

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально гуманитарных технологий
Направление подготовки менеджмент
Кафедра менеджмента
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы

Японские технологии управления предприятием

УДК 658.012.12 (520)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Кочеев А.С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Никулин а И.Е.			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Томск - 2016г.

Оглавление

Реферат	3
Введение.....	4
1. Японская модель управления.....	8
1.1 Философия управления японским предприятием	8
1.2 Основы управления фирмами в Японии.....	19
1.3 Японские кружки качества.....	28
1.4 Основные отличия японской школы управления от европейской и американской	38
2. Анализ производственной системы toyota - tps (toyota production system).....	56
2.1 Структура системы toyota production system и основные признаки	56
2.2 Принципы стройного производства Toyota.....	61
2.3 Инструменты toyota production system.....	66
2.4 Краткая характеристика 14 принципов Дао Toyota.....	75
3. Проведение стратегического анализа компаний Toyota Motor	82
3.1 Краткая характеристика организации Toyota Motor	82
3.2 Анализ внутренней среды организации	92
3.3 Перспективы развития Toyota в России	96
Заключение	105
Список использованной литературы.....	106
Приложение А	108
Приложение Б	112

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 114 страниц, 10 рисунков, 3 таблиц, 27 использованных источников, 2 приложений.

Ключевые слова: Производственная система Toyota, канбан, точно вовремя, японский менеджмент, технологии японского управления.

Объектом исследования является компания ООО «Тойота Мотор».

Целью работы - является анализ японских технологий управления предприятиями на примере японской корпорации ООО «Тойота Мотор».

В процессе исследования проводились изучение основ японского стиля управления, методов производственной системы Toyota, анализы финансовых показателей компании Toyota motor, выделения основных принципов японского менеджмента.

В результате исследования выявлены основные принципы японского менеджмента, произведено сравнение японского, европейского и американского менеджмента. Изучены японские технологии управления предприятиями.

Данная дипломная работа предполагает исследование японских технологий управления предприятием. Изучение является весьма значимым в области менеджмента, так как вызывает интерес к бурному экономическое развитие японской промышленности после окончания Второй Мировой Войны, а также глобальное распространение японских организаций (в особенности автомобильных) по всему миру. Детальный анализ сферы менеджмента в японских компаниях предполагает выделение таких важных аспектов исследования, как цели и задачи, поставленные перед ним.

Введение

На протяжении многих лет в мире развивалась промышленность, начало свое существование множество крупных предприятий, которые накопили полученный ими опыт организации производства и свои технологии управления. Для успешного ведения бизнеса следует изучать всю историю развития технологий и применение новаторских идей в производстве. Чтобы создать свое успешное предприятие необязательно придумывать все с нуля, достаточно применить опыт успешных компаний и внедрить его в свою организацию.

В мире бизнеса присутствуют компании – лидеры, которые добились своих высоких позиций не за один день. Каждая компания старается создать свою философию и методы управления предприятием.

Изучая различные технологии и модели менеджмента, меня заинтересовала японская модель. У каждой организации, цель которой является устойчивое развитие, должна найти свой верный путь, исходя из тех условий, в которых она существует.

Японская система управления в компаниях признана самой лучшей и продуктивной во всем мире, поскольку именно японские менеджеры умеют эффективно использовать в своей деятельности человеческий фактор. Япония – первая страна, которая взялась за развитие системы управления, используя человеческое лицо: предприниматели начали привлекать в свои фирмы все большее количество людей, единственный ресурс, который не являлся дефицитным в этой стране. Японский стиль менеджмента, соответственно, как и другие стили, тесно связан с общественно-историческими особенностями государства.

Данная дипломная работа предполагает исследование японских технологий управления предприятием. Изучение является весьма значимым в области менеджмента, так как вызывает интерес бурное экономическое развитие японской промышленности после окончания Второй Мировой Войны, а также глобальное распространение японских организаций (в особенности

автомобильных) по всему миру. Детальный анализ сферы менеджмента в японских компаниях предполагает выделение таких важных аспектов исследования, как цели и задачи, поставленные перед ним. Предстоит не только определить особенности моделей управления на японских предприятиях, но и сравнить эти особенности с менеджментом в западных странах. С целью качественно провести обзор технологий управления японскими компаниями, необходимо изучить стиль японского менеджмента, применяемого на производстве.

Значимость исследования японских технологий управления предприятием определяется тем, что именно японские компании достигли высоких результатов в ведении своего бизнеса и они являются примером для многих зарубежных организаций. Всем известное японское качество продукции лишь подтверждает успешность организации производства. Именно технологии японской компании Toyota послужили к созданию бережливого производства. Исследователи японского менеджмента до сих пор поражаются масштабами развития компании.

Сложность заимствования японских организационных технологий связана с тем, что практически невозможно воссоздать формы их реализации вне схожих социокультурных условий. Формальное воспроизведение тех или иных схем работы позволит лишь проверить, как в схожих условиях у людей, имеющих иную систему ценностей, мотивацию, мировоззрение произойдет интеграция опыта. Не исключено, что их реакция окажется неожиданной как в положительном, так и в отрицательном значении.

Главной задачей производственной системы «Тойота» является увеличение прибыли за счет снижения издержек производства, т.е. путем ликвидации затрат на ненужные запасы и рабочую силу.

Для того чтобы достичь сокращения издержек, производство должно быстро и гибко приспосабливаться к изменениям спроса на рынке. Такой идеал находит свое воплощение в системе «точно вовремя», обеспечивающей производство в нужное время нужного количества необходимой продукции. В

то же время производство должно быть приспособлено к изменениям объемов и номенклатуры деталей. Такая организация требует сокращения цикла выполнения заказа, так как различные элементы должны производиться каждый день. Это достигается с помощью мелкосерийного производства, а также единичного (штучного) производства и доставки. Мелкосерийное производство может быть обеспечено сокращением времени переналадки, а единичное производство – использованием многофункциональных рабочих.

Огромные масштабы производства, самый продаваемый автомобильный бренд по итогам 2015 года, многомиллиардная прибыль сравнимая с ВВП небольшой страны, все это обуславливает важность изучения опыта и технологий управления предприятием ООО «Тойота Мотор».

Управленцев особенно занимает вопрос о японской модели менеджмента, поэтому данная тема очень актуальна в наши дни. Японская модель менеджмента кардинально отличается от американской или европейской, хотя в некоторых аспектах они похожи.

Объектом исследования является компания ООО «Тойота Мотор». Предметом данной работы является изучение особенностей японских технологий управления предприятиями.

Целью данной дипломной работы является анализ японских технологий управления предприятиями на примере японской корпорации ООО «Тойота Мотор».

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- исследованы основные технологии управления на японских предприятиях;
- раскрыты взаимосвязи и основные направления между менеджментом качества и управлением персоналом;
- выявлены отличия трех систем менеджмента: американского, европейского и японского;
- выполнена краткая характеристика фирмы Toyota;
- раскрыта сущность производственной системы Toyota;

-описаны основные инструменты Toyota production system .

Дипломная работа написана на 156 листах и состоит из введения, трех глав, разбитых на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

1. Японская модель управления

1.1 Философия управления японским предприятием

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

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

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

Главу японской компании можно сравнить с отцом. Между сотрудниками царит неформальная атмосфера, минимум внутренних конфликтов. В Японии считается, что фирма – это вторая семья, живой организм, у которого есть своя душа. Даже при смене руководства, фирма продолжает существовать, всё идет по-прежнему, ведь там существует гарантия пожизненного найма. Для руководителя компании существует плюс, в виде системы Ринги, согласно которой ответственность за принятие решений распределяется между всеми сотрудниками, а не лежит на одном человеке.

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

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

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

Дух коллективизма и однородность пронизывает Японское общество. Группы занимают важное место в обществе. Личность осознает себя прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность [2].

Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания

оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются. Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из крупных предпринимателей Японии С. Хонды:

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

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

Описанные выше представления были важны для подготовки изменений в японской стратегии управления и стиле руководства, а также для структурной переработки отдельных предприятий и экономической системы в целом. Эталоном новых концепций стало признание социальной ответственности, лежащей на руководителях [4].

В 1947 году предприниматель, один из основателей компании «Panasonic» И. Мацусита основывает творческую лабораторию «Дойкай» для

изучения новых управленческих решений. В одном из первых трудов этой лаборатории Мацусита отмечает:

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

Современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Японская система управления - это синтез зарубежных идей в взаимосвязи внутренних культурных традициях. Для того, чтобы осознать природу современной управленческой мысли Японии, необходимо изучение некоторых черт традиционной культуры этой страны и рассмотреть традиционные корни японской модели управления.

Профессор Токийского университета, специалист в области управления качеством Каору Исикава дал несколько советов/пожеланий управленцам среднего звена:

- значимость подчиненного определяется не физическим присутствием на рабочем месте, а тем, насколько компания заинтересована в этом сотруднике; значимость человека обуславливается такими качествами, как, например, быстрота реакций, смыслённость и предприимчивость
- тот, кто руководит подчиненными, - руководитель наполовину. Настоящий руководитель – это тот, кто способен руководить вышестоящими по должности
- обладание сотрудниками прав мотивирует их развитие и активизирует их творческий потенциал. Управленец – есть учитель (воспитатель) своих подчиненных, который должен делиться своими знаниями, умениями и опытом

- не следует всегда ждать реакции вашего руководства на результаты работы
- каждый отвечает за достоверность информации о своих результатах труда
- управленцы среднего звена ответственны за работу кружков качества
- взаимодействие с другими отделами фирмы – это управление по функциям
- одна из самых главных целей – ориентация на перспективу, другими словами, глава компании должен смотреть в будущее на 10 лет вперед, управленец высшего звена – на 5 лет, управленец отдела – на 3 года, а управленец подразделения – минимум на 1 год вперед.

