполне логично, если вспомнить, что изобретена эта система менеджмента была в компании Toyota. На обоих предприятиях внедрением лин-менеджмента занимаются уже 10 лет - и результаты впечатляют. По словам заместителя председателя комитета развития производственной системы ОАО «КамАЗ», в первый же год экономический эффект от внедрения системы бережливого производства составил более 600 млн. рублей, а за последние шесть лет эта цифра выросла до 23 млрд. рублей. За это время было подано 707 тысяч кайдзен-предложений по улучшению производственного процесса, а также высвобождено 364 тысячи кв. м площадей, которые неэффективно использовались компанией [24].

ООО «Русские машины» (Группа ГАЗ), называет такие цифры: в январе 2009 года выработка на одного сотрудника на заводе составляла 152 тысячи рублей в месяц, а сейчас она составляет 260 тысяч. Таким образом, предприятие за три года улучшило свою работу практически на 70 %.

Эффект от внедрения принципов бережливого производства может выражаться не только в сэкономленных деньгах. Внедрение собственной производственной системы, основанной на принципах кайдзен, в последние два года позволило предприятию ООО «КЛААС» стать лидером по показателям качества в концерне. А это существенное достижение, если учесть, что в этом году одному из крупнейших мировых производителей сельхозтехники компании «Клаас» исполняется 100 лет, а ее краснодарскому заводу - всего 10 лет.

Тем не менее, проблем с внедрением философии Кайдзен на отечественных предприятиях еще очень много - начиная от непонимания топ-менеджерами того, зачем это нужно, и заканчивая яростным сопротивлением сотрудников всему новому. Можно изучить специализированную литературу и самостоятельно использовать в своей компании отдельные инструменты философии Кайдзен, но для полноценного внедрения системы лучше привлекать грамотных консультантов. Это главная статья расходов при внедрении «бережливых» технологий, так как Лин - это технология управления, а не производственная технология.

Опытных консультантов в сфере бережливого производства в нашей стране пока немного и большая часть таких консалтинговых фирм расположена в центральной части России, на Урале. Внешняя сила нужна еще и потому, что любая попытка

изменений, как правило, вызывает сильное сопротивление сотрудников компании. Если в результате внедрения какого-то кайдзен-предложения исключается простой оборудования, то сотрудники это воспринимают, как попытку заставить их работать больше и поэтому очень важно использовать помимо воли руководства другие мотивационные механизмы.

Так же, работники на местах очень часто не видят общих целей компании. Если цель не доводится руководством до рабочего, то человек просто не знает, зачем он работает. А если есть цель и работник знает, что, повышая свою производительность труда, он увеличивает и свою зарплату, то он сам быстро придет к необходимости внедрять такие инструменты.

Внедрение Лин-технологий может нести и неприятные для сотрудников последствия. Нужно не забывать, что система Кайдзен «вымывает» излишнюю рабочую силу с предприятия, так как при более эффективной организации труда для выполнения одного и того же объема работы необходимо меньше сотрудников. Проблемы массового внедрения Кайдзен на предприятия, существуют. Для компаний, занявшихся внедрением - это их вклад в собственное конкурентное преимущество.

Удачный пример применения данной модели можно рассмотреть на опыте ОАО «УАЗ». Система кайдзен-предложений, действующая здесь, представляет собой реализацию на практике технологии бережливого производства, разработанной японской компанией Toyota. Внедрением новых идей в организации занимается служба внедрения кайдзен-предложений совместно с подразделением, на улучшение деятельности которого направлено нововведение. За 2014 год подано почти 18 тыс. идей по повышению эффективности производства, из них 97,8 % признаны перспективными, успешно внедрено 92,4 %. Экономический эффект от реализации этих предложений составил более 170 млн. руб. [20].

Несмотря на то, что все приведенные примеры относятся в основном к машиностроительной отрасли, «бережливые» технологии применяются гораздо шире. Только в Краснодарском крае основы философии кайдзен внедряются в таких компаниях, как ООО «Краснодарский ипподром», ООО «Армавирский мясоконсервный комбинат», ГБНТУ «Кубанский казачий хор». ООО «Консалтинговая компания МАК», которая специализируется на консалтинге в области внедрения бережливого производства, приводит пример внедрения лин-технологий в банковской сфере из собственной практики: «Анализ процесса приема на работу сотрудника офиса банка показал, что нужно 27 документов для того, чтобы

принять человека на работу. В результате улучшений количество документов снизилось до 19 - и это не предел. А время приема на работу сотрудника прежде составляло 80 дней, в результате же улучшений оно сократилось до шести дней» [23].

