

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Выбор данной темы обусловлен особенностью японской модели менеджмента. Менеджеры Японии, как и любой другой страны отражают исторические особенности, культуру и общественную психологию в системе управления качеством. В наши дни система японского менеджмента является одной из самых эффективных в мире. В ее основу вложена ориентация на групповую форму организации труда. Используется механизм коллективной ответственности, при котором члены группы участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию.

Японская система менеджмента включает в себя синтез импортированных идей и культурных особенностей страны.

Помимо всего прочего в данной работе мы изучим особенности производственной системы Toyota, узнаем историю и особую философию компании. Проведем анализ американской и японской моделей менеджмента, а по итогам всего этого сделаем вывод по изученной информации.

Цель курсовой работы:

Выявление особенностей и характерных черт японской модели менеджмента. Рассмотрение различных методов управления на примере компаний, применяющих японский менеджмент.

В соответствии с данной целью в курсовой работе решаются следующие задачи:

1. Определение особенностей и характерных черт японского менеджмента;
2. Рассмотрение зарождения концепта кайдзен;
3. Выявление тонкостей японской модели менеджмента на примере компании Toyota;
4. Сравнительный анализ черт японского и американского менеджмента.

Предметом курсовой работы является японский менеджмент и его особые черты, которые помогли компаниям этой страны выйти на 2 место в мировом

рынке.

В качестве источников информации были взяты различные труды профессионалов этой области, объединенных различными изданиями. Основной материал взят из учебных пособий, таких как Семенова И. И. История менеджмента. Помимо этого были использованы книги таких авторов как: Ханис. Н. П., Тупицын П. К., Куликов Г.В., Масааки Имаи.

В написании одного из разделов также используются практические пособия таких авторов как: Лайкер Д., Трахилис Й. И научно-популярное издание автора Синг Онг Ю.

ОСОБЕННОСТИ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В мире существует множество различных моделей управления. Все они различаются в трактовке основных характеристик работников, мотивов их трудовой деятельности, социального поведения, что связано с особенностями культуры каждой страны. В данной работе мы будем рассматривать японскую модель менеджмента. Исследователи управления предприятиями в Японии обозначают его различными терминами — лояльность, приверженность, идентификация и др. Э. Вогель, например, подчеркивает: «Кроме экономических стимуляторов трудовой активности руководители японских фирм прилагают много усилий к тому, чтобы идентифицировать работника с фирмой»^[1].

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает ее исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны^[2]. «Пожизненный» наем работников, оплата труда и должностное продвижение персонала по старшинству, наконец, культивирование психологии малой группы — все это составные компоненты японского менеджмента. Цементирующей силой этих компонентов является корпоративный дух фирмы.

Начнем изучение особенностей японской модели менеджмента с системы пожизненного найма. Так же ее называют – долгосрочной гарантией занятости. По оценкам специалистов ею охвачено около 35% занятых, но в крупных компаниях до 50% и выше^[3]. Сущность этой системы сводится к следующему: Каждый год в начале апреля (после окончания учебного года) фирмы заполняют имеющиеся

вакансии выпускникам школ и университетов, которые после адаптации и обучения приступают к непосредственному выполнению своих обязанностей^[4].

Министерство труда Японии дает следующее определение данной системе:

«Практика компании нанимать основных работников напрямую из университетов, планируя их будущее обучение и развитие в рамках компании или корпоративной группы вплоть до достижения ими пенсионного возраста, гарантируя им престижную работу в данной компании, кроме непредвиденных случаев^[5]».

Кроме того, при благоприятном положении компании на рынке «пенсионный потолок» может быть повышен, однако сотрудники пенсионного возраста будут переведены на меньшие оклады.

Помимо всего прочего, согласно психологии этой системы, работник не меняет организации. Организация заботится о нем в течение всей его жизни и не может легко прервать союз с работником^[6].

Как президент компании, прочие высшие должностные лица, так и обычные рядовые служащие считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании. Начальники в японских компаниях не выделяют себя из массы подчиненных, ведь их задача не в управлении, как мы привыкли видеть в нашей системе, а способствование взаимодействию сотрудников. Руководство оказывает поддержку и помощь, формирует гармоничные отношения внутри компании. Многие сотрудники редко берут дни отдыха и зачастую не используют свой оплачиваемый отпуск, т.к. убеждены, что их главный долг – работать.

Данная система крайне выгодна как для предпринимателей, так и для работников. Компания работодатель получает верных и преданных работников, готовых трудиться на благо фирмы с большой отдачей. А работники, «пожизненно» нанятые фирмой, получают в первую очередь чувство полного удовлетворения, т.к. были признаны их способности, образование и уровень подготовки. Так же появляется чувство стабильности в жизни и уверенности в завтрашнем дне. К нанявшей их фирме работники проникаются чувствами благодарности, преданности и привязанности^[7]. Соответственно, система «пожизненного найма» рассматривается, как мощнейшее средство мотивационного воздействия.

Однако на данный момент эта система несколько модернизирована. Это связано непосредственно с демографическими трудностями, которые испытывает страна, а так же изменениями в экономике.

Не маловажную роль в менеджменте Японии играет контроль качества. Сама идея о необходимости создания движения, направленного на повышение качества продукции, принадлежит американскому специалисту по прикладной статистике У. Демингу. Однако данная идея получила своё развитие не в Америке, а в Японии. Это движение получило свое начало в 1950-х гг. Сначала оно выражалось в виде борьбы за бездефектность выпускаемой продукции, а затем вылилось в мощную систему управления качеством^[8]. Руководители японских компаний осознали, что необходимо решать проблему конкурентоспособности своей продукции на европейских и американских рынках, однако они понимали, что снижением себестоимости и эффективными инженерными решениями дело не решить. К борьбе за качество необходимо было привлечь весь персонал, причем использовать самые разнообразные методы – организационные (повышение квалификаций, создание кружков качества и групп «нулевых дефектов»), экономической мотивации (премии за рацпредложения), моральной мотивации (благодарности рационализаторам и «отличникам в борьбе с браком»)^[9].

В настоящее время во всех сферах японской экономики действуют кружки качества, помимо рабочих в них включаются мастера и инженеры. Эти группы качества решают различные проблемы, как технологические, так и социально-психологические. Если кружки собираются после работы, то компания выплачивает компенсацию, как за сверхурочное время^[10]. Заседания проходят еженедельно, кроме этого они являются единственным видом непроизводственной деятельности, разрешенной в рабочее время. Помимо еженедельных заседаний кружков качества, дважды в год конференции проводятся на уровне всей компании. А также бывают и все японские съезды представителей кружков качества, это позволяет улучшать качество из раза в раз.