Всеобщее управление качеством (Total Quality Management) — это философия организации, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, приводящей к всеобщему качеству. Отсюда качество — это не то, что вам приходится отслеживать или добавлять на каком-то этапе производственного процесса, это сама сущность организации. (см. рисунок 1.1)



Рисунок 1.1 - Основные составляющие TQM

Основные элементы модели TQM представлены на рисунке 1.2:



Рисунок. 1.2 - Элементы системы TQM

Как видно из рисунка, наиболее важными элементами TQM являются:

Как и всякий стиль управления, TQM имеет свои достоинства и недостатки как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах. Не существует единого мнения относительно эффективности TQM, так как все опубликованные исследования, как и существующие для них критерии не дают достаточно полных данных для анализа. Однако большая часть опубликованных статей указывает на то, что любые результаты от применения данной концепции проявляются в основном в долгосрочном периоде, не давая практически никаких изменений в краткосрочном. Помимо этого, применение TQM может приводить к разным результатам даже у организаций, схожих по многим критериям, вследствие нескольких факторов, в числе которых, согласно ресурсному подходу, оказываются:

- Время формирования необходимых ресурсов, например, опыта;

- Историческая уникальность – преимущество первенства входа на рынок и возможность вследствие этого контролировать некоторые трудновоспроизводимые ресурсы;
- Взаимосвязь ресурсов и неспособность конкурентов ее выявить;
- Различная трактовка причинно-следственных связей, неспособность выявить зависимость между используемым ресурсом и успехом фирмы;
- Сложность социальной среды, вероятность того, что успех был следствием социального феномена, находящегося вне компетенций менеджеров.

К преимуществам TQM следует отнести, прежде всего, повышение качества не только производимой фирмой продукции, но и организации процессов внутри фирмы. Повышение качества внутренних процессов ведет к сокращению издержек, а улучшение качества продукции способствует росту прибыли и более высокому уровню удовлетворенности клиентов. Помимо этого, вовлечение сотрудников в деятельность организации является одним из самых эффективных методов мотивации, укрепляет корпоративную культуру и ведет к существенному повышению качества на всех этапах производства. Организация, успешно применяющая вовлечение персонала, ценит любой опыт, как позитивный, так и негативный, и применяет его для дальнейшего развития и совершенствования [12].

В то же время, критики концепции указывают на ряд присущих ей недостатков. Одним из них является достаточно большая сумма, требующаяся для инициации процесса контроля и повышения качества, причем значительная часть средств уходит на найм консультанта по качеству и переподготовку уже имеющегося персонала. Кроме того, сильно увеличивается объем времени, затрачиваемого на управление, налаживание коммуникаций внутри организации и построение и поддержание новой корпоративной культуры. Также считается, что TQM требует введения новых стандартов, увеличивая формализованность. К другим недостаткам TQM причисляют нереалистичные требования относительно уровня вовлеченности персонала в функционирование организации, постановку процесса выше результата, отсутствие краткосрочных

результатов и неприменимость к небольшим фирмам, производителям услуг и некоммерческим организациям.

Впрочем, доказано, что концепция TQM может внедряться малым бизнесом и не требовать при этом больших затрат, основываясь исключительно на энтузиазме персонала, а в некоммерческих организациях можно считать выгодой сумму, сэкономленную на устранении дефектов и неэффективных процессов.

Рассматривая японскую модель менеджмента, можно сделать несколько выводов. Во-первых, сотрудники получают удовлетворение от некой зависимости, которая определяется вертикальной связью в структуре коллектива, воспринимаемая как гарантия безопасности и уверенности в завтрашнем дне. Главная задача управленца – поддержка в коллективе корпоративного духа, объединение сотрудников одними интересами и прививание общих целей. Кроме этого, когда создана обстановка, которая обеспечивает групповое принятие решений, тогда все члены организации вносят свой вклад для достижения целей.

Компанией, наиболее известной своей практикой Всеобщего Управления Качеством, является Toyota Motors Corporation. В течение более чем полувека в ней действует единая система управления «Toyota Production System», разработанная Тайити Оно, основателем метода бережливого производства. Данный метод указывает на существование 8 видов издержек, последовательное устранение которых позволит улучшить качество производства и сократить излишние расходы. К ним относятся:

1. Потери из-за перепроизводства;
2. Потери времени из-за ожидания;
3. Потери от ненужной транспортировки;
4. Издержки лишних этапов производства;
5. Потери из-за избыточных запасов;
6. Затраты на ненужные перемещения и перевозки;
7. Издержки выпуска дефектной продукции;

8. Потери из-за нереализованного потенциала сотрудников.

Устранив данные издержки, возможно существенно увеличить прибыль компании, улучшить качество продукции и организации ее производства, избавиться от лишних действий, занимающих время и требующих дополнительных ресурсов и добиться включения всех сотрудников в функционирование организации.

Метод бережливого производства в сочетании с идеями TQM, лег в основу «The Toyota Way», сводящегося к следующим основным пунктам:

1. Kaizen;
2. Долгосрочное планирование;
3. Правильная организация процесса приводит к правильным результатам;
4. Решение коренных проблем приводит к обучению организации;
5. Выполнение задач точно вовремя и в необходимом объеме.

Применение данных концепций позволило Toyota сократить свои издержки и время, затрачиваемое на производство и занять одну из лидирующих позиций на мировом автомобильном рынке.

После сверхуспешного применения TQM в Японии, практика была перенята США, тоже со значительным успехом. Использованию данной концепции приписывают восстановление конкурентоспособности американских организаций в 50-х – 80-х гг. XX века. Согласно данным одного из исследований, 93% фирм, включенных в список Fortune 500, применяют ту или иную систему управления качеством, основывающуюся на TQM.

Характерными примерами компаний, использующих TQM, являются фирмы «большой детройтской тройки»: Ford Motor Company, General Motors и Chrysler Group LLC, разработавшие методы тщательной сертификации поставщиков и обучения собственных сотрудников.

В последнее время значительных успехов в области контроля качества добились GM, признанные в 2013 году компанией, в чьих автомобилях наблюдалось наименьшее количество проблем на начальном этапе

использования [6]. Факторами, поспособствовавшими данному прорыву, считают эффективный бенчмаркинг, позволивший GM избежать ошибок своих конкурентов, и повышенное внимание к своим клиентам. Помимо этого, в прошлом году в компании были объединены отделы, отвечающие за качество продукции и за обслуживание клиентов, что позволило уделять больше внимания потребителям и удовлетворению их требований.

Другой американской компанией, разработавшей концепцию контроля качества, является прекратившая свое существование Motorola. Принципы методики «шесть сигм» почти полностью совпадают со всеми характеристиками, описанными выше, однако «шесть сигм» устанавливает, помимо качественной, еще и количественную цель: 99,99966 % процентов продукции без брака. Главным методическим инструментом концепции являются производственные циклы PDCA (Plan-Do-Check-Act) или DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control).

В России же подход к качеству продолжает оставаться преимущественно техническим и выражается в соблюдении официальных требований (ГОСТов), предъявляемых к продукции, что является проявлением скорее пережитков советского режима, чем национальных и культурных особенностей. Большая часть компаний по-прежнему придерживается автократического управления, однако современные, особенно, высокотехнологичные фирмы, понимают необходимость применения TQM в связи со всеми преимуществами, которые повлечет за собой его использование. Таким образом, современное состояние TQM в России отражает текущий переходный статус экономики.

К компаниям, применяющим элементы TQM, относится, например, Yota, использующая вовлечение сотрудников. Им разрешено принимать некоторые управленческие решения, участвовать в составлении собственных планов продаж, вследствие чего поднялся уровень удовлетворенности работников, а за ним и повысилось довольство клиентов. А в «М.Видео» недавно был составлен новый кодекс клиентоориентированности, в основу которого легли предложения, выдвинутые сотрудниками магазинов. После принятия данного

кодекса мотивация работников значительно повысилась, поскольку они чувствовали свой вклад в деятельность компании и работали по самостоятельно разработанным принципам.

Существует теория, объясняющая различную степень успешности TQM в разных странах их культурными особенностями. Главные культурные ценности по Хофстеде определяются пятью факторами: дистанцией власти (PDI), неприятием неопределенности (UAI), соотношениями индивидуализм/коллективизм (IDV), маскулинность/фемининность (MAS) и кратко- или долгосрочной ориентированностью (LTO). Разнообразие данных ценностей оказывает значительное влияние на возможность применения концепции в каждой культуре. Рассмотрим, как влияют ценности на основные принципы TQM.

Постоянное улучшение: требует низкого уровня неприятия неопределенности и небольшой дистанции власти, так как в основе принципа лежит неформальная и децентрализованная структура TQM, ее корпоративная культура, делегирование полномочий. Такие страны как Германия, Великобритания, США, страны Скандинавского полуострова в этом отношении наиболее приспособлены для введения TQM, так как показатели данных культурных измерений в них относительно низкие.

Вовлечение сотрудников: вовлечение наиболее эффективно в странах, характеризующихся, аналогично предыдущему пункту, невысокими показателями неприятия неопределенности, дистанции власти, и, помимо этого, феминизмом, то есть стремлением к сотрудничеству вместо конкуренции. Данные ценности отвечают за поддержание корпоративной культуры, структуры и лидерства. В этом отношении лидируют такие страны как Дания, Норвегия и Швеция, - в них вовлечение персонала считается не частью какой-либо концепции, а естественным элементом успешного функционирования компании.

Удовлетворение клиентов: очень зависит от вовлечения сотрудников и постоянного улучшения. Следовательно, требует все вышеперечисленные качества вместе взятые.

Россия характеризуется одним из самых высоких уровней дистанции власти в мире, что способствует поддержанию автократизма в организации и значительно снижает возможности для вовлечения сотрудников в управленческие процессы. Помимо этого, яркое неприятие неопределенности способствовало развитию сложных бюрократических систем, которые препятствуют гибкой реакции компании на изменяющиеся условия среды и практически перечеркивают важнейший принцип TQM – постоянное изменение в лучшую сторону.

Таким образом, можно заметить, что страны, являющиеся, согласно данной теории, наиболее подходящими для введения концепции TQM, действительно являются лидерами по качеству продукции, удовлетворенности клиентов и персонала и с успехом применяют Всеобщее Управление Качеством, подтверждая зависимость между культурными особенностями и результатами, приносимыми Total Quality Management.

