

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Интерес к Японии во всем мире огромен. Впечатляющие достижения Страны Восходящего Солнца, особенно в экономике, общеизвестны и привлекают к себе пристальное внимание. Интерес к Японии, потерпевшей жестокое поражение в войне, понесшей огромный материальный и моральный ущерб, в конце концов, сумевшей практически в течение жизни одного поколения не только подняться из руин и разрухи, но и превратиться в экономическую державу, лидирующую во многих областях промышленности и торговли, науки и техники. В 1950 г. доля Японии в мировом ВВП не превышала 1%, а на долю США приходилось 50%. Сейчас на долю этих двух стран приходится 43% мирового ВВП, причем Япония обеспечивает 17% из них, США - 26%.

Японская система управления персоналом наилучшим образом показала себя в способности наиболее эффективно использовать трудовые ресурсы. Многие страны активно используют японский опыт управления на своих предприятиях. Поэтому следует изучить и проанализировать главные аспекты японской системы управления персоналом и обсудить возможность внедрения каких-то частей этой теории в российских предприятиях.

Актуальность исследования японского стиля управления доказывает и тот факт, что в условиях экономического кризиса единственным стабильным ресурсом организации становится человек. И именно слаженно работающий коллектив и профессионализм каждого отдельного работника поможет вывести предприятие из кризисной «ямы». Японский менеджмент развивает творчество, мастерство и сознательность персонала, стимулирует сотрудничество в работе, которое мобилизует знание и опыт всей группы, еще больше сплачивает ее, развивает дух сотрудничества. Таким образом, японская модель управления персоналом вызывает пристальный интерес, а потому актуальна на сегодняшний день.

Сегодня степень изученности японских методов управления персоналом в научных кругах достаточно велика. Все ученые сводятся к единому мнению о колоссальной эффективности этих методов в управлении. В теоретическом аспекте современных ученых больше всего проявляют интерес к вопросу пригодности японской системы управления персоналом в других странах, в частности в России. Сегодня стоит

проблема адаптации японской модели управления к российскому менталитету.

Целью данной работы является рассмотрение японского менеджмента как целостной системы. Нам необходимо исследовать принципы японской модели менеджмента, и на их основании сделать вывод о перспективах развития данной модели управления, а также выявить сложности на пути внедрения японской системы менеджмента.

Объектом исследования курсовой работы является японская модель управления. Предметом исследования – принципы и особенности японской модели управления, перспективы ее развития.

Исходя из указанной цели, обозначаются следующие задачи исследования: раскрыть сущность и идеологию японской системы управления; проанализировать состояние российского менеджмента на современном этапе; рассмотреть практику применения концепции японского менеджмента на предприятиях России.

Решение поставленных задач оказалось возможным благодаря применению общенаучных методов. Использование системного метода позволило рассмотреть японскую систему менеджмента не только в качестве организации управления фирмой, но и как систему систем, идеологию японского народа. Использование общенаучного принципа историзма позволило проанализировать эволюцию как мирового менеджмента, в общем, так и развитие японской и российской системы менеджмента, в частности; выявить общее и особенное в тенденциях менеджмента обеих стран. Частично был использован и социокультурный подход, позволивший рассмотреть японскую систему управления и опыт её применения в России с учетом социокультурных особенностей народов стран Японии и России.

Курсовая работа имеет стандартную структуру: введение, две главы, заключение, список источников. В первой главе рассматриваются особенности японского стиля управления человеческими ресурсами (процесс найма, обучения и стимулирования персонала), а также японский менталитет, как причина и предпосылка этих особенностей. Во второй главе курсовой работы поставлена проблема заимствования японского опыта и перенос его в другие страны. Приводятся примеры применения японской модели управления персоналом за рубежом, а также определяются японские методы, возможные для использования в России.

# Глава 1. Основные принципы и особенности применения японской системы управления

## 1.1 Признаки японского управления

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. В используемых в Японии методах организации управленческой деятельности в условиях научно технического прогресса тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда. Чтобы понять особенности утвердившихся здесь форм совместной деятельности, необходимо обратиться не только к общим принципам управления, к закономерностям развития крупного общественного производства и научно технического прогресса, но и к историко-культурным и этническим истокам, наложившим существенный отпечаток на характер и формы организационной управленческой деятельности.

В связи с этим, многие авторы, в том числе один из крупнейших исследователей в области японского менеджмента У. Оучи, обращают внимание на то, что японцы представляют собой крупную этническую однородность, выражающуюся в общности языка, литературы, истории, традиций, системы ценностных ориентаций, верований. Применительно к различным видам деятельности, в самой среде работающих здесь людей сложилось предпочтение групповых ценностей перед индивидуальными, отождествление интересов индивидуума с интересами группы; предпочтение гармонии и компромисса перед разрешением противоречий через конфликт; принцип самосовершенствования и долга, почтение к старшим, необходимость трудиться с полной отдачей сил и способностей. Именно эти черты, как утверждается, стали истоками таких важнейших элементов управления как система японского патернализма, системы пожизненного найма, системы коллективного принятия решений.

Предпочтение групповых интересов перед индивидуальными являются составной частью традиций большой семьи (иэ) и клана (ба). В Японии большая семья является особым социальным инструментом, некоторые ученые характеризуют (иэ) как домохозяйство, составляющее наименьшую экономическую единицу.