Для персонала японских предприятий разработана программа участия в обеспечении качества, которая получила название «пять нулей». Она сформулирована в виде коротких правил-заповедей:

1. Не создавать (условия для появления дефектов);
2. Не передавать (дефектную продукцию на следующую стадию);
3. Не принимать (дефектную продукцию с предыдущей стадии);
4. Не изменять (технологические режимы);
5. Не повторять (ошибок)^[11].

Японская система контроля качества не дает сбоев, что 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^[12]. Страна полностью импортирует необходимый для производства алюминий, железную руду, нефть, а также большое количество лесоматериалов.

В начале 1970-х гг. вице-президент автомобильной компании «Тойота» Тайити Оно предложил систему организации труда «Канбан», которая в Америке получила название «just-in-time» или «точно вовремя». Эта система стала использоваться не только в родной стране, но и в Европе и США. Подробнее эта тема будет рассмотрена во втором разделе курсовой работы.

Конечно же, обсуждая тему особенностей японского производства нельзя не упомянуть кайдзен. Кайдзен означает совершенствование^[13]. Этот термин ввел Масааки Имаи в 1986 г., он считал, что данная философия вполне применима во всех сферах, начиная от бизнеса – заканчивая личной жизнью. В непрерывный процесс совершенствования вовлекаются все – высшие менеджеры, менеджеры среднего звена и простые рабочие.

Говоря об истоках кайдзен, стоит отметить, что весомый вклад в японские разработки внесли американские специалисты – Эдвард Деминг и Джозеф Джуран. В контексте их работ, совершенствование рассматривается как циклически процесс, управляемый знаменитым колесом Шухарта-Деминга. Он связан с проектированием, производством, сбытом продукции, анализом и вытекающими из его результатов изменениями для повышения уровня качества – цикл РВСА «планирование – выполнение – проверка – корректирующее воздействие» («plan-do-check-action^[14]»).

С чем же ассоциируется у нас слово «качество»? Чаще всего мы думаем о качестве продукции, однако в нашем случае это далеко от истины. Хотя и существует великое множество путей, ведущих в кайдзен, основной путь – практика всеобщего контроля качества (TQC). По капле менять человека – таким всегда был основной принцип TQC^[15]. Качество начинается с людей. Повышение качества людей означает сформировать у них кайдзен мышление.

Конечно же, говоря об особенностях труда в Японии нельзя не упомянуть их систему оплаты труда. Характерной тенденцией организации заработной платы в Японии в послевоенный период можно считать уменьшение различий в структуре и размере зарплаток различных категорий персонала, в частности, рабочих и менеджеров^[16]. Сама система базируется на следующих принципах:

- Размер вознаграждения определяется, прежде всего, социальными, а не экономическими факторами;
- Индивидуальный доход устанавливается с учетом того, сколько получают другие работники компании;
- Система согласуется с принципом долгосрочного найма.

Таким образом, различия в заработной плате президента компании и вновь принятого рабочего находится в соотношении 10:1. А при сопоставлении заработной платы среднего звена и рабочего соотношение будет еще меньше.

Система оплаты за труд «по выслуге лет» оказывает значительное влияние на систему «продвижения по старшинству» («систему синьоризма»^[17]). Когда работника выдвигают на руководящую должность, предпочтение отдается возрасту и стажу работы. Также в последнее время большое значение приобретает образование, но оно уходит на третье место, уступая возрасту и стажу. Обе стороны трудовых отношений рассматривают заработную плату в долгосрочной перспективе^[18]. Это означает то, что предприниматель, нанимающий выпускника учебного заведения рассчитывает, что он проработает в компании не менее 30 лет и получит от нее в течение трудовой деятельности порядка 200 млн. йен. А молодой человек, поступивший на работу в данную фирму, надеется на стабильный рост заработка. Выпускники университета по системе пожизненного найма около 7 лет не могут занять даже нижнюю руководящую должность, т.е. примерно до 30 лет; в возрасте 30 лет можно достичь нижнего уровня руководителя, в 40 лет – продвинуться до руководителя среднего уровня; в возрасте 50 и более лет – стать руководителем высшего уровня^[19].

Основная оплата труда построена на системе окладов и базовых ставок, они примерно одинаковы для одного возраста и квалификации. Присутствует прямая зависимость окладов от стажа работы в компании. Также существует целая система дополнительных выплат – надбавок премий, бонусов, которые добавляются к должностному окладу ежемесячно и по результатам деятельности за полугодие, все это составляет в совокупности от 10 до 50% должностного оклада.

Хочется уделить внимание еще одному важному аспекту – пенсии. Тут также существует различие с нашей системой. Пенсия в Японии – это единовременная выдача суммы, составленной из расчета по одному месячному окладу за каждый проработанный год^[20]. Исходя из этого, каждый пенсионер старается вложить

деньги в дело, т.к. от компании он уже ничего не получит. Этим делом оказывается вклад в акции.

В качестве стимулирования работников используются следующие методы: При благоприятно финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячный оклада). Выплаты и льготы из социальных фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание, отчисления в пенсионные фонды, доставка на работу транспортом фирмы, организация коллективного отдыха и др.^[21].

Кроме всего выше сказанного хочется выделить особое отношение к психологической поддержке. В части технологий психологической поддержки персонала следует выделить:

- 1) Активное использование разнообразных инструментов моральной мотивации сотрудников как ключевого элемента системы психологической поддержки персонала;
- 2) Особое внимание психологов японских компаний к такому методу профилактики стрессов, как обучение основной части персонала, включая квалифицированных рабочих, методами аутотренинга^[22].

Таким образом, можно сделать вывод, что японский менеджмент имеет ряд особенностей:

1. Система пожизненного найма, которая заключается в том, чтобы нанимать основных работников напрямую из университетов, планируя их будущее обучение и развитие в рамках компании или корпоративной группы вплоть до достижения ими пенсионного возраста, гарантируя им престижную работу в компании.
2. Система оплаты труда, зависящая от стажа работы, статуса, результатов труда, формы найма, возраста, пола, личностных характеристик.
3. Система должностей, осуществляющаяся посредством следующих методов: горизонтальная ротация должностных функций, персональная оценка результатов труда каждого подразделения, собеседования с руководством отдела в целях оценки работы сотрудников, назначение на продвижение и занятие вакантной должности.
4. Система мотивации, характеризующаяся повышением заработной платы, регулярных выплат бонусов, выплат различных пособий, а также непосредственное

психологическое воздействие на работников, вовлечение их в различные производственные движения и т.д.