1.2 Основы управления фирмами в Японии

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

Необходимо отметить, что японский народ имеет ряд отличительных особенностей, которые способствуют быстрому и устойчивому развитию во всех сферах деятельности, в том числе и управлении. Эта нация представляет собой достаточно однородную группу, имеющую единую историю, культуру, язык, традиции и ценностные ориентации, что в свою очередь сильно сплочает индивидов между собой. Кроме того, у японцев сложилось особенное

представление об индивиде и правилах его взаимодействия в обществе, как, например:

- ✓ Преобладание групповых интересов над индивидуальными, а также их отождествление
- ✓ Предпочтение в решении проблем отдается компромиссам и спокойствию, а не конфликтам
- ✓ Осознание своей необходимости компании, чувство долга и ответственности
- ✓ Особое почтение к старшим
- ✓ Полная отдача при выполнении работы или задания

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

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

Кроме того, японские компании в своей деятельности всегда руководствуются долгосрочными целями, а не, например, получением прибыли

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

- ✓ Бережливое производство (экономия ресурсов)
- ✓ Умение приспосабливаться к изменениям
- ✓ Поддержание конкурентоспособности (создание конкурентных преимуществ)
- ✓ Постоянное проведение исследований и технологических разработок

Важно также отметить, что для типичного японского предприятия характерна трехуровневая организационная структура, которая по их мнению позволяет избежать излишней бюрократизации. Так, во главе компании находится совет директоров, который состоит из начальников подразделений. Нужно сказать, что члены совета очень редко приглашаются со стороны, так как в основном туда попадают набравшиеся опыта менеджеры среднего звена, обязательно старше 50 лет. Средний уровень составляют управляющие среднего звена, непосредственно взаимодействующие с работниками, которые представляют низший уровень. Таким образом, высшее руководство имеет возможность управлять производством (рабочими) через среднее звено системы.

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

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

В Японии распространена система «пожизненного найма». Это означает, что работник работает всю жизнь в одной фирме. Однако, начинает он свою

карьеру с самых низов ,постоянно продвигаясь по карьерной лестнице. Еще одной положительной вещью стоит отметить то, что , закончив университет, работник не растеряет свои знания, так как будет применять их на практике. Также со временем работодатель и подчиненный могут расторгнуть договор «пожизненного найма» по какой-либо причине. Однако это не желательно делать в особенности для подчиненного, так как потом будет очень сложно устроиться на новую работу. Только своеобразие японской нации могло породить такую не обычную вещь, как пожизненный найм. Человек однажды, попавший на предприятие, работает на нем до пенсии. Попасть на фирму не просто. Представители различных фирм и государственных структур подбирают себе будущих сотрудников еще во время их обучения. У них есть связи с учебными заведениями. Они знакомятся с выпускниками, оценивают их знания, присутствуя на экзаменах, изучают их склонности, общаясь с ними в неформальной обстановке. Те кого они отбирают, в свою очередь получают информацию о своем будущем месте работы, потом проходят тестирование, сдают экзамен и принимаются на работу с испытательным сроком. В течении года надо пройти стажировку и получить положительные характеристики. И лишь после этого человека примут на постоянную работу.

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

Этот метод рождает преданных делу и фирме работников, которые заинтересованы в долгосрочном развитии «своей» фирмы. Система пожизненного найма характерна только для крупных фирм, которые начали складываться в Японии в конце прошлого века, на базе маленьких предприятий. Нельзя сказать, что на мелких фирмах преобладает пожизненный найм работников. Цель любой фирмы, как всякого капиталистического предприятия, заключается в получении максимальной прибыли. Но при системе пожизненного найма капиталистическая эксплуатация выглядит очень "тонко". Пожизненно нанятые сотрудники - невероятно преданные работники, которые для "своей" фирмы делают все, изо всех сил. Такая система выгодна капиталистам, но выгодна она и работникам. У человека стабильное и надежное положение. Если фирма будет хорошо работать, а сам он приложит к этому максимум усилий, то у него будет работа, его труд будет достойно вознаграждаться. а по достижению пенсионного возраста ему выплатят выходное пособие. Даже в условиях различных кризисов, японские корпорации, стараются не увольнять своих сотрудников и ищут различные пути преодолеть кризисные времена. Кроме морального ощущения уверенности в жизни, человек и в материальном плане чувствует себя увереннее, так как заработная плата его постоянно растет. В документах нигде не записано, что найм будет пожизненный. Для японской фирмы система пожизненного найма это способ удержать способных, высококвалифицированных работников, чтобы они не захотели уволиться. Надо отметить, что в Японии, любой работник начинает свою карьеру с самого низа, несмотря на то, что закончил он университет или простым рабочим.

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

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

В типичной японской корпорации существует три уровня управления:

✓ Стратегический («кэйэй» - высший уровень, на котором определяются долгосрочные цели и политика компании)

✓ Тактический («канри» - решения начальников отделов и подразделений)

✓ Оперативный («иппан» - бригадиры и начальники смен)

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

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

Оплата «по старшинству» применяется во всех фирмах и учреждениях. Заработная плата складывается из основного оклада, который одинаковый для всех работников одного возраста и одной квалификации. Существует множество различных надбавок и премий, которые выплачиваются ежемесячно, а так же каждое полугодие. Эти выплаты могут достигать половины зарплаты. Существуют еще полугодовые и годовые бонусы, которые могут быть в несколько раз больше чем зарплата. Все это нацелено на повышение производительности труда, укрепление трудовой дисциплины. Величина премий, которая выплачивается работникам, зависит от прибыли, которую удастся получить предприятию. Но сама эта премия будет распределяться между работниками, в зависимости от стажа работы и возраста. Японские фирмы стараются очень чутко реагировать на все изменения, проявляю большое внимание к своим сотрудникам, некоторые надбавки могут быть крайне минимальны, но дают сотруднику понять, что фирма о нем помнит и заботится. Например, когда был большой приток сельской молодежи в город, фирмы вводили специальные надбавки, понимая, что для адаптации в большом городе людям приходится платить гораздо дороже за жилье и транспорт. Мужчинам дают надбавку при вступлении в брак [6]. Размер зарплаты зависит от самого предприятия и от его финансовых возможностей. Существует такая точка зрения, что на крупных предприятиях требуется более квалифицированный персонал. Поэтому на крупных фирмах неквалифицированный специалист может получать больше, чем квалифицированный на маленьких. В Японии есть всегда служебный рост и возможность продвижения на более высокие должности, так как по достижению определенного возраста каждый человек обязан выйти на пенсию. Крайне щепетильно в Японии отслеживается тот факт, чтобы старший сотрудник не оказался под началом молодого. На фирмах стараются, чтобы люди работали на разных подразделениях, а не на одном месте. Это повышает квалификацию людей, делает их жизнь менее монотонной. Чтобы продвинуться по карьерной лестнице в Японии нужно очень много и добросовестно работать. Японцы часто отказываются от выходных. Не

отгуливают целиком отпуска. Выходят на работу не совсем здоровыми. Без сомнений берутся за сверхурочную работу. Если они нужны фирме, то они будут работать, иначе окажется, что они не преданны своей компании.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что серьезный прогресс на всех японских предприятиях во многом обеспечен кадровой политикой. Для японского сотрудника фирма, на которой он работает это - его фирма. Он будет связан с ней всю жизнь, будет предан ей, а фирма достойно будет вознаграждать за это, и в соответствующем возрасте он уйдет на заслуженный отдых. Он будет вовлечен в принятие решений своей фирмы. а пока он трудится, вознаграждения

за его труд будет его всегда устраивать, благодаря грамотно выстроенной системе управления на японских предприятиях. Сотрудники постоянно обучаются, повышают свою квалификацию и профессионализм, осваивают все смежные специальности на предприятии, могут решать многие производственно-технические и управленческие задачи на фирме. Японские компании стараются найти новые способы поощрения работников, переняв принятую в Америке практику продажи акций компании сотрудникам по льготным ценам [3].

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

1.3 Японские кружки качества

Сегодняшние Кружки качества в Японии — это добровольные объединения работников организаций различного уровня и разных областей деятельности, собирающиеся в свободное от работы время с целью поиска мероприятий по совершенствованию качества. Обычно такие кружки имеют свои девизы («Думай о качестве ежеминутно», «Качество решает судьбу фирмы» и т. п.) и действуют на основе следующих принципов, указанных на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Принципы организации кружков качества

Основные результаты деятельности кружков качества представлены на рисунке:



Рисунок 1.4 - Деятельность кружков качества

Предпосылки к созданию кружков качества появились в 1961 году, когда в Японии на предприятиях назначались лица и структурные подразделения, которые должны были отвечать за контроль качества продукции. Следующим этапом стал переход к качеству такого уровня, который бы удовлетворял как производителя, так и потребителя. Достижение данной цели способствовало повышению конкурентоспособности компании и снижению цены на продукцию на рынке.

В это же время кадровые службы столкнулись с нехваткой квалифицированных специалистов, способных не только поддержать на должном уровне но и внести предложения по улучшению качества. Так, стали

создаваться рабочие группы – самые мелкие единицы, по 5-10 человек. В их обязанности входило обсуждение качества продукции, методов способов изготовления, до запуска производства.

Японские менеджеры установили, что во время объединения людей в группы облегчается взаимодействие людей из различных подразделений, повышается индивидуальная активность и работоспособность. Тогда же перед кружками качества поставили следующие задачи – поиска, изучения и решения практических задач, а также постоянное повышение квалификации.

При создании кружков соблюдался принцип полной добровольности. Между кружками организовывались соревнования, как внутри фирм, так и между кампаниями. Работа кружков освещалась в СМИ, пропагандировалась внутри фирм и филиалов, участники кружков поощрялись.

Данная методика предназначалась для улучшения и развития работы предприятия.

Сбор группы работников планировался раз в неделю, добровольно, для идентификации, анализа и решения проблем. Данный, групповой тип работы, прижился в Японии, так как, считается, что именно там очень сильный дух коллективизма. Японцам свойственна сильная привязанность к месту их работы, соответственно дружеская обстановка является важным критерием. В таких условиях, работники стремятся активно участвовать в работе кружков качества.