В основе отношений внутри большой семьи лежат традиционные конфуцианские догмы. На практике можно увидеть прямое воплощение конфуцианских традиций в

управлении предприятием: идея "фирма - одна семья", совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа.

Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. И разве не находка для менеджера тот комплекс приемов, с помощью которых воспитывается способность полностью отдаться делу, сосредоточиться на том, что происходит "здесь и теперь"?

В 1945 году японская экономика находилась в упадке и разорении. К 80-м годам по уровню производства Япония прочно заняла второе место в капиталистическом мире. Япония продолжает сохранять довольно высокие темпы экономического развития, по многим показателям бросая вызов Соединённым Штатам Америки. Американские промышленники с нескрываемым страхом наблюдают за устойчивой экономической поступью японцев. Япония развила свою экономику в значительной степени благодаря уникальной системе управления. Ориентировка на отдалённые цели вылилась в устойчивый принцип управления. Японское общество можно назвать обществом футурологов: индивиды считают себя удовлетворёнными только после того, как будет удовлетворена группа, к которой они себя причисляют. Фирмы обычно не хотят довольствоваться временными всплесками доходов, а смотрят за то, как бы посолідней укрепиться на рынках сбыта. Президент сталелитейной компании "Ниппон", обращаясь к своим менеджерам, как-то говорил: "Вы должны всегда стремиться к тому, чтобы обеспечить ваших сотрудников устойчивым заработком. Но главное, о чём вы должны помнить в первую очередь, это обеспечить их надеждой на будущее.

Японская администрация широко использует эти средства для реализации своей долгосрочной экономической стратегии. В целом же эта стратегия базируется на четырех основаниях: сбережение и консервирование экономических ресурсов, поддержание высокого уровня конкурентоспособности страны, развитие у людей высокой приспособляемости к требованиям научно-технического прогресса и, наконец, интенсификация научных исследований и разработок.

Социально-экономические аспекты управления, как известно, охватывают различные стороны организации технологии производства, а также структуру предприятия. Типичная японская фирма организована на основе трёхуровневой основы: японцы считают, что трёхуровневая структура является наиболее мобильной и менее всего подвержена опасности бюрократизации.

Руководство фирмы - совет директоров - представляет собой высший уровень правления. Обычно сюда входят председатели Совета, президент, вице-президент, директора-исполнители. Все избранные в Совет директоров возглавляют в фирме вполне определённые подразделения. В отличие от Запада директоров в руководство фирмы со стороны приглашают довольно редко. На фирме они обычно выдвигаются из состава управляющих среднего звена после того, как те набираются опыта оперативного руководства и достигают определённого возраста - свыше 50 лет. На уровне управляющих среднего звена решаются все практические задачи управления. Этот уровень является мостиком между высшим руководством и исполнителями. Руководители фирмы сходят по этому мостику к рядовым работникам, т.е. управляют ими.

Японцы – люди практического склада ума, их мышление характеризуется завидной конкретностью, они всегда, даже при решении самых сложных жизненных вопросов, облачают свои действия в практические формы. Не является исключением в этом плане и система управления персоналом промышленных организаций, где мотивация трудовой активности работников занимает одно из важных мест.

Организационная структура управления в японских корпорациях построена, как правило, по линейно-функциональному принципу: горизонтальной и вертикальной связи. Большинство японских компаний даже не имеет разработанной структурной схемы организации; никто не знает, как организована "Хонда", за исключением того, что она использует множество проектных групп и обладает очень большой гибкостью. Нововведения обычно происходят в пограничных областях, требующих участия множества дисциплин. Таким образом, гибкая японская организация в современных условиях стала особенно ценным достоянием.

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

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

2. Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты.

3. Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, не только виновных за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем.

4. Управление, ориентированное на качество. При управлении производственным процессом на японском предприятии главная забота управляющих - получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю над качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

5. Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.

6. Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Мэйо, который показал, что работа есть групповая деятельность.

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к

постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.

Таким образом, современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем.

## 1.2. Характерные черты японской модели менеджмента

Японцы преклоняются перед трудом. В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте. Японцы испытывают удовлетворение от хорошо выполненной работы. Поэтому они согласны терпеть жесткую дисциплину, высокий ритм работы, большую напряженность труда и сверхурочную работу. Отход от устоявшихся привычек вызывает у них недовольство. На японских предприятиях работники трудятся группами, общаются и поддерживают друг друга.

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», концепция которого была выдвинута возникшей в США «школой человеческих отношений», пришедшей на смену тейлоризму, который во главу угла ставил материальные запросы и стимулы «экономического человека».

«Социальный человек» имеет специфическую систему стимулов и мотивов. К стимулам относится заработная плата, условия труда, стиль руководства, межличностные отношения между работниками. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его заслуг, служебный рост, профессиональное совершенство, степень делегируемой ответственности, творческий подход. Однако отношение японцев к понятию «социальный человек» является более гибким по сравнению с американцами.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и приспосабливаются к ней. 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. Отношения со своими партнерами японцы строят на основе доверия.

До развития в Японии капиталистического способа производства ей было присуще уравнительное вознаграждение за труд, возникшее в сельской общине и оставившее глубокий след в японском национальном характере. 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. При принятии работников на работу им устанавливается одинаковый размер оплаты труда, который впоследствии увеличивается в зависимости от стажа работы на данном предприятии.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе «корпоративного духа» фирмы лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников.