Изучив теоретические материалы можно сделать вывод о том, что большое значение в формировании особой модели менеджмента Японии имеют культура и общественная психология. Коллективизм в труде позволяет всем сотрудникам почувствовать себя частью одной большой компании, ведь даже президент компании не ставит себя выше работников. Помимо этого стоит упомянуть кружки качества, которые помогают лучше контролировать качество продукции, решать психологические и производственные вопросы. А система пожизненного найма даёт большую гарантию стабильности и карьерного роста до самой пенсии. Для японцев крайне важен труд, можно сказать, что они живут трудом, любовь к нему приводит в действие механизм особой философии кайдзен. Меняясь, каждый день, внедряя все новые и новые инновации, они открывают себе почетную экономическую позицию в мире. Высокий уровень мотивации, близкое общение всех звеньев производственной цепи, справедливая система зарплат – путь к успеху японского менеджмента.

МЕТОДЫ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ TOYOTA

В мире происходит смена экономической формации: уходит эпоха «массового производства». Новая эпоха – «время бережливого производства» отличается особенностями, среди которых выделяются:

1. Командная работа;
2. Интенсивный открытый обмен информацией;
3. Эффективное использование ресурсов и исключение потерь;
4. Непрерывное совершенствование^[23].

Новая эпоха основана на системе организации производства, разработанная японским автомобильным гигантом Toyota.

Для рассмотрения одного из примеров применения японской модели управления обратимся к одной из самых известных автомобильных компаний – Toyota. Где же зародился тот уникальный образ компании, мысли об усовершенствовании процессов и роли лидеров?

Начнем с истории Сакити Тоёды. Он видел, как женщины занимающиеся пошивом одежды на продажу, работали до кровавых мозолей на пальцах, и захотел помочь им, сократив количество необходимого для пошива труда. Сакити был плотником и хорошо разбирался в дереве и деревообработке, поэтому смог воплотить свои идеи в жизнь. Система автоматического ткацкого станка изобретенного Сакити Тоёдой избавляла как минимум от половины трудозатрат и позволяла повысить производительность труда в три раза. Это и есть наглядный пример «кайдзен», который был связан с реальной потребностью. Вложенные усилия в совершенствование навыков работы с деревом, изучение станков помогло Сакити добиться желаемого.

Другая известная инновация появилась вследствие производственной проблемы. Поскольку станки были электрическими и полуавтоматическими, люди не играли большой роли, основной их задачей было следить правильным ходом нити, а также исправление проблемы при поломке станка. Люди оказывались «няньками» для машин, что по мнению Сакити было совершенно непростительной тратой ценнейшего времени людей.

В качестве контрмеры он изобрел, как это мы сейчас называем, систему «дзидока». При поломке челнока, груз падал и автоматически отключал машину. Это позволяло одному рабочему управлять несколькими станками, реагируя только на те, которые сами отключались. Это стало основой для системы андон: потяни трос и останови производственную линию при любых отклонениях от стандарта. После этого подумай, что вызвало проблему и как ее нужно решить^[24].

Сакити Тоёда попросил своего сына Кейтиро сделать для общества нечто большее, чем станок. И он выбрал автомобили. В то время на мировом автомобильном рынке доминировали американские компании, как например Ford. В своем напутствии коллегам Кейтиро сказал: «Я планирую сократить время простоя в наших процессах... В качестве базового принципа в достижении этой цели я реализую подход «точно вовремя». « Это был 1939 год, такой концепции еще не существовало, так же как и в истории с автоматическим ткацким станком.

Человеком, который повел всех к достижению этого видения - был производственный гений Тайити Оно. Он и его команда приняли вызов Тоёды по созданию производственной системы Toyota при помощи «кайдзен». Тайити поставил перед собой цель – добиться производительности Ford за три года, что звучало крайне амбициозно, исходя из объемов производства Ford.

Одним из ранних экспериментов Тайити Оно состоял в создании U-образных ячеек в цехах. Цель этого эксперимента заключалась в достижении одинаковой производительности при любых объемах выпуска и гибкой регуляции выпуска под потребности клиента. В процессе этого возникали некоторые проблемы. Оно получил хороший опыт в мотивации людей. Тайити осознал, что необходимо присутствовать на всех производственных линиях, наблюдая за работой людей, задавать им вопросы, ставить новые амбициозные задачи и учиться быть коучем. Он понял, что для надежной работы в ячейке необходимо стандартизировать работу и найти способ обучать людей, для чего он изучил и адаптировал американскую систему обучения с помощью инструкций, которая называется «Обучение в промышленности» (Training Within Industry, TWI^[25]).

Следующей задачей было объединение этой ячейки с другими процессами, находящимися на удалении от нее. Для этого ему было необходимо сохранять и поддерживать уровень запасов с помощью вытягивающей системы. Основанием этой системы стал выровненный график производства. Со временем стала складываться производственная система Toyota. В последствии она была записана, несмотря на возражения Тайити Оно. С точки зрения Оно, данная система это живой, эволюционирующий процесс, а после его описания он может превратиться в статическую картинку и тогда кайдзен закончится. Однако позднее он стал относиться к этому более спокойно и позволил представлять систему в виде дома. Если убрать поддерживающую крышу структуру, крыша упадет. Если же крыша окажется слабой, то она протечет, а при хилом фундаменте и вовсе рухнет весь дом. Каждая часть необходима для функционирования целой системы. Центром всего процесса являются постоянно совершенствующиеся люди. То есть тот самый кайдзен.

Двумя большими колоннами, на которых построен дом TPS, были вклады Сакити Тоёды и Кейтиро Тоёды. Первый придумал дзидока, что переводится как «остановись и реши проблему» или же «вылови проблемы и реши их». А вторая колонна это - «точно вовремя» Кейтиро Тоёды. Согласно его принципу, нужная деталь должна быть в нужное время и в нужном количестве. Главной целью было не внедрить «точно вовремя», а сделать этот принцип идеалом, впрочем, как и дзидока, что предполагает полное отсутствие брака. Данное видение так же подпитывает и кайдзен. Он никогда не заканчивается, ведь вы не можете достигнуть совершенства.

Фундаментом, то есть основанием всей системы является операционная стабильность, которая включает дисциплинированных людей, следующих в работе

принятым стандартам. Для операционной стабильности необходимо хорошо обслуживаемое оборудование, которое получает предупредительный ремонт вовремя, а также рабочие, которые понимают глубинные причины поломок и умеют их устранять. Эта система предполагает выравнивание графика производства по объему и ассортименту.