Результатом работы кружковцев являлось большое количество рационализаторских предложений, то есть новинки, которые в работе данного предприятия еще никогда не применялись.

Такой стиль работы получил название тактики мелких шагов, когда постепенные улучшения на работе предприятия дают большие результаты. В деятельности японцев существует Тактика кайдзэн и кайрё.[1] Кайрё характеризуется редкими, но крупными улучшениями, а кайдзэн – многочисленной серией малых улучшений. Именно Кайдзэн позволяет проследить работу кружков качества. По своей сути тактика кайдзеэн является и социальной системой и промышленным процессом. Философия данной тактики

кроется в постоянном совершенствовании, что и является основой системы качества.

Первые кружки из работников, супервайзеров и специалистов создавались в таких крупнейших кампаниях, как Toyota. Кружки качества сыграли важнейшую роль в японском экономическом чуде. Теория кайдзэн прямо противоположна американскому – пошаговому развитию, японская модель развития основана на «непрерывном улучшении», «постоянно нарастающих переменах». Система улучшения кайдзэн характеризуется следующими результатами:

- требуются большие усилия людей и незначительные инвестиции;
- все вовлечены в систему улучшения;
- необходимо большое число мелких шагов;
- система выполнена как философский подход.

По мнению самого руководства японских фирм, кружки не являются панацеей, но при условии регулярной работы, творческого подхода работников и их заинтересованности (мотивации), они способны непрерывно повышать качество продукции уже на начальном этапе производства. Кружок имеет право отстаивать свои интересы и имеет право знать, почему руководство отклонило предложения кружковцев.

Успех каждого кружка заключается в умелом использовании методов, возможностей производства; умении применять чужой опыт на собственных разработках. Со стороны руководства происходит обеспечение кружка бюджетом для испытательных работ и предоставление возможности повышения квалификации. Необходимым элементом каждого кружка является умелый лидер, который способствует продвижению усилий команды, но не подавляет участников.

Результат работы кружка будет положительным, если руководство прислушивается к мнению низшего звена, доверяет своим специалистам. Руководство кампаний обычно обеспечивает реализацию решений, от начальной

стадии до завершающей. В случае положительного результата, участники кружка могут претендовать на повышение квалификации поддержку в будущем.

Теория кайдзен пропагандирует ценности, которые глубоко укоренились в сознании японцев – самореализации, признание чужого мнения и взаимное доверие. Сотрудники одной фирмы глубоко убеждены, что каждый специалист фирмы хорош в своем деле, поэтому он лучше, чем кто-либо другой может проанализировать и улучшить работу.

Данная схема работы поощряет сотрудников фирмы предлагать, испытывать и внедрять новшества, при том что руководство поддерживает их старания [5].

Японский опыт работы кружков качества изучается менеджерами всех стран мира. Результаты исследований показали, что применение японского стиля работы возможно только в странах, с похожими социальными ценностями. Кроме того необходимо соблюдать такие принципы работы кружков:

- саморазвитие
- групповая работа
- участие специалистов всех уровней
- использование методов управления качеством
- проведения исследований на рабочем месте
- активность и непрерывность работы
- творческий подход и атмосфера новаторства
- сознание важности проделанной работы
- взаимопонимание.

По мнению японского ученого Нисибори, труд человека должен включать три фактора:

- работу мысли (творческий подход)
- собственно труд (активность)
- удовлетворение (социальную значимость).

В повседневной работе рабочего мыслительный процесс и результат труда, т.е. удовлетворение от проделанного обычно отсутствуют. Поэтому в

кружках качества внедрялась реализация концепции трех факторов. Добровольное участие в кружках качества удовлетворяет индивидуальные потребности работников, и действительно:

1. творческий труд стимулирует активную работу мысли, снимает утомляемость благодаря смене видов работы;
2. регулярная учеба в кружках повышает квалификацию специалиста, помогает добиться больших успехов, его достижения повышают его ценность как работника фирмы;
3. поощрения руководства увеличивают его уверенность в завтрашнем дне и гарантирует обеспеченное будущее;
4. обеспечиваются социальные потребности: работа в коллективе, где царит атмосфера доброжелательности, дружелюбия, внимания, доверия друг к другу;
5. успешная работа в кружке, отражается на прибыли всей компании, что способствует появлению чувства собственного достоинства у членов кружка;
6. в кружках приветствуется свободное высказывание собственных мыслей, свободного оценивания и внесения творческих предложений.

Данные принципы работают при условии:

- осознанного продвижения к поставленной цели;
- непрерывного обучения участников кружка;
- предоставления возможности свободно выбирать пути решения задач;
- своевременной связи с руководством и правильного информирования о результатах;
- присутствия духа коллективизма в работе кружка;
- тесная связь руководства и членов кружка.

Высокий уровень работы кружков качества зависит от систематического обучения работников принципам и методам контроля качества, начиная руководством, заканчивая низшим звеном работников.

Подготовка персонала осуществляется в четырех направлениях:

1. образовательная подготовка

2. профессиональная подготовка
3. должностная подготовка
4. специальное воспитание.

Во время работы применяются следующие методы обучения основам всеобщего контроля качества:

- коллективные (в аудитории: курсы, семинары)
- общие (в процессе работы).

Коллективное обучение организуется Японской организацией стандартизации, Японским союзом ученых и инженеров, другими организациями по обмену информацией с сотрудниками других фирм.

Широкое распространение кружков качества и успехи их деятельности в Японии коренятся в национальных особенностях создания и функционирования предприятия и культуры производства. Культура современного предприятия Японии сложилась после второй мировой войны. Одной из ее особенностей является наличие системы пожизненного найма рабочих и служащих, что дает им ощущение гарантии обеспеченности в будущем.

Другой особенностью является близость руководителей всех звеньев управления к работникам первой линии производства (рабочим), ощущение равенства всех работающих на предприятии (при соблюдении четкой субординации в работе). На японских предприятиях служащие, инженеры и рабочие обедают в одной столовой, там же чаще всего обедает и руководство фирмы. Инженеры и рабочие работают вместе, в тесном личном контакте. фирма организует коллективный отдых, в котором принимают участие все сотрудники без различия их социального положения. Основные цели и задачи фирмы доводятся до полного понимания работниками всех уровней производства, так что они осознаются ими как личные цели и задачи. Еще одной важной особенностью является жесткая конкуренция между предприятиями. Японская система производства не имеет аналогов в других странах мира. Вследствие отсутствия трений между слоями сотрудников внутри фирмы и наличия жесткой конкуренции между фирмами в Японии складываются условия для очень

динамичных изменений структуры производства. Этот факт плюс особая система производства, когда в одной отрасли промышленности действует несколько сильных конкурирующих фирм, обеспечивает высокую конкурентоспособность японских товаров на мировом рынке. Так, потребность США в автомобилях составляет примерно 10 млн. машин в год, потребность Японии — примерно 5 млн. машин. В то же время в США действует всего три автомобильных фирмы (Ford, General Motors, Chrysler), а в Японии — десять, пять из которых выросли до уровня международных (Toyota, Nissan, Honda, Mazda, Mitsubishi). В Европе всемирно известны всего одна-две, максимум три (Германия) автомобильные фирмы в одной стране. Такая же ситуация и в области электроники. Компьютеры в Японии выпускают три фирмы: Fujitsu, Nippondenki и Hitachi, а в США — только одна фирма IBM, в Европе - ни одной серьезной фирмы. Особенностью такой системы производства в Японии является то, что сильные фирмы, находясь между собой в жестких отношениях конкуренции, укрепляются и процветают. Одной из особенностей японской системы производства является возможность остановки производственной линии по инициативе рабочего при обнаружении им неполадок на линии. Устранение обнаруженных неполадок осуществляет сам рабочий при помощи мастера и коллег по рабочему участку или товарищей по кружку качества. Это способствует воспитанию чувства ответственности и самостоятельности в работе. Еще одна особенность японской системы производства заключается в том, что технологические секреты фирмы известны широкому кругу работающих на предприятии, что способствует быстрому совершенствованию технологий, в котором участвуют все слои работающих. Сотрудники фирмы не меняют места работы, поэтому нет и опасности утечки информации. К особенностям культуры производства следует также отнести точность отражения свойств и качеств товара в его названии и рекламе. Почтительное, отношение к руководству — также особенность японской культуры производственных отношений. Это обеспечивает взаимопонимание и доброжелательные отношения между работниками разных уровней

производства, что дает свои положительные результаты в конкурентной борьбе между фирмами, когда единение работников фирмы важный фактор. Особо следует отметить успехи Японии в разработке новых товаров, новых материалов, новых технологий, учитывая то обстоятельство, что Япония не может «похвастаться» большим числом открытий или фундаментальных работ. Так, в Англии насчитывается более 50 лауреатов Нобелевской премии, а в Японии — только трое. Но Япония благодаря своей системе производства быстрее других реализует свои и чужие открытия. Успехам деятельности кружков качества способствует и соблюдение принципов стратегии управления японскими предприятиями, представляющей собой комплекс элементов управления, обеспечивающих нужное направление развития предприятия. Одним из важных элементов стратегии предприятия является переход от вертикальной, иерархической структуры управления предприятием к смешанной. За границей принципы управления японским предприятием называют промышленной демократией.

Можно отдельно отметить и уникальные принципы, составляющие единую концепцию японского качества:

- присутствуют тесные отношения между администрацией и рабочим коллективом
- как представители низшего звена, так и представители высшего, должны знать эффективные методы контроля и обеспечения качества на производстве
- принимаемая в организации концепция качества должна быть адаптирована к национальным условиям и особенностям компании.

Секрет успешного развития японской экономики во многом зависит от успешной работы кружков качества в каждой кампании.

Основными целями по теоретической и практической деятельности кружков качества являются: улучшение деятельности предприятия, увеличение прибыли, а так же улучшение морального климата среди членов рабочей группы.