Каждая японская фирма состоит из множества групп. В каждой группе есть старшие и младшие, ведущие и ведомые. Старшие и младшие в группе различаются по возрасту, стажу работы и опыту. Младшие в группе безоговорочно воспринимают авторитет старших, оказывают им знаки внимания и уважения. Они подчиняются старшим. Группы ориентированы на цели и задачи фирмы. Работая на цели фирмы, каждый японец понимает, что он работает на группу и на себя. Каждый работник ощущает себя частью фирмы. Знакомясь с кем-либо, японец представляется: «Я из компании «Сони», «Хонда» и др. Этим японцы отличаются от американцев, которые такую форму представления используют только при разговорах по телефону, а во всех остальных случаях они прежде всего называют свое имя.

### 1.3. Система мотивации в японской модели менеджмента

Мотивация в зарубежной теории управления относится к основным функциям деятельности менеджера. Наряду с функциями планирования, организации и контроля мотивация составляет каркас теории и практики менеджмента. Функция мотивации, будучи наиболее «очеловеченной», является предметом особого внимания любого теоретика, работающего в области управления. Под мотивацией на Западе, а также в Японии понимают такое регулирование побудительных



факторов человека, при котором у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации.

Управление персоналом в Японии осуществляется вполне конкретными, во многом традиционными методами. Главными из них считаются долгосрочный («пожизненный») найм работников, оплата и должностное продвижение по старшинству. Японцы придерживаются этих методов не случайно.

Система пожизненного найма, при которой работники пребывают в одной фирме с момента первого выхода на рынок труда и до выхода на пенсию, начала складываться в Японии в конце прошлого века, когда на базе мелких производственных мастерских стали создаваться крупные предприятия. Японским деловым кругам нужны были преданные делу и предприятию работники, заинтересованные в достижении не столько сиюминутных, тактических, сколько более или менее отдаленных, стратегических целей. Принцип ориентировки на перспективу побудил японский капитал прибегнуть к методу найма, практически не имевшему аналога ни в Европе, ни в Америке.

Следует сразу заметить, что пожизненный найм работников характерен только для крупных фирм. В мелких же фирмах этот метод, естественно, не является доминирующим. В Японии для внедрения пожизненного найма имелись вполне определенные социально-психологические условия, именуемые патернализмом, на основе которого все общественные отношения складывались ранее, да и во многом складываются и теперь. Многие считают, что ныне патернализм в системе промышленного производства преодолен, однако на самом деле он легко прослеживается во всех сферах жизни японского общества.

Пожизненный найм персонала дает предпринимателям активных и преданных тружеников, готовых трудиться не покладая рук. Правда, за его специфичностью скрывается самая настоящая капиталистическая эксплуатация. Цель фирмы заключается не в том, чтобы как можно полнее удовлетворять потребности своих работников, а в том, чтобы получать максимальную прибыль. Но хотя объективно пожизненный найм выгоден прежде всего капиталистам, субъективно эту выгоду ощущают сами работники.

Пожизненно нанятый работник с первых дней работы на фирме начинает ощущать стабильность своего положения в жизни. Он проникается уверенностью в том, что, если фирма функционирует, его занятость гарантируется. По достижении 55 (на некоторых фирмах 60) лет он выйдет на пенсию, и фирма выплатит ему выходное

пособие. Даже если фирма окажется в каких-то затруднениях, работника, как, например, в Европе или США, не выбросят на улицу. В крупных японских фирмах практикуются различные методы выхода из спада, однако к увольнению рабочих стараются не прибегать. Для рядового работника такое положение вещей является важнейшим стимулирующим фактором.

Кроме чувства уверенности, что само по себе очень важно для человека, работник ощущает и материальные блага пожизненного найма — его заработная плата постоянно растет. В Японии, как известно, старший по возрасту или ветеран фирмы получает больше младшего или новичка.

Такой подход к оценке работника берет свое начало в традиций японского общества — уважать старших. Согласно общепринятому мнению, в сфере производства, как и в жизни вообще, человек мудреет с возрастом, способности его получают все более разностороннее развитие. «Старшего, — гласит японская мудрость, — надо уважать». Но как быть с талантами? Японцы, как это и подобает им, отвечают на этот вопрос довольно гибко.

Они считают, что талантливые люди должны оцениваться выше, но конечно же, без нарушения принципа старшинства. Если, например, фирма нанимает группу лиц, среди которых некоторые выделяются своими способностями, то именно эти лица будут потом рекомендованы на выдвижение в первую очередь. Главным же всегда остается старшинство. Даже отдельные, скажем, весьма заметные заслуги работника оцениваются через призму старшинства. Уважение старшего в Японии всегда было и остается непреклонной нормой регуляции поведения. В связи с этим японские промышленники положили принцип старшинства в основу стимуляции трудовой активности своих работников на всех уровнях иерархии. Принцип старшинства служит мерилем всех нюансов при начислении заработной платы.

Повышение заработной платы на японских фирмах осуществляется ежегодно. При этом учитывается, конечно, профессиональное мастерство, должность и образование работника. Однако все эти позиции не очень резко выделяют работника из общего круга лиц своей группы, так как определяющими остаются возраст и выслуга лет на фирме.