Таким образом, внедрение бережливых технологий возможно на любом предприятии, вне зависимости от сферы его деятельности. Многие эксперты отмечают, что внедрение лин-технологий - это медленный процесс: один-два года уходит на обучение персонала и осваивание новых инструментов, от трех до пяти лет формируется собственная производственная система, и лишь через пять лет после начала внедрения эта система окончательно входит в понятийный аппарат сотрудников и становится убеждением. В этом кроется одна из сложностей во внедрении стратегии лин-менеджмента.

Итак, в рамках данной главы рассмотрена сущность и особенности японской модели менеджмента. Установлено, что сущность данного явления заключается в успешном сочетании заимствованной западной модели менеджмента с одной стороны, и использовании своих уникальных культурных традиций с другой. В ходе анализа выявлены следующие особенности данной модели менеджмента: проектирование семейных взаимоотношений на систему управления, ориентированность на личность управляющего, научный подход, учет общечеловеческих ценностей (патриотизм, забота о процветании нации).

Следует отметить, что попытки внедрить японские методы управления в полном объеме или частично предпринимались во всех развитых странах мира и с разным успехом, что, безусловно, обогатило теорию и практику современного менеджмента.

Система бережливого производства Кайдзен основана на идее постоянного устранения всех видов потерь, поэтому в принципе внедрение улучшений в компании не может закончиться никогда. Поэтому полученные результаты могут служить аргументом в пользу возможности и необходимости использования передовых концепций в отечественных условиях.

Учет всех выявленных особенностей, безусловно, будет способствовать эффективности развития отечественной модели менеджмента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги исследования, необходимо отметить, что модель управления формируется и совершенствуется десятилетиями и даже веками.

Российский менеджмент должен иметь свое особое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике российского менталитета.

Сравнительные исследования национальных моделей управления помогают избежать чужих ошибок, отделить универсальные черты организации от ее институционально-культурного образа. Потребность в таких исследованиях испытывают как российские предприятия и организации, осваивающие передовой управленческий опыт, так и зарубежные компании, открывающие свои филиалы и представительства в России.

В процессе работы были решены следующие задачи:

- раскрыто позиционирование менеджмента как раздела общей теории управления;
- выявлены особенности влияния культуры и философии организации на системы управления и контроля;
- раскрыта сущность и охарактеризованы признаки японской модели менеджмента;
- представлены возможности применения опыта японской системы менеджмента на российских предприятиях.

Результаты оценки японской модели управления в менеджменте позволяют сказать, что Концепция общественного поведения в Японии сводится к тому, что для большинства японцев интересы группы или общества значительно выше, чем личные интересы. Япония применяет методы труда и поведения, соответствующие специфическим чертам национального характера, которые положительно влияют на динамику экономического роста: трудолюбие, сдержанность, дипломатичность, восприимчивость к новому, сохранение национальных традиций, бережливость.

Главное в управленческом процессе для японцев заключается в изучении нюансов обстановки, которые позволяют менеджеру принять правильное решение.

Отношения со своими партнерами японцы строят на основе доверия. Сильнейшим средством мотивации для японцев служит «корпоративный дух» фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам.

Каждый японец знает, какую цель он выполняет и каких вершин необходимо достигнуть компании. Каждый работник ощущает себя частью фирмы, и гордится этим. Для японцев очень престижно устроиться в организацию с «пожизненным наймом». Для них понятие «увольнение» - очень большая проблема, перечашая социальным нормам и национальным традициям.

Про такую систему японского менеджмента можно сказать, что это мощная система управления, поскольку работодатель получает преданных сотрудников, готовых трудиться ради этой компании. А работники могут участвовать в деятельности фирмы, нести свою долю менеджерской ответственности, что позволяет наиболее эффективно использовать свои способности. Метод «участвующего управления» обуславливает рост производительности труда и повышение качества продукции.