Достичь поставленных целей руководству предприятия помогает восприятие каждого работника как сознательного члена трудового коллектива, заинтересованного в укреплении и процветании своего предприятия.

1.4 Основные отличия японской школы управления от европейской и американской

Японская и американская, европейская школы управления качеством различны в своей основе. Японцы ставят акцент на управление качеством, строя всю дальнейшую систему управления производством на этой основе. Именно управление качеством дает основу для управления персоналом, закупками и продажами и другими сторонами производства.

Американская и европейская школы управления производством основаны на управлении персоналом. Здесь положена в основу идея о том, что правильная мотивация персонала обусловит высокое качество производимой продукции.

Таким образом, различия в управлении качеством заложены в основах систем управления производством.

Японская модель управления производством сформировалась с некоторым запозданием и в других условиях по сравнению с западной. Большое значение для ее успешного развития, в том числе с использованием иностранных технологий, имел собственный опыт японских компаний, который накапливался ими еще до войны.

Западная управленческая модель в своих типических чертах оформилась одновременно с «классической», фордистской системой производства и распределения массового типа (см. рисунок 1.5). На этой основе был выработан особый механизм классового компромисса, который срабатывал в результате строгого юридического оформления отношений между субъектами рынка труда. В рамках этой модели жесткая организация труда, основанная на методах

«научного управления» Ф.Тэйлора, предлагалась «в одном пакете» с фордистским типом производства; со своей стороны, работники получали заработную плату, соответствующую производительности их труда.



Рисунок 1.5 – Система управления производством Г. Форда

В Японии нехватка средств, необходимых для масштабных вложений в основной капитал, а также относительная узость внутреннего потребительского рынка, с одной стороны, долгое время сдерживали развитие производственно-потребительской модели массового типа, а с другой привели к использованию человеческих ресурсов (единственного, чем страна располагала в избытке) в качестве главного источника этого развития. Жесткость ситуации толкала руководство компаний к поиску путей рационального использования этого источника, что в результате привело к утверждению патерналистской, «кооперативной» системы трудовых отношений, которые строились на долговременной основе и не предполагали предъявления сиюминутных требований сторон друг к другу. В эту систему укладывались такие широко

известные «сугубо японские» (и нередко называемые «иррациональными») признаки, как долговременный «пожизненный» наем персонала, уменьшавший потери от текучести кадров, и снижавшая остроту социальных конфликтов практика создания пофирменных (а не отраслевых) профсоюзов, и система старшинства, экономически эффективная в условиях экстенсивной модели производства и благоприятной демографической ситуации [19].

Важно подчеркнуть, что после войны японская система управления развивалась как синтез патернализма и современных методов. Среди последних более заметное место, чем до войны, занял видоизмененный тэйлоризм, который на Западе, где он применялся, так сказать, в «чистом» виде и приводил к упрощению труда, во многом потерял свою прежнюю эффективность и привлекательность. В японской фирме в отличие от жесткой классической схемы «машина-человек» основу организации труда (и вместе с тем начальную единицу управления) составляет не отдельный работник с узко ограниченными трудовыми функциями, а группа людей, которой дается некоторая свобода принятия решений при определении способов выполнения производственной задачи.

В результате организационная структура японского предприятия приобрела большую (по сравнению с западной) гибкость, что делает японский опыт образцом для подражания именно с позиций рациональной оптимальности. Гибкая и «кооперативная» японская модель управления отчасти сняла, отчасти смягчила многие проблемы, с которыми уже не справлялась «рациональная» западная система. По мнению японского ученого Коикэ Кадзуо, именно гибкая организация труда в японских фирмах привела к обогащению его содержания и к формированию здесь многопрофильной высококвалифицированной рабочей силы нового типа. Основной ее характеристикой стала способность исполнять широкий спектр функций, т.е. качество, которое связывает весь производственный процесс воедино (а не дробит его на части, что происходит в соответствии с принципами «научного управления» Тэйлора) [20].

Успехи японской системы управления в этой области отразила популярная формула «от фордизма к тоётизму», связавшая в общественном сознании состоявшийся переход Японии к новым формам организации труда с именем компании Toyota, поразившей воображение западных конкурентов своим быстрым продвижением на зарубежные рынки сбыта. Однако тогда процесс формирования системы управления в Японии на основе синтеза традиционных и современных методов остался для исследователей практически незамеченным. В первые годы после окончания второй мировой войны на Западе господствовало мнение, что Япония уже никогда больше не будет оказывать значительного влияния на мировую экономику. Поэтому в то время в мире мало интересовались, каким образом японские компании организованы и как они управляются.

Недостаточная изученность японского опыта управления того периода имела весьма отрицательные последствия. Она привела к недопониманию того, что же на самом деле происходит в этой области производственной системы Японии.

Начиная с середины 50-х годов характер экономического развития Японии показал, что сложившееся о ней мнение ошибочно. Японская экономика не только быстро восстановилась, но и продемонстрировала вскоре самые высокие в мире темпы развития, чем привлекла внимание западных ученых, пытавшихся объяснить «японский феномен». В общий поток исследований, рассматривающих факторы экономического роста Японии, включились и работы, посвященные вопросам управления японскими фирмами.

Этот второй период исследования японской теории и практики управления, завершившийся к концу 60-х годов, можно охарактеризовать как «период Абегглена», так как почти все работы и идеи того времени так или иначе основываются на взглядах американского ученого Дж.Абегглена, высказанных им в 1956 г [18].

В своих трудах Абегглен создал образ японской организации, системы и функции которой коренным образом отличаются от западных, и в частности от

американских. В его интерпретации на первый план выступили различия, которые существовали между японскими и американскими компаниями. Это увлекло многих ученых, обратившихся к изучению «японской специфики», характер которой был подсказан Абеггленом, задавшим тем самым общий тон всем работам. С его легкой руки в сознании исследователей прочно утвердился «неповторимый японский стиль» управления японской фирмой, имевший три неотъемлемые черты (sacred treasures): пожизненный наем, система продвижения по старшинству и так называемые встроенные в структуру фирмы профсоюзы. О том, что японская система управления обладает качествами вполне «западными», ни Абегглен, ни его последователи не подозревали.

Тот факт, что большая часть последователей Абегглена сфокусировалась на всем "необычном" в японской практике управления, свидетельствовал о развитии тенденции к некритическому восприятию японской действительности и абсолютизации внешних форм ее проявления. Впоследствии эта тенденция была подмечена в ряде работ, в том числе японских авторов, которые подчеркивали, что далеко не все, что считалось «монопольной принадлежностью» Японии, таковым и являлось. Так, в 50-60-х годах, когда экономика США процветала, крупные американские корпорации точно так же, как и японские, предлагали своему персоналу нечто похожее на пожизненный наем. Более того, хотя продвижение по службе и заработная плата в компаниях США зависели в основном от производительности труда и заслуг работников (merit system), возраст также играл большую роль в системах материального стимулирования кадров. Все эти отголоски патернализма на Западе оставались необъясненными с теоретической точки зрения и были малозаметны для исследователей [20].

Особенностью исследований того периода была склонность авторов останавливаться на рассмотрении лишь отдельных аспектов японского менеджмента и не анализировать его как систему. Однако к концу 60-х годов положение стало постепенно меняться. Первой предпосылкой стала вышедшая в 1968 г. работа американского ученого Майкла Ёсино, где была сделана попытка

показать, как различные структуры японской организации взаимодействуют друг с другом и функционируют в качестве единой системы.

Заключительным трудом «периода Абегглена», появившимся уже в 1972 г., была работа самого Дж.Абегглена, в которой автор по-прежнему рассматривал пожизненный наем, продвижение по старшинству и пофирменные профсоюзы как три «священных» японского менеджмента, но делал это уже с использованием системного подхода, показав взаимодействие этих черт друг с другом.

Несмотря на прогресс, достигнутый благодаря системному подходу, работы «периода Абегглена» продолжали основываться на объяснении особенностей японской модели управления исключительно с социокультурных позиций. Вся логика японской системы управления и ее отличий от западной укладывалась в контекст культурной и исторической уникальности страны.

Возможно, столь большое внимание к культурному фактору объяснялось тем, что очень немногие западные ученые знали в то время японский менеджмент настолько, чтобы говорить о нем компетентно. Поэтому, поскольку для них было ново абсолютно все, они сфокусировали свое внимание в первую очередь на том, что было для них необычным, не заботясь особенно о том, чтобы искать то общее, что можно увидеть в любой другой стране. Первыми на недопустимость такого подхода указали американский ученый Роберт Марш и его японский соавтор Маннари Хироси, которые подчеркнули, что акцент на различиях оставляет без ответа вопрос о том, что же в японском менеджменте является самым важным. Ведь различия могли быть несущественными или чисто декоративными, только прикрывавшими суть, ничем не отличающуюся от западного образца.

Своеобразной компенсацией за увлечение японской спецификой, характерное для «периода Абегглена», стали 70-е годы, когда возобладала тенденция объяснять отличительные черты японского менеджмента вне рамок японской культурной традиции. Наиболее популярными теориями, объяснявшими практику управления японскими фирмами, в то время были

бихевиоризм и другие идеи, связанные с базовой управленческой концепцией «человеческих отношений». Весьма распространенными стали исследования трудовых отношений в Японии с нормативно-правовой точки зрения, свойственной одному из направлений в рамках этой концепции [21].

Так, исследование, проведенное в 1971 г. американским ученым Р.Коулом с применением социологических методов, подводило поведение японских рабочих под западную модель классового самосознания. Этот подход был особенно очевиден в сравнительных исследованиях. Типичным примером может служить одна из работ английского ученого Р.Дора, в которой он, сравнивая управление предприятиями в Англии и Японии, сосредоточил свое внимание на анализе трудовых отношений в ключе западных теорий, не отрицая специфики их проявления в Японии. Такой подход встречается и в исследованиях, рассматривающих отдельные примеры из японской практики управления. Так, английский ученый Р.Кларк встраивал результаты своих полевых наблюдений в общую папку западной социологической науки, применив так называемый антропологический метод к изучению проблем управления служащими в японских компаниях.