Доход каждого сотрудника состоит из:

1. базового оклада (зависит от статуса человека, его образования, наличия детей, географического положения)
2. надбавок, бонусов и премий (доля таких выплат от 10 до 50% оклада)

### 3. выплат на социальные нужды (до 40% базового оклада)

Недостаток системы мотивации труда у японцев заключается в том, что пожилые сотрудники с трудом привыкают к новой технике и технологиям, а молодые специалисты легко адаптируются к инновациям, хотя зарплату получают в разы меньше, чем их пожилые коллеги.

Как было указано выше, в японской модели менеджмента акцент делается на моральную составляющую (корпоративный дух), который предполагает слияние с фирмой и преданность ее интересам.

Существует система повторного найма (амакудари). «Амакудари» дословно переводится как «спуск с небес», а употребляется это выражение применительно к ситуации, когда бывший правительственный чиновник не последнего ранга занимает один из постов в частной или смешанной компании.

#### 1.4. Условия карьерного роста в японской модели менеджмента

Продвижение по карьерной лестнице у японцев базируется на принципах:

- 1) каждый в свое время займет соответствующее положение
- 2) старшего нужно уважать (геронтократия – власть сосредоточена в руках сотрудников пожилого, а иногда преклонного возраста).

Бывает два вида повышения:

- 1) функциональное - повышение зависит от личных достижений и способностей
- 2) Ранговое (почетное) - в случае необходимости повышения невыдающегося сотрудника, чье повышение проблематично или нежелательно.

Работая в фирме, младшие постепенно поднимаются по служебной лестнице. В первый год работы они попадают под опеку и влияние старших, которые тщательно отслеживают каждый их шаг. Однако на следующий год, когда в апреле на фирму придут новые работники, вчерашние новички становятся их опекунами. Так начинается их движение вверх по служебной лестнице.

Для многих японских фирм характерна ротация персонала, которая заключается в том, что примерно через каждые 3—5 лет производится переучивание персонала новым специальностям. Ротация способствует расширению кругозора работников,

ознакомлению работников со смежными специальностями. Часто таким образом готовятся работники для занятия более высоких руководящих должностей.

Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством.

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.

В начале 70-х гг. вице-президент автомобильной компании «Toyota» Тайити Оно предложил систему организации труда «Канбан», которую американцы стали называть «как раз вовремя», что не совсем правильно, так как фактор времени не является главной составляющей этой системы. Основное содержание японской системы «Канбан» заключается в рациональной организации производства и в эффективном управлении персоналом.

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.

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.

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

США и некоторые страны Западной Европы применяли у себя систему «Канбан» для повышения эффективности производства. Однако следует отметить, что в полном объеме эта система не была внедрена нигде. Это объясняется прежде всего тем, что система, созданная в Японии, ориентирована на национальные ценности.

Вызов, брошенный Японией в конце 70-х — начале 80-х гг. всему западному миру, свидетельствует о наличии целого ряда преимуществ японской модели менеджмента в сравнении с американской.

## 1.5. Управленческие решения, стиль и концепция управления

Одно из центральных мест в деятельности руководителей занимает процесс принятия решений. Руководство любой целенаправленной, сознательной и организованной деятельностью в конечном счете сводится к подготовке, выработке и реализации решений. В частном случае принятые решения реализуются как управляющие, корректирующие воздействия, посредством которых и реализуется управление в узком смысле этого слова. Но если рассматривать руководство организации, фирмами в более широком аспекте, то нетрудно заметить, что принятие решений - неотъемлемый и доминирующий процесс при осуществлении любой из отдельных функций управления.

В основе традиционной японской методологии принятия решений лежит система "ринги". Буквально перевести этот термин можно как "получение согласия на решение путем опроса (без созыва совещания или заседания)".

В японской организации можно выделить три основных уровня управления:

А) "Кэйэй" (руководство) - высший стратегический уровень управления. К нему относятся должности председателя и членов совета директоров, президента, вице-президентов и руководителей центральных служб. На этом уровне определяются стратегические цели и политика компании.

Б) "Канри" (администрация) - средний тактический уровень. К нему относятся должности руководителей отделений фирмы и начальников отделов.

В) "Иппан" (рядовой состав) - оперативный уровень управления. К этому уровню относятся должности линейных управляющих: руководители групп, начальники смен, участков, а также мастера и бригадиры.

Необходимо отметить, что "кэйэй", "канри", "иппан" трудно назвать уровнем управления в общепринятом смысле, т.е. когда каждый из них характеризуется определенной властью и ответственностью. Отличительной особенностью японской организации является то, что в ней, как правило, не существует достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности.

Наиболее ярко особенность проявляется в традиционной форме процедуры принятия решений. При этом должна быть соблюдена определенная формальная процедура. Управляющий, от которого исходит инициатива о принятии решения, составляет специальный документ, известный под названием "рингисе". В этом

документе всесторонне описывается проблема и предлагаются рекомендации по её решению. После этого "рингисе" передается на рассмотрение в те подразделения, деятельность которых хотя бы в какой-то мере затрагивается выдвинутой проблемой. После того как "рингисе" обойдет всех заинтересованных управляющих того уровня, на котором оно составлено, документ передается на следующий, более высокий уровень управления. После того как высший руководитель одобрит документ, решение считается принятым и приобретает характер директивы.

Существенной чертой в системе "ринги" является то, что она предполагает сознательное использование косвенных методов управления. Выяснение мнения большого числа людей - участников процесса принятия решений расширяет понимание проблемы в целом и позволяет определить её значение и влияние на деятельность фирмы. Решение поэтому является в значительной степени выражением коллективного мнения, разработанного внутри группы, а не привнесенного извне, и это обстоятельство приобретает большое положительное значение на этапе реализации. Групповой метод принятия решений при этом становится в известной степени стимулятором их выполнения и развития групповой мотивации. Этот метод повышает качество принимаемых решений. Обмен мнениями стимулирует появление совершенно новых идей.