У людей должны быть два важных пункта, это желание для достижения каждого из элементов системы через процесс кайдзен и дальнейшее следование новым стандартам. Если люди перестанут думать и будут просто следовать тому, что говорят какие-либо эксперты, система разрушится при изменении условий^[26]. Действительно, ведь люди - это единственная креативная сила, способная постоянно изменять процесс, совершенствуя его.

Таким образом мы узнали, как же все зарождалось и развивалось в одной из самых крупнейших автомобильных компаний мира. Перейдем к организационной структуре предприятия.

Организационная структура управления - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тойота осуществляет свою деятельность, используя матричную структуру управления. Эта структура была предложена Каори Ишикава в 70-х годах и с небольшими изменениями функционирует по сей день не только на фирме "Тойота", но и на многих других фирмах по всему миру. Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь

руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб^[27]. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

Toyota использует в своем производстве различные концепции, основными же являются следующие принципы:

1. Принцип автономизации;
2. Принцип «точно вовремя»;
3. Принцип устранения всех видов потерь.

Начнем с принципа автономизации. Он основан на использовании оборудования с элементом интеллекта. Автономизация принципиально изменяет сущность эксплуатации оборудования. В таком случае оборудование не нуждается в операторе при условии, что рабочие процессы протекают в штатном режиме^[28]. Таким образом получается, что помощь специалиста требуется только в случае остановки оборудования вследствие нарушения хода технологического процесса. Соответственно, один оператор может обслужить целый ряд оборудования, что сокращает число операторов и значительно повышает эффективность производства.

Следующим мы вспомним принцип «точно вовремя». Его главная особенность в том, что во время производственного процесса необходимые детали оказываются строго в тот момент, когда это нужно, и в строго необходимом количестве. Что в результате сокращает количество складских запасов практически до нуля.

Т.е. детали, уже собранные в специальные тары приходят с привязкой к производственному такту. Цвет данной тары соответствует модели автомобиля, для которого она предназначена. Это идеальное состояние для производственного менеджмента. Но для такой сложной продукции, как автомобиль, производственный процесс будет складываться из огромного количества операций. Очевидно, что внедрение этого принципа к производственному плану каждого

процесса чрезвычайно сложно. Любая ошибка может привести к появлению дефектной продукции позже. В следствии это может остановить производственную линию или изменить изначальный план производства. Таким образом мы подходим к последнему из рассматриваемых принципов.

Принцип устранения всех видов потерь. Множество компаний определяют цену своей продукции на основе принципа «затраты плюс»:

Затраты+Прибыль=Продажная цена

Однако, Toyota принимает другую формулу. По их мнению, надлежащую продажную цену всегда определяет рынок. Деятельность компании основывается на «беззатратном» (non-cost) принципе:

Продажная цена-Затраты=Прибыль

В соответствии с данной идеей у предприятия остается только одно направление повышения прибыли-снижение затрат^[29]. Очевидно, что любая компания старается работать эффективно, однако пока действует принцип определения цены путем прибавления затрат к прибыли, ее усилия, скорее всего, будут безуспешными. Только лишь при условии снижения затрат как средства поддержания прибыли компания будет полностью ориентирована на мотивацию устранения потерь.

При выполнении операций по превращению материалов в готовую продукцию можно выделить некоторые элементы процесса.

Обработка. Элемент производственного процесса, создающий потребительскую ценность. Согласно идеям Тайити Оно, все потери, возникающие в ходе производственного процесса, можно сгруппировать следующим образом: перепроизводство, ожидания (простои), ненужная транспортировка, лишние этапы обработки, лишние запасы, ненужные перемещения, потери из-за выпуска дефектных деталей или изделий.

Контроль. Данный элемент помогает эффективно устранять потери. Всего существует несколько основных видов контроля: инспекционный, информативный и контроль источника.

Транспортировка. Говоря о этом элементе производственного процесса, стоит знать, что перемещение хоть и требует дополнительных затрат, однако не добавляет ценности продукции. Большая часть компании совершенствует этап транспортировки, за счет улучшения работы транспорта. Однако реальное

совершенствование, по возможности исключает вообще функцию транспортировки, путем улучшения размещения процессов.

Стоит признать, что это крайне сложная проблема. Ведь транспортировка лишь повышает затраты. Обычно процесс состоит, с точки зрения трудозатрат, на 45% из обработки, по 5%- на контроль и задержки, а остальные 45% связаны с затратами на транспортировку^[30].

Последний элемент-хранение. Его в свою очередь можно на две составляющие: межоперационное хранение и хранение партии. Первая составляющая заключается в следующих факторах: во-первых, особенностями организации производства, порождающими несбалансированность потоков между операциями; во-вторых, особенностями управления производством, допускающими буферные запасы во избежание последствий поломок станков или отклонений, задерживающих последующие процессы; в-третьих, создание безопасных запасов, перепроизводство сверх требуемого.

Вторая составляющая определяется особенностями организации процесса обработки. Оптимизация данной составляющей может достигаться за счет организации смешанного производства, использования малых партий производства, сокращения времени переналадки, использования в производстве системы вытягивания.

Все рассмотренные основные моменты концепции производственной системы Toyota и способствовали достижению больших результатов.

Для постоянного совершенствования нужна команда людей, которые разделяют единые ценности и осознают себя частью компании. Для этого требуется уважение.

С точки зрения компании Toyota это обозначает гораздо больше, чем хорошее отношение и приятные условия труда. Уважение здесь означает «мы будем стимулировать вас продолжать совершенствоваться, потому что так вы будете ценны для компании, и вы станете лучше^[31]».

Возвращаясь к началу данного раздела, постараемся раскрыть некоторые особенности командной работы в Toyota. Тут не разделяют командную работу от индивидуального развития. В данной компании верят в то, что лучшая команда состоит из людей, которые находятся в процессе совершенствования. Стоит помнить, что команда победителей, всегда проходит через процесс отбора. Все

заинтересованы в прохождении большего количества обучений и закрепления результатов на практике. В документе Toyota Way 2001 сказано: "Мы стимулируем личностный и профессиональный рост, делимся возможностями развития и максимизируем индивидуальную и командную результативность^[32]".

Один из важнейших элементов любого производства. Для каждого участка самое главное - знать, что ему делать дальше. Рабочим на сборочной линии необходимо знать, какая модель будет собираться первой, а какая второй и так далее. Если на сборку машины уходит всего минута, то наряды должны выдаваться с интервалом в одну минуту^[33]. Соответственно, если на сборку нужно 3 минуты, то и новый наряд должен поступать каждые 3 минуты.