В той или иной степени все эти работы имели общую цель: объяснить японский опыт с помощью известных управленческих концепций, подгоняя объяснения под общий ранжир западных моделей или объясняя, почему этот опыт под него не подпадает. В конце концов все эти попытки втиснуть «японский феномен» в ложе западных представлений о «стандартной» модели вылились в дискуссию о «конвергенции» и «дивергенции» путей развития управления персоналом в Японии и на Западе [22].

Основной довод в пользу конвергенции состоит в том, что влияние научно-технического прогресса на развитие управления одинаково во всем мире, и именно оно приводит к «усреднению» его модели. Соглашаясь с тем, что роль науки и техники в создании предпосылок развития организации очень велика, приверженцы идеи дивергенции считают, однако, что в каждой стране эти

предпосылки используются по-разному. Они справедливо полагают, что организация - это нечто большее, чем простая сумма технологии и структуры.

Дебаты по вопросу о "конвергенции-дивергенции" надолго отвлекли научные силы от проблем, связанных собственно с управлением японскими фирмами и вновь сосредоточили внимание исследователей на вопросе о его отличительных чертах в Японии. Весь спор в конце концов свелся либо к уникальности японского опыта, либо к безоговорочному его отрицанию. Такие авторы, как Р.Коул, Т.Ролен и Р.Кларк, будучи сторонниками теории дивергенции, считали, что система японского менеджмента уникальна и никогда не будет похожа на что-либо существующее в Соединенных Штатах. В противоположность им Р.Марш и Х.Маннари, наиболее известные критики теории «японской исключительности» заявляли, что отличия не имеют большого значения и что структура и управление в японских организациях скопированы с западных моделей. Возможно, самую необычную оценку дал Р.Дор, который заключил, что конвергенция имеет место, но при этом не Япония копирует Запад, а, наоборот, именно эта страна в будущем станет для западных стран образцом для подражания [23].

Первая половина 1980-х годов ознаменовалась событиями, имевшими большое значение для понимания японской практики управления. Сами эти события во многом были вызваны обострением социально-экономического положения во всем мире. После второго нефтяного кризиса, когда инфляция быстро набирала обороты, у потребителей в странах Западной Европы и в СШАросло ощущение, что в магазинах предлагались исключительно японские товары. Американским производителям казалось, что их японские конкуренты были непобедимы, а сами они уже неспособны что-либо сделать в ответ. Именно в то время за рубежом начались по-настоящему серьезные и всесторонние исследования японского менеджмента.

Изменения в отношении к японскому опыту и в характере его осмысления отразила изданная в 1981 г. работа У.Оути «Теория Z», в которой автор представил японский менеджмент как модель, на примере которой должны

учиться американские менеджеры, чтобы преодолеть стоявшие перед ними проблемы. Как свидетельствует само название этой работы, автор претендовал скорее на теоретическую преемственность своего исследования, чем на создание новой концепции. Однако большой резонанс, вызванный его исследованием во всем мире, и в первую очередь в США, способствовал тому, что высказанные в нем мысли сразу обрели статус нового слова в теории управления и, поддержанные другими исследователями, послужили формированию очередной базовой концепции управления, известной в настоящее время под названием «культура организации» или «организационная культура».

Согласно взглядам сторонников этой концепции, каждая организация должна обладать собственной культурой, под которой подразумевается определенная система ценностей, разделяемых всеми членами организации. Эта система ценностей не может противоречить системе тех естественных национальных ценностей, в условиях которых функционирует данная организация, но вместе с тем представляет собой относительно самостоятельное явление. Более того, по замыслу и рекомендациям авторов этой концепции организационная культура должна сознательно и целенаправленно конструироваться менеджментом с целью создания необходимой мотивационной среды как основы для идентификации персонала с организацией. С последним обстоятельством связываются особые возможности по эффективному управлению персоналом и организацией в целом.

Концепция «организационной культуры», несомненно, была привязана к японскому способу управления и в глазах американских исследователей была связана со спецификой его социокультурных корней. Ее содержание отражало весь накопленный японскими корпорациями опыт по созданию специфической среды (культуры организации) как условия формирования желаемого образа поведения персонала, основанный в том числе на использовании привычной для него (персонала) формы национальной жизни и традиционных национальных ценностей. Вместе с тем очевидно и то, что на практике создание культуры организации является управленческой технологией, которая не имеет

принципиальных противопоказаний к применению в любой другой стране. Создание мотивационной среды с учетом требований к ней со стороны людей, обладающих определенной системой ценностей, равно как и создание такой системы ценностей, доступно организации, функционирующей где угодно [22].

Новая концепция весьма удачно встроилась в общее направление развития теоретической мысли, дополнив собой ряды так называемых нормативных концепций управления, исходящих из важности учета групповых норм поведения людей в процессе управления. Концепция «организационной культуры» просто раскрывает новые формы применения тех же самых принципов, которые обладают вполне интернациональным потенциалом [24].

Появление многочисленных книг и статей, освещавших положение вещей в Японии в духе этой концепции и содержащих порой достаточно точную информацию, зачастую сопровождалось поверхностными и некритическими рекомендациями, реакция на которые не заставила себя ждать. Обвинения в «фальшивых обещаниях японского чуда» составили содержание целого жанра научной критики теории «организационной культуры», авторы которой, заняв диаметрально противоположную позицию и доказывая несостоятельность теории, использовали приемы, поразительно сходные с приемами своих оппонентов. Они опирались на факты, подтверждавшие их позицию, и опускали все то, что могло бы ее поколебать.

Исключений было немного. Среди них следует назвать теоретический труд американских ученых Н.Натвани и В.Пуцика, в котором они подчеркивали необходимость искать причины эффективности японского менеджмента в его целостности как системы. В связи с этим следует отметить, что вопрос об эффективности управления японскими фирмами, который был спровоцирован дебатами по поводу практической значимости концепции «организационной культуры», быстро вышел за рамки этой дискуссии. Все чаще он помещался в контекст исследований японской производственной системы в целом и связывался с промышленной политикой государства [25].

Трудно переоценить значение концепции «организационной культуры» для самой Японии. Впервые с того момента, как в этой стране и за рубежом стали интересоваться проблемами управления японскими фирмами, был получен инструмент исследования, разработанный на базе не иностранной, а отечественной практики. Впервые же о нем заговорили и как о средстве, имеющем широкий диапазон применения за рубежом. Важным позитивным результатом исследований того периода было то, что они сфокусировали внимание на японском менеджменте и бизнесе и, желали того их авторы или нет, конкретно поставили вопрос о возможности использования японского опыта управления в другой культурной среде. Особое место занимают работы профессора Коикэ Кадзуо из университета Хосэй (Токио) и его последователей, выступивших с целой серией аргументов в пользу рациональных начал управления японскими фирмами и с новой критикой взглядов «традиционалистов-культурологов», интерес к которым вновь был подогрет в связи с возникновением концепции «организационной культуры». Но, возможно, самым существенным, хотя и косвенным результатом возникновения этой концепции стала возможность принципиально по-новому подойти к осмыслению японского опыта управления. Концепция «организационной культуры» рассматривает управление как результат органического синтеза известных технологий, которые, будучи приспособлены к конкретным внешним условиям, обеспечивают возникновение в организации внутренней мотивационной среды. Применительно к японскому опыту важно подчеркнуть, что такой синтез был достигнут во многом на эволюционной основе, когда одна управленческая технология не замещалась другой а совмещалась с ней, соответственно видоизменяясь.

С увеличением влияния японских транснациональных корпораций (ТНК) на мировую экономику усилилась и исследовательская работа по их изучению. Одновременно возросло значение теорий, объясняющих специфику японского менеджмента и способствующих его приспособлению к условиям функционирования в иной культурной среде. Сравнение с западными ТНК и

анализ применения японского опыта за рубежом дали основание исследователям более уверенно выделять в системах управления значение "культурного" фактора. В свою очередь, это укрепило позиции тех моделей, которые основываются на теориях, так или иначе склоняющихся к «культурной» версии эффективности японского менеджмента [22].

Со вступлением в 90-е годы, характеризующиеся развитием кризисной ситуации в экономике Японии, стали нарастать тенденции к кардинальной трансформации сложившейся в стране системы управления. Они касаются прежде всего области кадрового менеджмента и таких связанных с ним систем, как пожизненный наем, система должностного продвижения по старшинству, повозрастная оплата труда. В практику управления персоналом в японских фирмах начали активно внедряться технологии, более свойственные традиции Запада, и особенно США, чем Японии.

По мере того как нарастал кризис пожизненного найма, в научной литературе развернулась острая дискуссия по вопросу о правомерности отнесения японского типа организации труда к "постфордизму", а всей системы управления персоналом в Японии - к безусловно передовой и достойной подражания. При этом японская система подвергается критике уже не за ее "иррациональность", а скорее с прямо противоположных позиций.

Так, выдвинута целая серия аргументов, доказывающих неправомерность принципиального противопоставления тэйлоризму системы разделения труда на японских предприятиях. Среди них - рост поляризации высоко и низкоквалифицированного труда, увеличение разрыва между функциями принятия решений и контроля, с одной стороны, и оперативными функциями с другой. Считается, что эти доминирующие тенденции лишь отчасти компенсируются методами обогащения содержания труда, ротацией работников в пределах ограниченного сегмента работ и квалификаций. По этой причине известный специалист по вопросам труда Кётани Эйджии называет групповые формы организации труда «гибким фордизмом». «Несмотря на то что некоторые черты этих форм, - считает он, - действительно отличают японскую организацию

труда от типично тэйлоровской модели, процесс принятия решений ограничен рамками строго определенной задачи, формулирование и выполнение которой находится под строгим контролем сверху. Определение стратегических задач и принятие решений по финансовому или кадровому менеджменту является прерогативой определенного круга (формального или неформального) людей из высшего звена управления, обладающих реальной властью» [23].