Ещё одной особенностью японского управления является то, что это в высшей степени идеологизированное управление. Механизм идеологизации является сердцевинной японского управления, так как, с одной стороны, именно он прежде всего служит той силой, которая поддерживает и воспроизводит японский тип управления, и, с другой стороны, именно он придает японскому управлению ту жизненность и ту силу, которые делают японское управление весьма эффективным. Главная цель идеологического воздействия на работника - выработка у него отношения к организации, в которой он трудится, как в единой семье. Также направлением идеологической работы является воспитание у работников японской фирмы чувства патриотизма по отношению к своей организации, чувства гордости за неё.

Из всего вышесказанного в главе можно сделать вывод, что японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса. Японское общество поделено на отдельные институты не горизонтально, а вертикально. Предприятие является одним из таких институтов. Менеджеры и работники могут иметь разногласия, но это чисто внутренние дела

фирмы. И те, и другие смотрят на конкурирующие фирмы как на своих заклятых врагов. Каждая фирма стремится быть первой в своей сфере. Престиж значит больше, чем прибыль. Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Японский менеджмент взывает к естественным здоровым инстинктам работников для развития их творчества, мастерства и сознательности.

## **Глава 2. Перспективы развития японской модели управления**

### **2.1. Использование японского опыта управления в других странах**

Использование японского метода за пределами Японии, то есть в совершенно иных социально-экономических условиях, активно практикуется.

Чисто японские зарубежные предприятия уже давно действуют во многих странах мира. Способствуя развитию своего производства за рубежом, японские компании взяли за правило переносить всю свою систему управления на зарубежные заводы. Нельзя упустить из вида такой момент, как насаждение организационного климата. Здесь такие основные элементы организации, как бригадные методы работы, строгая дисциплина и так называемое движение 5-С. Почти все японские компании-эмигранты пытаются организовать и усилить движение 5-С на своих предприятиях. Японские предприятия за рубежом прекрасно известны своей чистотой и дисциплиной.





Рисунок 1 – Движение 5-С

Примеры эффективного внедрения японской системы управления на чисто японских зарубежных предприятиях приведены профессором Йорского университета (г. Торонто) Чарльзом Макмилланом: зарубежное предприятие японской компании "Киото Сирэмик" в США в результате внедрения у себя японской системы управления персоналом достигло такой же высокой производительности, как на аналогичных предприятиях в самой Японии.

Известная японская компания по производству застежек "молния" "Ёсида кабусики когё" (УКК), учредившая свое предприятие во Франции, внедрила японские методы управления и добилась сокращения среднего срока выполнения заказов с 8-10 дней до 24 часов. Компания "Мицубиси" на базе купленных ею в Австралии автомобилестроительных заводов "Крайслер Острэлиа" создала зарубежное предприятие "Мицубиси Острэлиа" и менее чем за три года, перенесла туда японские методы управления, сократила время производства одного автомобиля примерно в три раза, с 60 до 23 часов (при этом число занятых работников снизилось с 6,7 тыс. до 4 тыс. человек, а производительность труда возросла на

80%).

Однако использование японских методов в других странах сталкивается с различными трудностями. Проведенные на предприятиях в США опросы менеджеров показали, что неясен с точки зрения местного персонала процесс принятия важных решений руководством Японии; ограниченность продвижения по служебной лестнице для работников-неяпонцев; проведение бесчисленных совещаний, в которых принимают участие не имеющие непосредственного отношения к делу работники, в результате чего тратится время.

В случае совместных предприятий отдельные элементы японской методологии вкрапливаются в привычную для местных кадров систему.

Например, совместное японо-американское предприятие по производству легковых автомобилей "New United Motor Manufacturing Inc." (NUMMI), созданное компаниями "Toyota" и "General Motors", преуспело. Вскоре после создания, производительность труда на этом предприятии в два раза превысила ее средний показатель для всех других заводов компании "General Motors".

Данный результат произошел в связи с широким применением таких элементов японского стиля управления персоналом, как группы совершенствования производства, гибкое комплектование бригад и выборность бригадиров, постоянный контроль над производственным процессом со стороны самих работников, выполнение ими нестандартных смежных операций и т. д.

Любопытно, что и менеджеры этого предприятия (как японцы, так и американцы) значительную часть своего рабочего времени уделяют активному обмену информацией с рядовым персоналом.

Успешное внедрение японской системы на совместных предприятиях наблюдается не только в США, но и в Европе и Азии. Однако, картина не всегда идиллична: рядом с успехами случаются и более или менее серьезные провалы. Такая судьба, например, постигла совместную британско-японскую компанию "Рэнк-Тошиба" по производству цветных телевизоров. Японская сторона деликатно объяснила это высоким курсом фунтов стерлингов, что затрудняло экспорт готовой продукции в другие страны Европейского сообщества. Однако существует и другое мнение, высказанное профессором университета Тюо М.Икэдом, изучавшим этот вопрос. По его мнению, "Тошиба", обладая всего 30% акций этого совместного предприятия, не смогла преодолеть сопротивление со стороны английского партнера и насадить там хотя бы некоторые приемы японского управления.