Годы рыночных реформ в России заложили позитивные предпосылки формирования рыночных принципов управления и нового поколения менеджеров с новыми взглядами и установками, которые основаны на зарубежном опыте и не малый вклад в это вносит Японская школа менеджмента. Они умеют учреждать и организовывать бизнес, заключать сделки, рационально хозяйствовать, знают, как удешевить производство и объем товаров, найти поставщика и потребителя. Они заботятся о собственной репутации и имидже. Они благополучны, занимаются меценатством. Как правило, это высокообразованный класс, где не редкость два высших образования, кандидатские и докторские степени. Многие из них прошли обучение в престижных зарубежных университетах и стажировку в преуспевающих компаниях. Японские компании, конечно же, не исключение, обучение и перенимание опыта у них значительно. Этот класс имеет свои объединения, союзы, ассоциации и даже политические организации и через них инициирует решение важных местных, региональных и национальных задач.

Государство обязано считаться с этим новым классом, а общество осмысливать это новое явление российской жизни. Их деловая философия, высокая профессиональная образованность и ярко выраженная интеллектуальная и волюнтаристическая одаренность, помноженная на патриотические помыслы и высокую ответственность за судьбу отечества, - залог высокой конкурентоспособности российского бизнеса и быстрой адаптации к условиям глобализации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Байгот С. А., Ефимчик Е. Е. Основы менеджмента – Мн.: ООО «Информпресс», 2013. – 546 с.
2. Десслер Г. Управление персоналом. -М.: БИНОМ, 2012. – 329 с.
3. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 272 с.
4. Карпухина А. Н., Хомякова А.А. Анализ особенностей национальных моделей менеджмента и проблемы формирования российской модели // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2013. - № 33. – С. 63-68
5. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. - М.: ООО «Издательско-Консалтинговое Предприятие «ДЕКА», 2014. - 896 с.
6. Кравченко А.И. История Менеджмент: Учеб. пособие для вузов, – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2012. – 560 с.
7. Майорова Е. Метаморфозы технологии кайдзен в России // Управление персоналом. - 2012. - № 3 (46). – С. 31-38
8. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента - М.: Дело, 2012. – 439 с.
9. Овчинникова Н.В., Макашов И.Н., Чистякова К.А. История менеджмента. Учебно-методический комплекс/Федеральное агентство по образованию, Российский государственный гуманитарный университет, Институт экономики, управления и права, Факультет управления, Кафедра управления. М, 2012. - 129 с.
10. Погосян (Мурадян) С.Г. Основы исследования принципов управления: мировой опыт и эволюция подходов // Вестник Пятигорского Государственного Лингвистического Университета. – 2013. - № 3. – С. 263-272
11. Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. – М: АСТ, 2013. – 327 с.
12. Разумова Е.Д. Модели управления производством. – М.: Олимп, 2013. – 215 с.
13. Рохмина Е.Б. Сравнительный анализ американской и японской моделей менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий - 2014. - № 2 (29). - С. 22.
14. Саркисов С.Э. Менеджмент: Словарь-справочник. - М.: «АНКИЛ», 2015 - 808 с.
15. Тебекин А.В. Логистика. - М.: Дашков и К, 2013. – 435 с.
16. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. – М.: Экономика, 2012. – 512 с.

17. Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее/ под ред. В.А. Спивака. -М.: Эксмо, 2014. -160 с.
18. Kanban Development <https://habrahabr.ru/post/64997/> URL: (дата обращения: 09.09.2016)
19. Кайдзен - технология успеха URL: <http://www.fintuning.ru> (дата обращения: 09.09.2016)
20. Кайдзен-производство URL: http://www.kpms.ru/General_info/Kaizen (дата обращения: 09.09.2016)
21. Канбан - система управления производственными линиями URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kanban-sistema.html> (дата обращения: 09.09.2016)
22. Принципы Производственной системы Тойота URL: https://www.toyota.ru/world-of-toyota/factory/factory_principles.json (дата обращения: 09.09.2016)
23. Совершенствование рабочих процессов URL: <http://cyberleninka.ru> (дата обращения: 09.09.2016)
24. Японское производство URL: <http://lifehacker.ru/2013/01/27/kaizen> (дата обращения: 09.09.2016)
25. Японское чудо URL: <http://www.mgubs.ru> (дата обращения: 09.09.2016)