Проблемой в изучении японского опыта управления продолжает оставаться то, что, несмотря на большие достижения в этой области, большая часть современных теоретических изысканий не освещает должным образом тех изменений, которые произошли в экономике Японии в последние даже не пять, а пятнадцать-двадцать лет. Между тем эти изменения огромны. Даже такие наиболее «типично японские» корпорации, как «Тоёта», значительно изменились за последний период. Теоретическое осмысление практики управления не успевает за темпами ее изменений, и, хуже того, исследователи порой даже не знают, что эти изменения вообще имеют место [24].

Между Японией и США существует огромная разница в таких ключевых вопросах капиталистического устройства, как корпоративная собственность и контроль. В Японии главными акционерами являются другие корпорации (хотя до второй мировой войны такая картина не наблюдалась), а в США основными владельцами выступают инвестиционные фонды. Отличительные особенности корпоративного управления в условиях японского капитализма тесно связаны как с конкуренцией между фирмами, так и с взаимоотношениями между руководством и основными работниками.

Исследователи японского менеджмента выдвигают точку зрения, что производство в Японии не регулируется с помощью централизованного объединения корпораций или с помощью рынка, где спросом пользуется лучшая продукция. Здесь производство основывается на таком виде сотрудничества, которое предполагает связи или взаимные обязательства. Подобные взаимоотношения отличаются стабильностью, хотя и предполагают некоторую гибкость. В таких отношениях значительно уменьшается риск ситуации, когда

один партнер обходит другого в бизнесе. Это означает, что стоимость транзакций в Японии ниже, чем в странах. «Японцы никогда не воспринимали до конца Адама Смита с его идеей чистого рынка. Они всегда настаивали на том, что и мясник, и булочник, и пивовар должны преследовать не только собственные интересы, но и быть при этом благожелательными и великодушными... Именно это чувство долга, выходящее за рамки формального контракта и довлеющее над ним, обеспечивает ту необходимую отдачу, которая способствует тому, что система контрактов, основанная на связях, остается жизнеспособной».

Запад полагается на эффективность рыночного механизма, опирающегося на свободное размещение капитала. В Японии же основное внимание уделяется такой динамической эффективности, как постоянное совершенствование процесса производства или инвестиции в компании, занимающиеся поставкой запасных частей и сборкой продукции, причем эти инвестиции выделяются с учетом деловых и родственных связей этих компаний. Поэтому, когда западные компании делают попытку обратиться к японскому стилю управления, то во многом они терпят неудачу, так как их система не может воспринимать, адаптировать эти методы в той степени, как это получается у японцев. Например, динамическая эффективность исходит из предпосылки чувства справедливости во всех социальных и экономических вопросах. На Западе, где считается нормальным, когда отдельные участники рынка могут увеличивать свои краткосрочные прибыли за счет других участников, такая атмосфера, о которой только что говорилось, не может быть создана. Очевидно, что это и не позволяет западным компаниям достичь такого же успеха, какой наблюдается у японских фирм. Поэтому западным предпринимателям нужно 7 раз подумать, прежде чем пытаться перенять методы, которые базируются на совершенно разных системах и характерах.

Можно взглянуть на японский менеджмент с точки зрения того, на каких факторах основывается контрактная система. Например, в Японии взаимоотношения между поставщиком автомобильных запчастей и сборочной фирмой имеют скрытый и неформальный характер. Причина подобных

взаимоотношений лежит в области кадровой политики (пожизненный найм и долгосрочная карьера), которая «неизбежно приводит к созданию широкой сети длительных личных связей между отдельными менеджерами как внутри компании, так и вне ее. В этом и заключается действенная сила контрактной системы, основанной на связях скрытого характера».

На Западе этого нет. Общество стремится к индивидуализму, и поэтому, хотя и можно перенять некоторые отдельные методы, но при отсутствии такой же поддержки в виде «семейственности», они вряд ли будут эффективно работать. Так, например, на Западе между деловыми партнерами существует меньше доверия и всегда присутствует соблазн обмануть. Для того, чтобы японский стиль управления работал, нужно, чтобы все заинтересованные стороны объединили свои усилия. Тот факт, что во многих западных компаниях подобная атмосфера отсутствует, может ограничить перспективу переноса некоторых методов управления в западную практику.

В Японии акционерный капитал выступает в роли того финансового основного средства, которое способствует объединению различных групп на условиях долгосрочных связей. Таким образом, если различные части западного общества не объединятся вместе таким же образом, как и в Японии, то конечный результат будет другим. В отличие от стран Запада, «японский капитализм носит подлинно систематический характер, где все элементы корпоративного управления тесно взаимосвязаны: внутрипроизводственная конкуренция, внутренние рынки рабочей силы, постоянная занятость, долгосрочные связи с поставщиками». Японские компании стремятся принести с собой большую часть своей сети, например поставщиков, что может служить объяснением, почему японские компании, работающие за границей, с большим успехом применяют эти методы, чем многие западные компании, старающиеся перенять японский стиль управления.

На основе изученного материала выявлены некоторые особенности и характерные отличия для каждого направления менеджмента, которые указаны в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности разных направлений менеджмента

Направления менеджмента	Основные черты
Японский менеджмент	Имеет ряд особенностей, отражающих его гибкость. Такими особенностями являются: гарантия занятости; гласность и ценность корпорации; управление, основанное на информации и на качестве; высокоразвитая система подготовки кадров; специфическая система принятия решений; эффективная система стимулирования персонала. Долговременный найм персонала, уменьшающий потери от текучести кадров, практика создания пофирменных (а не отраслевых) профсоюзов, и система старшинства. Право принимать решения предоставлено работникам, находящимся на ступень ниже, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью. Особая система управления запасами – «точно вовремя». Управление качеством TQM.
Американский менеджмент	Американский менеджмент характеризуется жесткой организацией управления. Для него в наибольшей степени характерно стремление к формализации управленческих отношений. Для американского менеджмента также очень характерно представление о персональной ответственности работника. Так американский менеджмент является негибким, то есть строго формализованным. Принятие решений осуществляют руководители. Высокая степень централизации межфункциональных отношений при принятии решений. Узкая

	специализация, предполагающая максимальное дробление операций. Есть ориентация на нововведения, но не столь высокая. Общепринятая система управления запасами. Управление качеством Baldrige National Quality Program – BNQP.
Европейский менеджмент	Европейский менеджмент занимает промежуточную позицию между японским и американским менеджментом. США и Европа являются достаточно близкими культурами, в связи с этим они много заимствуют друг у друга и обмен какими-либо достижениями или технологиями происходит у них достаточно быстро и без принципиальных затруднений. Европейский менеджмент характеризуется наличием строго определенных формализованных показателей контроля. Управление качеством European Foundation for Quality Management.

Вывод:

Японская система возникла в интеграции национальных традиций и передового опыта менеджмента. В основу такой модели менеджмента положены чувство долго и благодарности. Это и есть мощнейший фактор мотивации трудиться, которая обусловлена внутренними мотивами.

На основании изученного материала были выявлены основные факторы, повлиявшие на развитие японской экономики:

- военные действия, послужившие стимулом изменений, все усилия населения страны были направлены на восстановление экономики;
- тесное сотрудничество с западными экспертами, которые совместно с японскими специалистами разрабатывали стратегию развития экономической системы страны;

- внедрение уникальных систем японского менеджмента на предприятиях и принципов управления в государственных органах;
- существенное сокращение расходов на оборону государства, снижение уровня милитаризации, позволившее направить ресурсы на развитие экономики;
- усиление роли государства на первых этапах восстановления экономики.

В данной главе были рассмотрены принципы системы управления в Японии, на чем основаны данные принципы, философия управления. Выявлено, что огромная роль принадлежит руководству в этой системе, а также то, что ответственности и трудолюбию сотрудников в японских компаниях можно только завидовать. Отличительной чертой японского менеджмента является его приверженность устоявшимся традициям и на их основе зарождение особых отношений в обществе. Особую роль играет уважение к старшим, так как опыт взрослого поколения всегда ценится в Японии. Пожизненный найм применяемый японскими корпорациями является не отягощением для самих рабочих а наоборот является целью, за которую соперничают большинство японцев. Выделение роли каждого сотрудника в организации является обыденным способом взаимодействия рабочих и руководства на японских предприятиях. Идеи и предложения вносимые простыми рабочими являются важным материалом для изучения руководством.

Постоянное стремление к лучшему занимает центральное место в японской организации управления предприятием. Каждая фирма, каждая компания стремится максимально усовершенствовать свою систему управления, чтобы добиться лучших результатов. Одной из таких компаний, название которой известно во всем мире, принципы управления которой были заимствованы многими другими японскими фирмами, а в последствии и фирмами других стран, является компания Toyota.

2. Анализ производственной системы toyota - tps (toyota production system)

2.1 Структура системы toyota production system и основные признаки

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

Определение «производственных систем» имеет множественную природу. На сегодняшний момент можно говорить о двойственной природе понятия «производственные системы».

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

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

Таким образом, в производственном процессе создается иерархия систем, связанных по отношению друг к другу единым функционированием и развитием предприятия. К характерным особенностям функционирования предприятия как производственной системы относятся:

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

Производственные системы изначально более жёсткие, чем финансово-управленческие. Производственное предприятие должно, в первую очередь

работать как хорошо отлаженные часы, где основными механизмами управления являются планирование и оптимальное управление производственным процессом

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

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

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

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

Киичиро Тойода, став преемником данного подхода говорил о том, что «идеальные условия для производства обеспечиваются тогда, когда станки, оборудование и люди работают вместе, тем самым добавляя ценность и не приводя к потерям». Он разработал подходы и технологии устранения потерь между процессами, этапами. В результате чего сформировался метод, получивший название «точно вовремя». На сегодня данный подход к производственному процессу называется «Философией компании Toyota», принятым не только автомобилестроительными компаниями в Японии, но и на других производствах во всем мире.