Toyota не может себе позволить, чтобы конечная продукция производилась без какого либо плана. При отсутствии отклонений, разработанный компьютером план-схема последовательности работ будет тщательно соблюдена. На основании этого плана и времени такта даются дальнейшие инструкции по данной линии.

Кайдзен - философия, рассматривающая улучшение производства как постепенный и методичный процесс. В философии кайдзен для решения задач применяется система 5S:

- а) дисциплина - поддержание установленного порядка;
- б) порядок - упорядоченность, все должно быть на своих местах;
- в) чистота - рабочее место нужно содержать в чистоте;
- г) стандартизация - использование стандартного подхода к выполнению заданий;
- д) сортировка - отделять нужное от ненужного^[34].

При применении данной системы снижается количество отходов, улучшается качество и порядок, кроме этого сотрудники работают с большим увлечением.

Стоит упомянуть о генти генбуцу. Согласно этой концепции, единственный способ понять проблему, это пойти и разобраться в ней самостоятельно. Когда возникает проблема, отправляйтесь на место (гемба), разберитесь во всем, относящему к делу (генбуцу), и найдите причину неувязки^[35].

В заключении практической части курсовой работы, обратимся к аналитическим данным компании.

Одной из самых важных связей ООО «Тойота Мотор» является, конечно, связь с фирмой «Lexus». С одной стороны, Лексус - это и есть Тойота. Lexus является дочерней компанией бренда и изначально был задуман для продвижения продукции на североамериканском рынке.

Практически каждый Lexus имеет своего близнеца под маркой Toyota. Внешне эти автомобили очень схожи, но владельцы Лексусов гордятся своими машинами и с презрением посматривают на аналоги-Тойоты. Хотя корни обеих этих марок из одной и той же страны - Японии.

Согласно данным с официального сайта ООО «Тойота Мотор», в 2014 году Тойота реализовала на мировом автомобильном рынке 10 230 999 автомобилей под брендами Toyota, Lexus, Scion, Daihatsu и Hino, что на 2,5% превышает аналогичный показатель 2013 года.

(Рис. 1)

	Объем продаж и производства (бренды Toyota, Lexus, Scion, Daihatsu, Hino)
Продажи в Японии	178 983 (+6,9%)
Продажи на зарубежных рынках	747 698 (+4,1%)
Мировой объем продаж	926 681 (+4,6%)
Производство в Японии	316 725 (+1,7%)
Производство за рубежом	493 321 (+5,4%)
Мировой объем производства	810 046 (+3,9%)

Объемы производства и продаж «Тойота Мотор Корпорэйшн» в мире в декабре 2014 года () - динамика по сравнению с декабрем 2013 года

Источник: Официальный сайт ООО «Тойота Мотор» - <https://www.toyota.ru/>

(Рис. 2)

Объемы производства и продаж «Тойота Мотор Корпорэйшн» в мире в январе-декабре 2014 года () - динамика по сравнению с 2013 годом

	Объем продаж и производства (бренды Toyota, Lexus, Scion, Daihatsu, Hino)
Продажи в Японии	2 319 997 (+1,1%)
Продажи на зарубежных рынках	7 911 002 (+2,9%)
Мировой объем продаж	10 230 999 (+2,5%)
Производство в Японии	4 211 492 (-1,8%)
Производство за рубежом	6 074 054 (+4,2%)
Мировой объем производства	10 285 546 (+1,7%)

Источник: Официальный сайт ООО «Тойота Мотор» - <https://www.toyota.ru/>

Кроме этого в 2015 Автомобили Toyota признаны лучшими по сохранению остаточной стоимости.

Таким образом, мы ознакомились с историей знаменитой компании Toyota. Начатая с обыкновенного ткацкого станка философия успеха японской автомобильной компании. Кроме этого, мы узнали о многих особенностях системы производства Toyota, которая состоит из особого командного мышления, бережливого производства, основанного на сокращении брака и увеличении эффективности производства. Ознакомились с принципами непрерывного совершенствования из чего выяснили, что кайдзен в сочетании с другими видениями помогли Кейтиро Тоёде достигнуть цели о которой он сказал своему отцу. Как итог, сейчас мы все видим безусловный успех компании Toyota. Их направленность на качественный продукт и направленность в люди.

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Америка и Япония на сегодняшний момент являются одними из самых развитых в экономическом плане государств. Именно поэтому развивающиеся страны пытаются эффективно использовать их опыт руководства предприятиями. В данной работе рассматриваются модели менеджмента Японии и Америки еще и

потому, что они являются основными.

Идеи американских ученых способствовали установлению особого стиля мышления и подходов, присущих только японским управляющим. Эти трудности направили творческий поиск на развитие новых направлений управленческой мысли.

Первопричина отличий американского и японского стилей менеджмента скрывается, очевидно, в разных организационных культурах, господствующих на подавляющем большинстве американских и японских фирм. Именно организационная культура, являясь набором наиболее важных социально-экономических, морально-этических, правовых, культурологических, личностных и др. установок, принимаемых членами организации, получает свое выражение в заявляемых организацией ценностях, задает поведенческие ориентиры людей, а значит, определяет стиль менеджмента компании. Сравнительный анализ организационных культур, преобладающих на американских и японских фирмах, рельефно проясняет и многие различия в американском и японском стилях менеджмента.

Сравнение двух видов организационных культур, доминирующих в большинстве американских и японских фирм, показывает, что в США господствует конкурентный тип культуры, а в Японии – культура сотрудничества или коллективистская культура. Этот вывод наглядно подтверждают принятые в Японии и США и абсолютно противоположные системы выплаты заработной платы.

В США заработную плату каждый менеджер получает за свой отдел и персонально назначает каждому работнику, который получает ее в конверте и не знает, какова оплата его коллег по работе. Задавать подобные вопросы в США неэтично. Это не способствует развитию духа взаимопомощи, а воспитывает установки на жесткую конкуренцию. Поэтому господствующий в США принцип менеджмента может быть охарактеризован как "каждый за себя".

В Японии заработная плата у всех работников данной должности с одинаковым стажем будет одной и той же, причем она не является секретом^[36].

При сравнительном анализе подходов американских и японских компаний к формированию целевых установок своей деятельности и построению управленческого аппарата по их реализации следует иметь в виду тот факт, что главной целью любого предприятия является максимизация прибыли. В то же время наблюдаются определенные различия в тактических целях и методах достижения этой главной цели компаниями. Это определяет существенные

различия и в конкретных формах и методах управления, в подходах к построению аппарата управления между американскими и японскими компаниями.