Сила сопротивления местных совладельцев зависит от конкретных условий и особенностей функционирования того или иного предприятия. По мнению президента международной консультативной организации "Тек-Транс" в Калифорнии, профессора Фариды Елашмави, который изучал проблему неприятия японских методов на совместных предприятиях, некоторые элементы японского стиля управления персоналом вызывают протест местного персонала потому, что они непривычны и часто оборачиваются его дискриминацией.

Но, тем не менее, существуют благоприятные возможности для того, чтобы справляться с этими трудностями. Ведь на совместных предприятиях бок о бок трудятся японские менеджеры, которые разбираются в тонкостях японского стимулирования труда, и местные управляющие, прекрасно знающие специфику национального производства и особенности местной рабочей силы. Более того, те и другие заинтересованы в успешном развитии и функционировании предприятия.

И, наконец, третья группа зарубежных предприятий, обращающихся к японскому опыту - это местные предприятия. Западные компании не только изучают методы управления в Японии, но и пытаются использовать их на своих предприятиях. Хотя эти заимствования носят нередко лишь частичный характер, даже такой подход приносит весьма ощутимые и стабильные результаты.

Так, попытки использования японского подхода к управлению на заводе американской компании ТВ Мерилин Роквелл в г. Уинстед (шт. Коннектикут) позволило сократить количество прогулов и долю прогульщиков с 6 до 2%, на 80% сократить текучесть кадров, увеличить объемы производства на 35%. Фирма стала рассматривать всех своих работников как часть менеджмента и ожидала от них такого же ответственного отношения к своей работе. Такого рода практика соответствует японскому подходу к управлению, для которого характерно признание за каждым работником, независимо от занимаемого места и характера его работы, ответственности за все, даже отдаленно связанное с его работой и рабочим местом. В американской компании были ликвидированы формальные различия между рабочими и служащими, и все привилегии для должностных лиц; отменили табеля учета рабочего времени и почасовую оплату труда, всех перевели на оклады.

Таким образом, использование японских методов управления персоналом используется уже во многих странах. Проблемы, связанные с несоответствием этой модели менталитету, конечно, возникают, но они решаемы.

## 2.2. Использование японской модели менеджмента для повышения эффективности деятельности российских предприятий

Начиная с 2014 года, российская экономика столкнулась с рядом серьёзных проблем. Введение санкций Европейским союзом и США, стремительное падение цен на нефть, девальвация российского рубля повлекли за собой падение товарооборота, ВВП и уровня жизни населения. Резче проявились существовавшие ранее недостатки экономики: ее сырьевая направленность, существенная зависимость от иностранного импорта и западных технологий, отсутствие сильных отраслей и высокотехнологичных производств, способных обеспечить рост в долгосрочной перспективе. Низкая производительность труда, плохое качество и высокая себестоимость выпускаемой продукции делают невозможной конкуренцию отечественных товаров на мировом рынке.

Если макроэкономические проблемы можно объяснить внешними факторами, то на корпоративном уровне многие проблемы вызваны низким качеством российского менеджмента.

Становление российского менеджмента с конца 80-х годов опиралось на опыт, заимствованный в США и странах Западной Европы. Российские менеджеры получали западное образование и читали западных авторов, пытались внедрить их идеи и модели в компаниях, но Россия так и не смогла достичь того же уровня развития, даже обладая всеми необходимыми ресурсами для осуществления преобразований.

В последнее время всё больше компаний в мире начинают применять японский подход к управлению производством. Даже западный менеджмент, считавшийся эталонным на протяжении десятилетий, признал инструменты японского менеджмента, которыми можно воспользоваться для достижения конкурентных преимуществ.

Впервые о японском менеджменте заговорили в 80-х годах XX века, когда японские компании начали массовую экспансию в США. Они не могли воспользоваться мощными маркетинговыми инструментами для увеличения продаж и не имели знаменитых марок, как их американские конкуренты. Поэтому они изменили поле сражения и стали конкурировать в качестве и себестоимости продукции, победив в конечном итоге крупных игроков и захватив большую долю американского рынка. Тогда уже американские компании начали заимствовать японский опыт управления и внедрять его в собственное производство.

В России японской системе управления долгое время не уделяли должного внимания. В то же время России следует использовать инструменты как западного, так и восточного менеджмента по ряду причин:

- Россия географически располагается и в Европе, и в Азии, поэтому она способна воспринимать опыт западной и восточной культур управления;
- Россия находится на стыке цивилизаций. Её культура формировалась на протяжении веков под сильным влиянием Востока и Запада;
- для России, как и для восточных стран, характерен коллективизм и коллективное мышление. Тем не менее, в настоящее время происходят определённые сдвиги в пользу индивидуальных ценностей;
- японский менеджмент уже активно изучается, заимствуется и адаптируется на Западе. Рассмотрим преимущества японского менеджмента и инструменты, которые могли бы использовать российские предприятия.

Японский менеджмент условно подразделяется на две взаимосвязанных сферы: моральный менеджмент (ориентирован на человека, его мотивацию и развитие) и инструментальный менеджмент (ориентирован на создание правильных производственных процессов). Данное разделение менеджмента основывается на подходе компании Toyota, которая выделила два основных направления: Дао Toyota и Toyota Production System (TPS), известная на Западе под другим названием – «Lean Production», или «Бережливое производство». В соответствии с первой составляющей японского менеджмента – ориентаций на человека, – человек является главным звеном в системе производства, любые начинания и действия исходят только от него. Он не машина и не может функционировать по тем же законам, что и производственное оборудование.

Для всех сотрудников в целом и для каждого в отдельности должен быть разработан свой подход в профессиональных отношениях. Построение крепких связей между сотрудниками, менеджментом и руководством является приоритетным направлением в любой компании и должно базироваться на трёх принципах:

1. создание сильной философии, которая разделяется всеми сотрудниками без исключения и ориентирована на долгосрочное развитие;

2. двусторонняя («снизу – вверх» и «сверху – вниз») коммуникация, в которой менеджмент играет связующую роль между руководством и сотрудниками;

3. постоянные инвестиции в человеческий капитал, которые будут способствовать развитию сотрудников и побуждать их к карьерному и профессиональному росту.

Работа с сотрудниками складывается из последовательных этапов, от изучения сотрудника, выявления у него тех положительных и полезных для компании качеств, которые он может реализовать и развить в процессе трудовой деятельности и принести компании наибольшую выгоду, к установлению прочных контактов и доверительных отношений между руководством и сотрудниками.

Происходит концентрация на развитии творческих способностей сотрудников, особое внимание уделяется при этом молодым, поскольку именно они проявляют наибольшую способность к творческому мышлению и должны рассматриваться как новый импульс к развитию.

Контроль выполнения сотрудником своей деятельности базируется на выстраивании эмоциональных отношений между сотрудником, менеджментом и руководством, а также участии компании в формировании нового типа мышления, ориентированного на постоянное сотрудничество и непрерывное улучшение.

Описанная стратегия развития сотрудников универсальна и может применяться повсеместно, однако должна быть адаптирована под конкретные условия внедрения, например, на пилотных площадках, прежде чем распространять практику на всю компанию в целом.

Инструментальная часть японской системы управления – ориентация на создание правильных процессов – должна внедряться только после реализации моральной части, так как необходимо подготовить людей к предстоящим изменениям в производственных процессах, сформировать подходящую культуру производства и внедрить в корпоративное мышление философию, соответствующую поставленным целям и задачам развития предприятия.

При создании правильных процессов используются следующие инструменты:

1. Реализация концепции «бережливого производства». Инструменты бережливого производства многократно описаны. Их ценность в том, что они обеспечивают слаженность работы и превращают производственную систему в единый функционирующий организм, обеспечивая при этом бесперебойное и

высококачественное производство продукции. Помимо этого, бережливое производство направлено на ликвидацию основных видов потерь на производстве. Особого внимания заслуживает кайдзен, или непрерывное совершенствование. Концепция кайдзен сформировалась в 80-х годах XX века. В её основу легло совершенствование, в котором участвуют все: от генерального директора до рабочего. Для реализации кайдзен в компании необходимо вовлечение высшего руководства, создание политики в области внедрения кайдзен и графиков внедрения стратегии. При этом внедрение должно идти постепенно, поступательными движениями, плавно переходя от одного этапа к другому, сопровождаясь доведением политики в области кайдзен до рабочих и менеджмента организации, поскольку именно они становятся в обозримом будущем главными участниками и инициаторами внедрения. В компании кайдзен становится хорошим двигателем развития наряду с инновациями. Но, в отличие от инновационной стратегии, кайдзен не требует для осуществления крупных капиталовложений, современного оснащения и продвинутых технологий и связан с малыми рисками. Для его применения достаточно семи инструментов контроля качества: диаграммы Парето, диаграммы причин и результатов, гистограммы, контрольные карты, диаграммы рассеивания, графики и контрольные листки. Более того, иногда можно добиться желаемого результата просто за счет здравого смысла.

2. Долгосрочный наём сотрудников вместо пожизненного. В России ввиду низкой внутренней мобильности населения, ограниченного числа предприятий в регионах и высокого количества родственных связей внутри организации для многих сотрудников характерна продолжительная работа на одном предприятии. Поэтому в российских организациях необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников.

3. Система кадровой ротации. Учитывая, что долгий труд на одном рабочем месте снижает интерес к работе, препятствует профессиональному росту и подавляет инициативу работника, необходимо введение на российских предприятиях системы кадровой ротации. Это будет способствовать более широкому представлению работников о различных аспектах деятельности предприятия, возможности ставить для себя новые цели и стремиться к их достижению. Данный подход особенно эффективен по отношению к молодым работникам, у которых есть потенциал и желание расти и развиваться.

4. Подготовка на рабочем месте. Сегодня в российских компаниях при приёме на работу большое внимание уделяют наличию опыта работы в конкретной области и

специальных профессиональных знаний. Таким образом компании теряют потенциально способных и талантливых работников. Переход к критериям найма, основанным на наличии широкого кругозора, способности учиться и работать в коллективе, обучение в компании, поддержка становления сотрудника внутри организации будут способствовать более полному использованию потенциала работников для роста и развития вместе с компанией.