Американские компании в качестве основной тактической задачи выделяют ускорение оборота инвестируемых средств, повышение нормы прибыли на вложенный капитал и увеличение стоимости акций. Именно по этим показателям и определяется эффективность работы управленческого аппарата. Японские компании в качестве основных целей выделяют обычно расширение доли рынка и увеличение доли новых товаров в общем объеме выпускаемой продукции, что, по мнению руководителей этих компаний, должно обеспечить повышение конкурентоспособности и прибыли.

В США горизонт планирования составляет от 1 года до пяти лет. В Японии планы разрабатываются на срок от 5 до 15 лет, так как цель фирмы, как правило, состоит не в максимизации прибыли, а в увеличении доли корпорации на рынке и обеспечении перспектив ее развития. Примечательно, что японцы убеждены в необходимости планирования всего периода трудовой деятельности работников, пришедших на фирму после учебного заведения^[37].

Различия в тактических установках, определяющих производственно-сбытовую деятельность, обуславливают некоторые отличия в подходах американских и японских компаний к выбору наиболее приоритетных сфер деятельности и направлений развития. Так, в настоящее время американские компании направляют большую часть ресурсов в такие области, как совершенствование выпускаемых товаров и технологических процессов.

В результате такой ориентации большинство средств, выделяемых на научные исследования и разработки, сконцентрированы именно в этих областях, т.к. такая структура инвестиций обеспечивает кратчайшее время их оборота.

Японские компании наибольшую долю средств выделяют на проведение фундаментальных исследований и разработок, а также работы по созданию принципиально новых образцов продукции. В результате, хотя в абсолютном выражении период оборота этой части финансовых средств затягивается, изготовление принципиально новых товаров дает возможность японским компаниям выпускать более конкурентоспособную продукцию и тем самым увеличивать объем прибыли^[38].

В США существует в среднем 12 ступеней управления от генерального директора до рабочего, при этом преобладает централизованная структура, когда важнейшие

решения принимаются в штаб-квартире корпорации^[39].

В Японии генерального директора от рабочего отделяет 6-7-ступенчатая структура. При этом каждое подразделение имеет право решать намного более широкий круг вопросов по сравнению с аналогичным подразделением американской компании.

К концу 80-х годов в Японии все функции управления производством были переданы в цеха и другие подразделения в 97% фирм, а в США – лишь в 56% фирм.

Принципиально важным моментом, определяющим подход к практике управления, является то, что традиционно американские управляющие были ориентированы на некие индивидуальные ценности и результаты. При этом вся управленческая деятельность в американских компаниях базируется на механизмах индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, выработке четких, количественно выраженных и, как правило, краткосрочных целей. Идеальный американский управляющий – это лидер, сильная личность, замыкающая на себя весь процесс управления со способностью заставить своих подчиненных интенсивно работать и выполнять поставленные перед ними конкретные цели. Поэтому контингент работников американской фирмы как бы разделен на отдельные группы, возглавляемые лидерами, и нацелен на первоочередное достижение тех или иных локальных задач. Контакты между членами различных групп, руководителями и подчиненными при этом, как правило, сведены исключительно к рабочим взаимоотношениям, а интенсивность горизонтальных рабочих связей минимальна.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой раньше не работал. Происходит постоянная ротация персонала. Ее суть заключается в том, что в японской фирме регулярно, через каждые три-пять лет происходит переучивание персонала на новые специальности – в рамках основной профессиональной зоны.

В результате каждый рабочий и служащий приобретает пять-шесть специальностей, становясь профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости. "Компания ничего не достигает, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад и вклад работника нижнего звена не должен

ограничиваться только физическим трудом. Сегодня мы получаем от каждого из наших работников восемь предложений в год, как облегчить их собственную работу, сделать ее более надежной. Действуйте, не ожидая инструкций^[40]".

Завершая краткую сравнительную характеристику принципов построения кадровой политики американских и японских фирм отметим, что она во многом является отражением общей культуры поведения, принятой в этих странах. В США культура поведения строго иерархична: отдельные автомобильные стоянки для разных категорий работников, рабочие места, порядок питания и прочее. В Японии для всех – единая столовая, один рабочий зал со стеклянными перегородками и даже, зачастую, совместное проведение досуга^[41].

Процесс планирования и принятия решений в американских компаниях осуществляется, как правило, отдельными индивидуумами, которые и несут персональную ответственность за их реализацию. Весь механизм принятия решений и соответственно информационные потоки ориентированы на отдельных лидеров, заинтересованных в принятии и проведении в жизнь таких решений, которые в максимальной степени способствуют достижению целей (как правило, краткосрочных), стоящих непосредственно перед их подразделением и перед ними лично. При этом совершенно не обязательно, что руководитель, принимающий решение, получит всю необходимую информацию от своих коллег, или его коллеги будут поддерживать претворения в жизнь принятого им решения, если оно не соответствует целям и задачам, стоящим перед их функциональной службой. Американский механизм единоличного принятия решений имеет определенные преимущества, которые заключаются в том, что решение принимается оперативно и окончательно^[42].

В японской компании процедура принятия решений принципиально иная. На переговорах японцы постоянно улыбаются, утвердительно кивая партнеру, что, однако, ничего не означает. В Японии один человек никогда не принимает окончательных решений. Такое решение должно быть принято всеми основными участниками производственного цикла товара, а также его экспортерами. Японская система принятия решений основана на принципе консенсуса и предполагает, что полномочия и ответственность за принятия решения на каждом управленческом уровне не замыкается организационно на индивидуальном руководителе, а распределены между всеми управляющими того или иного уровня (система "рингисей"). При такой системе каждое решение подвергается оценке и проверке всеми лицами, которых оно может коснуться, а в случае всеобщего одобрения, это решение объединяет руководителей, участвующих в его

реализации, т.к. они убеждены в его полезности для компании в целом. Подготовка каждого управленческого решения требует при использовании подобной процедуры, длительного времени. Однако его реализация, как правило, проходит значительно быстрее, чем в американской компании. В американской системе управления одной из самых ценных характеристик процесса принятия решений является его скорость, а длительность обсуждения и выбора того или иного варианта приравнивается к плохой работе и низкой квалификации менеджера^[43].

Никому не нравится перспектива быть уволенным. Увольнение до сих пор является неотъемлемой частью динамической американской экономики. С целью стабилизации занятости для постоянных работников в американских компаниях, довольно часто используют такие методы^[44]:

- привлечение временных работников в периоды цикличного подъема;
- маневрирование трудовыми ресурсами в рамках компании;
- переквалификация работников и обучение их новым специальностям;
- сокращение рабочей недели в период ухудшения конъюнктуры;
- предложение внеочередных отпусков и досрочного выхода на пенсию.

Все эти мероприятия, конечно, не гарантируют стабильной занятости каждому работнику автоматически. Основная их задача – сохранить необходимое число наиболее квалифицированных работников, стимулирование их желаний постоянно повышать производительность и эффективность своей работы.

Пока человек зарабатывает достаточно денег, чтобы погасить платежи по закладным, вполне хорошо питаться, иметь свой автомобиль, обеспечить своему ребенку возможность учиться в колледже, раз в неделю отправиться с женой в ресторан и посмотреть шоу, он доволен жизнью. А если средний класс доволен своей жизнью, у нас никогда не будет гражданской войны^[45].

Таким образом, в американской культурной среде теория мотивации акцентирована на личность и ее устремления. Американцы подчеркивают важность личностного "Я", а, следовательно, и тенденции личности к независимости.

В японской фирме преобладает коллективная (групповая) мотивация над личной мотивацией отдельного человека. Самоудовлетворение от хорошо исполненной

работы, в условиях групповой ответственности. Стремление работать с максимальной эффективностью объясняется тем, что на каждого работника японской компании воздействует система стимулов, как материальных, так и моральных; предоставление займов на жилье и снижение процентной ставки, продажа товаров в кредит на льготных условиях. Каждый работник практически отождествляет себя со своей группой, находится на виду перед всеми членами микро-коллектива, внутренняя деятельность которого направлена на повышение эффективности труда в том, чтобы обеспечить видимость совпадения индивидуальных целей работников и целей компании по прибыли^[46]. В Японии для всех – единая столовая, один рабочий зал со стеклянными перегородками и даже, зачастую, совместное проведение досуга.

Групповая ориентация, о которой шла речь выше, порождает у японца ощущение включенности в деятельность той организации, куда входит его группа. Понятие "корпоративный дух" указывает преданность идеалам фирмы, которая проявляется в виде многослойной конструкции. Каждая компания имеет свой фирменный стиль: рабочая одежда, девиз, гимн, флаг. Установление неформальных отношений с подчиненными и рядовыми работниками – общие кафе, большие офисы без кабинетов, совместное восхождение на гору Фудзияма. Определяющим является создание атмосферы, свободы дискуссий, поощрение энтузиастов и талантливых людей, уважение и поощрение способностей каждого, человеческое отношение к персоналу и воспитание морали, отношение ко всем, как к членам большой семьи (патернализм^[47]).

В заключение этого раздела следует отметить, суть американской модели менеджмента заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы, зависит, прежде всего, от факторов, связанных с рациональной организацией производства продукции, снижением издержек за счет выявления внутривыпускных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов. При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени; основной стратегией является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам); решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху.

В последнее время ведущие компании Японии и США пытаются строить свои системы управления на основе сочетания лучших элементов американского и

японского типов менеджмента. Представляется очевидным, что именно такое сочетание будет определять направления дальнейшего развития теории и практики управления предприятием. Соединение преимуществ двух достаточно различных культур приносит наиболее эффективный результат в управлении организацией.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение данной курсовой работы хочется отметить, что японский менеджмент один из самых удивительных среди других моделей менеджмента. Он объединяет в себе множество удивительных вещей. Также хотелось бы подчеркнуть, что в современном японском менеджменте сочетаются традиционные и инновационные черты, что позволило японской экономике включиться в процесс мирового экономического сотрудничества и развития.

Особенности японской модели менеджмента весьма просты - нацеленность на постоянный прогресс и направленность на качество. По множеству причин Япония занимает 2 место в мировой экономике. А продукция, производимая в этой стране, всегда воспринимается как качественная.

В ходе этой работы мы ознакомились с историей успеха автомобильной компании Toyota и особенностями философии. Несомненно, что достижение успеха на автомобильном рынке было совершенно нелегкой задачей, но при помощи больших специалистов, таких как Тайити Оно, компания смогла занять высокую позицию среди других автомобильных компаний. Отлаженные процессы, строгий контроль качества и постоянный прогресс – двигатели успешного производства.

В сравнении выяснилось, что американская и японская модель имеют заимствованные черты. Взаимопроникновение западной и восточной предпринимательских культур свидетельствует об универсальности методов управления и их глобализации. Вместе с тем в последнее время заметно наличие тенденций к сближению, но пока нет серьезного анализа самого механизма перехода от традиционных моделей управления к более адекватным современности моделям.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Япония развивает свою систему согласно современным тенденциям, но при этом оставляют традиционные черты

своей культуры. У них успешно получается адаптироваться под потребности рынка и совершенствовать качества выпускаемой продукции, что и есть результат особой философии кайдзен.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ

Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами в организации: Учебник. - Университет «Университет», 2017. - С. 138-145.

Грейсон Дж., О'Делл Х. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М., 2005.

Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008.

Канбан и «Точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте: Практическое пособие. - Альпина Паблишер, 2016. - С. 102.

Ким С.А. Теория управления: Учебник. - Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. - С. 70.

Конопотов М. В., Сметанин С.И. Экономическая история: Учебник. - Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - С. 289.

Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности - М., 2000.

Лайкер Д. , Трахилис Й. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое пособие. - Альпина Паблишер, 2018. - С. 30-39.

Лайкер Д. «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» - Альпина Бизнес Букс, 2008. - С. 46

Ли Якокка. Системная ошибка номер семь. - М., 2009.

Масааки Имаи, Кайдзен: ключ к успеху японских компаний: Перевод с англ. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. - С. 19-45.

Махмутов И. И. , Несмеянова Е. И. , Титова С. В. , Чернышева Т. Н. , Юсупова Г. Р. Мировой опыт развития управленческих технологий: метод Lean-Production: Учебное пособие. - Познание, 2011. - С. 105-109.

Мильнер Б.З., Олейник И.С., Рочинко С.А. Японский парадокс. - М., 2005. - С. 264.

Семенова И. И. История менеджмента: Учебное пособие. - Юнити-Дана, 2015. - С. 129-135.

Синг Онг Ю., Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее: Научно-популярное издание - Альпина Паблишер, 2018. - С. 217-218.

Тупицын П. К. Зарубежная практика управления предприятием и возможности использования ее результатов в России: Монография. - Лаборатория книги, 2012. - С. 12-34.