5. Специальная система оплаты труда. В российских организациях желательно применение стимулирующих методов оплаты труда, которые включают «плавающие» оклады, распределение вознаграждения между работниками на основе экспертной оценки, бестарифную оплату труда. Эти формы оплаты оказывают мотивирующее воздействие на поведение людей в организации, что благоприятно влияет как на сотрудников, так и на компанию. Описанное разделение на моральное и инструментальное направления способствует более глубокому пониманию функционирования японского менеджмента, помогает разобраться в деталях и понять работу каждого инструмента как в отдельности, так и в совокупности с другими. Существующая на многих предприятиях России практика управления восходит ко временам СССР и давно перестала быть актуальной в условиях рыночной экономики. Тем не менее, некоторый опыт советских времён может быть полезен, так как отдельные его элементы – такие как дух коллективизма, уважение к человеку труда – присутствуют и в восточном, в частности в японском, менеджменте. Сегодня России необходимо создать своё «экономическое чудо», осуществить прорыв в экономике, перейдя к производству высокотехнологичной продукции и рациональному использованию материальных и человеческих ресурсов, тем самым укрепив свои позиции на мировом рынке, а также осознать ведущую роль менеджмента в развитии предприятий – он должен играть в организации роль связующего звена и создавать благоприятные условия для функционирования и развития как организации, так и работающих в ней сотрудников. Для этого российские компании могут воспользоваться опытом японской системы управления, которая является наиболее перспективным путём развития ввиду концентрации на снижении потерь, издержек, себестоимости единицы продукции, повышении качества и создании благоприятной среды для непрерывного совершенствования людей и производственных процессов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**



В работе был проведен анализ японской системы управления. Изучение эффективных приемов в управлении персоналом дает нам широкую возможность их применения, при условии их адаптации к специфическим условиям работы организации, способствуя тем самым наиболее передовому и эффективному развитию системы менеджмента.

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса. Японское общество поделено на отдельные институты не горизонтально, а вертикально. Предприятие является одним из таких институтов. Менеджеры и работники могут иметь разногласия, но это чисто внутренние дела фирмы. И те, и другие смотрят на конкурирующие фирмы как на своих заклятых врагов. Каждая фирма стремится быть первой в своей сфере. Престиж значит больше, чем прибыль. Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Японский менеджмент взывает к естественным здоровым инстинктам работников для развития их творчества, мастерства и сознательности.

Понимание японского менеджмента наверняка поможет российским хозяйственникам, экономистам и бизнесменам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, даст возможность к совершенствованию производства. Тем более, что предприятия, работающие "по-японски" уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Тайланде и во многих других странах. Один из примеров - германский концерн "Порше", оказавшийся к 1992 году на грани банкротства. Помощь японской консалтинговой фирмы, состоящей из бывших служащих "Тойоты", дала блестящий результат: выпуск автомашин увеличился, численность персонала уменьшилась на 19%, занимаемая территория - на 30%, появилась прибыль, увеличился ассортимент продукции.

Эффективным может быть ориентация на качество образования и личностный потенциал работника, а также на длительную перспективу использования его в конкретной организации. Интенсификация управления и повышение качества работы персонала возможны только в результате применения принципиально новых подходов к работе с кадрами. Они заключаются прежде всего в ее комплексном характере, более широком использовании элементов планирования, применения индивидуальных форм работы.

Экономически целесообразны капиталовложения, связанные с набором персонала, поддержанием его в трудоспособном состоянии, непрерывным обучением и выявлением качеств, потенциальных возможностей и способностей, заложенных в

личности работника, с последующим развитием важных для его профессиональной деятельности. А также необходима достаточная степень мотивации работника, основанная не только на материальном вознаграждении, но и на моральном поощрении. Целью является достижение такой ситуации, когда работник будет чувствовать себя неотъемлемой частью своей фирмы, членом большой семьи, зная, что здесь он найдет признание своих способностей, поддержку и сможет реализоваться как профессионал, получая пропорциональное своему вкладу в общее дело материальное вознаграждение. Такой опыт и хотелось бы применить в нашей системе управления.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Лайкер Дж. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус ; Сокр. Пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 354 с.
2. Мацусита К. Миссия бизнеса / Коносукэ Мацусита; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 189 с.
3. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – 10-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 400 с.
4. Авруцкая С.Г., Копылова А.Д. Бережливый учет: базовые показатели эффективности для отражения преимуществ бережливого производства // Вестник РХТУ им. Д.И.Менделеева: «Гуманитарные и социально-экономические исследования: в 2 т. Том 2. Социально-экономические исследования. Вып. IV. – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2013. - 18-27 с.
5. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 274 с.
6. Вахрушев В. Принципы Японского управления // Эти невероятные японцы. М.: Прогресс, 1997. - 32 с.
7. Гончаров В. Ключевые моменты управления и их практическое значение. М.: Дело, 2008. - 192 с.
8. Журавлёв П. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Прогресс, 1998. - 232 с.

9. Матрусова Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучения персонала в японских фирмах // Проблемы теории и практики управления. 2002. - №1. 118 -121 с.
10. Антонов В., Серебрякова Г. Теоретические основы управления организацией. //Маркетинг-2016-№5 (126). - 106-123 с.
11. Бронникова Т.С. Маркетинг: теория, методика, практика: учебное пособие. -М.: КНОРУС, 2016. -208с.
12. Психология и этика делового общения / под редакцией Лавриненко В.Н. – М.: Высшая школа, 2005. 182 с.
13. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - N4. - 73-78 с.
14. Управление персоналом и трудовыми отношениями в Японии // Современное управление. - 2009. - N10.- 27-32 с.
15. Яхонтова Е. Японский подход к мотивации персонала// Менеджмент сегодня. № 1. 2010. - 19-24 с.
16. Хачатуров А.Е., Белковский А.Н., Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом. 2010. №5. – 34 с.