Ханис. Н. П. Зарубежный опыт создания и управления предприятиями: Монография. - Лаборатория книги, 2012. - С. 43-44.

Харский К. Персонал - Бизнес без проблем, № 2, 2006. - С. 11-12.

Шонбергер Р. Японские методы управления производством. - М., 2005.

Vogel E, F. Japan as number one. Harvard University Press, 2005. - 146 с.

1. Vogel E, F. Japan as number one. Harvard University Press, 2005. 146 с. [↑](#)
2. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008. [↑](#)
3. Ханис. Н. П. Зарубежный опыт создания и управления предприятиями: Монография. - Лаборатория книги, 2012. [↑](#)
4. Семенова И. И. История менеджмента: Учебное пособие. - Юнити-Дана, 2015. - С.129 [↑](#)
5. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности - М., 2000. [↑](#)
6. Ханис. Н. П. Зарубежный опыт создания и управления предприятиями: Монография. - Лаборатория книги, 2012. [↑](#)

7. Семенова И. И. История менеджмента: Учебное пособие. - Юнити-Дана, 2015. - С.129. [↑](#)
8. Семенова И. И. История менеджмента: Учебное пособие. - Юнити-Дана, 2015. - С.132. [↑](#)
9. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами в организации: Учебник. - Университет «Университет», 2017. - С. 138-139. [↑](#)
10. Тупицын П. К. Зарубежная практика управления предприятием и возможности использования ее результатов в России: Монография. - Лаборатория книги, 2012. - С.33. [↑](#)
11. Тупицын П. К. Зарубежная практика управления предприятием и возможности использования ее результатов в России: Монография. - Лаборатория книги, 2012. - С.34. [↑](#)
12. Семенова И. И. История менеджмента: Учебное пособие. - Юнити-Дана, 2015. - С.132. [↑](#)
13. Масааки Имаи, Кайдзен: ключ к успеху японских компаний: Перевод с англ. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. - С. 19. [↑](#)
14. Тупицын П. К. Зарубежная практика управления предприятием и возможности использования ее результатов в России: Монография. - Лаборатория книги, 2012. - С.12-13. [↑](#)
15. Масааки Имаи, Кайдзен: ключ к успеху японских компаний: Перевод с англ. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. - С.45. [↑](#)
16. Ханис. Н. П. Зарубежный опыт создания и управления предприятиями: Монография. - Лаборатория книги, 2012. - С.43. [↑](#)

17. Семенова И. И. История менеджмента: Учебное пособие. - Юнити-Дана, 2015. - С.131. [↑](#)
18. Ханис. Н. П. Зарубежный опыт создания и управления предприятиями: Монография. - Лаборатория книги, 2012. - С.44. [↑](#)
19. Ким С.А. Теория управления: Учебник. - Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. - С. 70. [↑](#)
20. Конопотов М. В., Сметанин С.И. Экономическая история: Учебник. - Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - С. 289. [↑](#)
21. Семенова И. И. История менеджмента: Учебное пособие. - Юнити-Дана, 2015. - С.135. [↑](#)
22. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами в организации: Учебник. - Университет «Университет», 2017. - С. 144-145 [↑](#)
23. Махмутов И. И. , Несмеянова Е. И. , Титова С. В. , Чернышева Т. Н. , Юсупова Г. Р. Мировой опыт развития управленческих технологий: метод Lean-Production: Учебное пособие. - Познание, 2011. [↑](#)
24. Лайкер Д. , Трахилис Й. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое пособие. - Альпина Паблишер, 2018. - С.30. [↑](#)
25. Лайкер Д. , Трахилис Й. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое пособие. - Альпина Паблишер, 2018. - С.32. [↑](#)
26. Лайкер Д. , Трахилис Й. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое пособие. - Альпина Паблишер, 2018. - С.34. [↑](#)
27. Джеффри Лайкер «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» Альпина Бизнес Букс, 2008 г. Стр 46 [↑](#)

28. Махмутов И. И. , Несмеянова Е. И. , Титова С. В. , Чернышева Т. Н. , Юсупова Г. Р. Мировой опыт развития управленческих технологий: метод Lean-Production: Учебное пособие. - Познание, 2011. - С.105. [↑](#)
29. Махмутов И. И. , Несмеянова Е. И. , Титова С. В. , Чернышева Т. Н. , Юсупова Г. Р. Мировой опыт развития управленческих технологий: метод Lean-Production: Учебное пособие. - Познание, 2011. - С.105. [↑](#)
30. Махмутов И. И. , Несмеянова Е. И. , Титова С. В. , Чернышева Т. Н. , Юсупова Г. Р. Мировой опыт развития управленческих технологий: метод Lean-Production: Учебное пособие. - Познание, 2011. - С.109. [↑](#)
31. Лайкер Д. , Трахилис Й. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое пособие. - Альпина Паблишер, 2018. - С.39. [↑](#)
32. Лайкер Д. , Трахилис Й. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое пособие. - Альпина Паблишер, 2018. - С.39. [↑](#)
33. Канбан и «Точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте: Практическое пособие. - Альпина Паблишер, 2016. - С. 102 [↑](#)
34. Синг Онг Ю., Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее: Научно-популярное издание - Альпина Паблишер, 2018. - С. 217-218. [↑](#)
35. Синг Онг Ю., Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее: Научно-популярное издание - Альпина Паблишер, 2018. - С. 217-218. [↑](#)
36. Харский К. Персонал - Бизнес без проблем, № 2, 2006. - С.11. [↑](#)
37. Харский К. Персонал - Бизнес без проблем, № 2, 2006. - С.11. [↑](#)
38. Харский К. Персонал - Бизнес без проблем, № 2, 2006. - С.11. [↑](#)

39. Грейсон Дж., О'Делл Х. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М., 2005. [↑](#)
40. Мильнер Б.З., Олейник И.С., Рочинко С.А. Японский парадокс. - М., 2005. - С. 264. [↑](#)
41. Харский К. Персонал - Бизнес без проблем, № 2, 2006. - С.11. [↑](#)
42. Грейсон Дж., О'Делл Х. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М., 2005. [↑](#)
43. Харский К. Персонал - Бизнес без проблем, № 2, 2006. - С.12. [↑](#)
44. Грейсон Дж., О'Делл Х. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М., 2005. [↑](#)
45. Ли Якокка. Системная ошибка номер семь. - М., 2009. [↑](#)
46. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. - М., 2005. [↑](#)
47. Харский К. Персонал - Бизнес без проблем, № 2, 2006. - С.12. [↑](#)