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

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

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

«Тойота» обладала невероятно эффективным производством, в связи с чем выпускала доступные и высококачественные автомобили. На Западе столь высокую продуктивность связывали с уникальной способностью японских сотрудников работать круглосуточно. Однако, когда филиал компании открылся в США и продолжал показывать ошеломительные результаты эффективности, западные менеджеры выяснили, что высокая продуктивность связана с особой организацией производства; а также высоким вниманием к потребительским предпочтениям, сокращением количества совершаемых операций и многими

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

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

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

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

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

Toyota продолжая свое развитие и совершенствуя методики производства не останавливается на достигнутом. Для большей открытости и понятности своей производственной системы, Фудзио Тё (ученик Тайити Оно) создал схему в виде дома (смотреть рисунок 2.1). Она послужила основой для обучения персонала на заводах Toyota и поставщиков, расположенных за пределами Японии.



Рисунок 2.1 – дом TPS

Именно дом служит гарантией целостности структуры. В его основании заложена стабильность, так как она является важным фактором показывающим успешность функционирования организации. Хейдзунка позволяет эффективно удовлетворять спрос клиента, избегая работы партиями, и ведет к минимизации запасов, капитальных затрат, рабочей силы и времени производственного цикла по всему потоку создания ценности. Для того, чтобы ключевые ресурсы, которые, используются для удовлетворения спроса, были загружены более равномерно. Кайдзен является важнейшим основанием этой системы, так как непрерывное совершенствование делает организацию недостижимой для конкурентов. Опорами этого дома являются немаловажные технологии производства «точно вовремя» и «дзидока», которые в комплексе позволяют выполнять технологические операции без всевозможных потерь. Максимальное качество, минимальные затраты и время выполнения заказа это те цели, которые становятся реальными при совокупном использовании производственных систем Toyota и четкой организации производственных процессов в соответствии с многолетним японским опытом.

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

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

2.2 Принципы стройного производства Toyota

Для того чтобы оптимизировать процесс производства, нужно создать определенную философию на предприятии, которая стала бы направляющим вектором для сотрудников, подстегивала к постоянному совершенствованию трудовых навыков. В производственной системе Toyota подобная философия была построена на основе выравнивания общего производственного потока посредством формирования у сотрудников ценностного представления о производстве [8]. Данный подход позволил сэкономить ценное время: не было нужды углубляться в индивидуальное разъяснение каждому сотруднику об ответственности и необходимости работать «на совесть». Формировалось единое представление о производственном цикле.

Успешное внедрение философии на производстве будет способствовать реализации одного из важнейших компонентов системы бережливого производства – стремления к постоянному совершенствованию. Магистр наук в области машиностроения Техасского университета в Остине -Кевалкумар Вьяс в своем отчете отмечал, что успех кроется в том, насколько успешно удастся внедрить определенную методику на производстве, которая позволяла бы соблюдать концепцию пошагового подхода [8]. Первый шаг создания

«цельного» производственного потока заключается в том, чтобы организовать стабильный процесс, направленный на удовлетворение нужд клиента. Полный цикл постоянного производственного улучшения компании Toyota можно представить в виде схемы (см. рисунок 2.2).

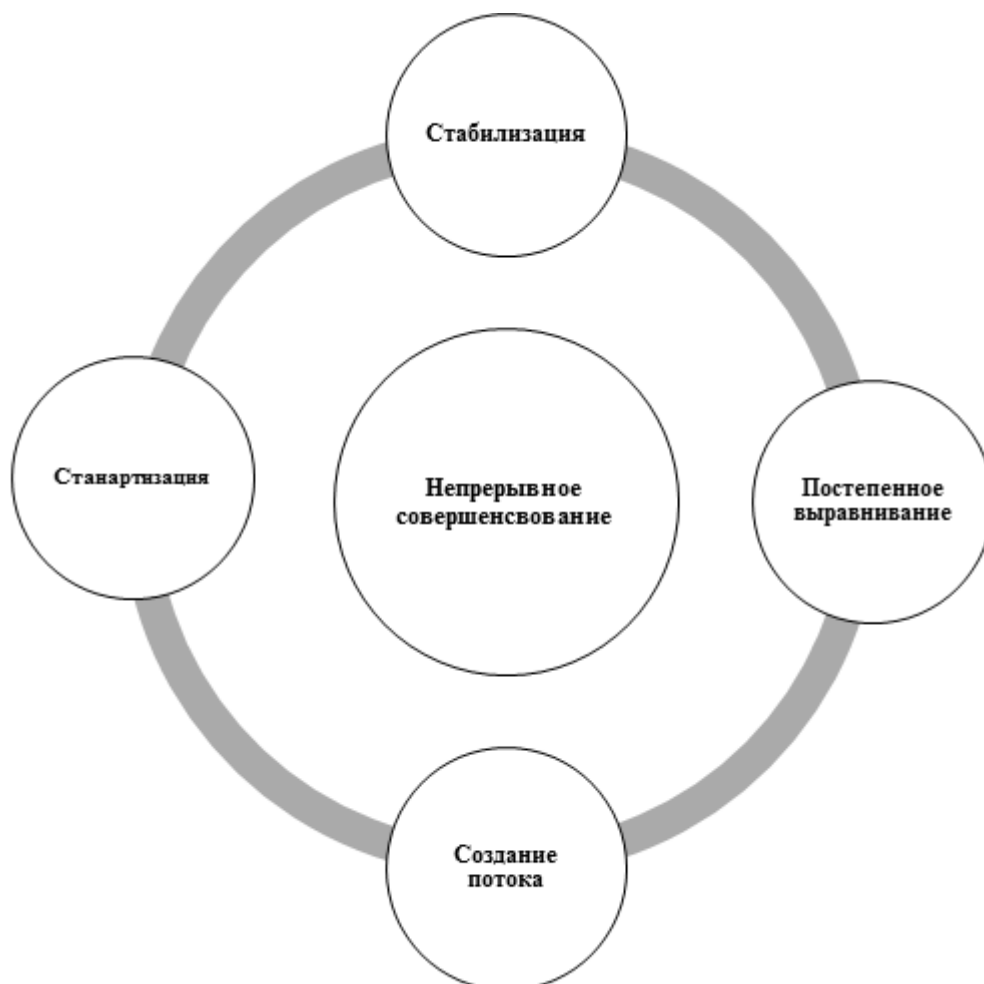


Рисунок 2.2 - Цикл непрерывного улучшения производства компании Toyota

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

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

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

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

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

- Перепроизводство.
- Потери при транспортировке .
- Движение .
- Ожидание
- Дополнительная (излишняя) обработка.
- Излишние запасы.
- Дефектный продукт.
- Люди.

Еще одним вектором производственной системы Toyota является

производство мирового класса (world class manufacturing), которое включает в себя 10 основных направлений: безопасность, перераспределение расходов, нацеленное улучшение, автономное обслуживание, организация рабочего места, профессиональное обслуживание, контроль качества, логистика, развитие персонала, окружающая среда. По каждому направлению можно пользоваться полным набором инструментов. Структурно данная система представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Структура WCM

Методы управления WCM направлены на оптимизацию ресурсов компании, это тот подход, который является интеграцией лучших принципов Восточного и Западного управления производственным процессом. В соответствии с данной концепцией вся компания работает как одна команда, нет того разделения на операторов, знающих, как нажимать на кнопки, механиков, знающих, как обслуживать оборудование, отдела контроля качества, знающего, как выявить брак, но не знающего, как его предотвратить. В соответствии с этой концепцией люди и машины работают как одно целое. Каждый сотрудник предприятия, которое работает по Производству мирового класса, ставит перед собой первоочередную задачу: сделать личный вклад, для достижения глобальной цели предприятия - удовлетворения потребностей потребителя и

повышения конкурентоспособности.

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

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

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

- многовекторная сеть организаций-партнеров (с дублирующими и дополняющими компетенциями) и поставщиков.
- организация работы по схеме- проектно—командная.

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

Выбор той или иной производственной системы будет зависеть от объемов производства, а также от отрасли в которой работает предприятие.

2.3 Инструменты toyota production system

Помимо основополагающих принципов, производственная система Toyota включает в себя ряд основополагающих инструментов, без которых невозможно полноценное функционирование системы, каждый из которых представляет собой совокупность определенных методик и правил. Подробнее о каждом из инструментов.

1. Инструмент «4 М» (Machine (оборудование) – Material (материалы) – Method (методы) – Man (сотрудник)). Цель данной технологии - представить понятие причин и связей. Наиболее употребляемая из техник 4М является разработанная Каору Исикава диаграмма причинно-следственных связей. Диаграмма Исикавы представляет собой графическое упорядочение факторов, влияющих на объект анализа. Пример диаграммы Исикава на рисунке 2.4.

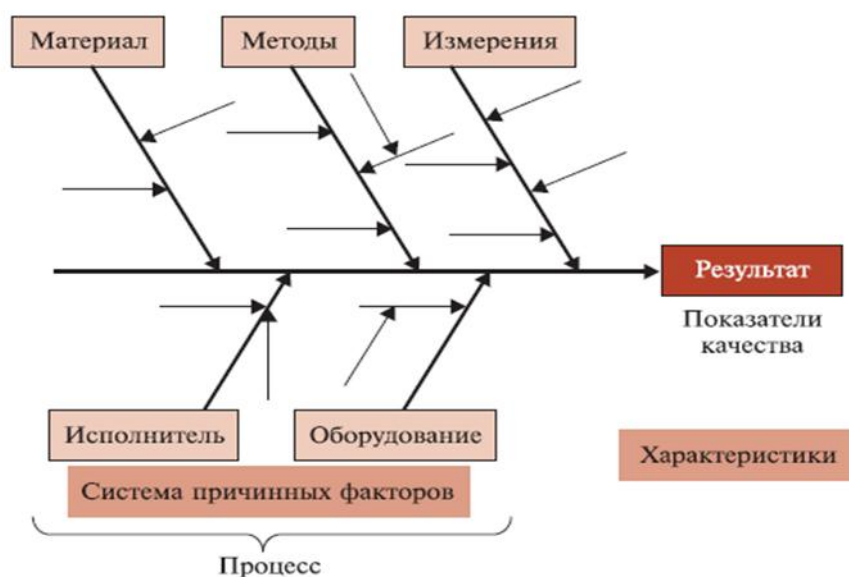


Рисунок 2.4 – Принцип диаграммы Исикава

2. Инструмент «5 S» - это система организации рабочего места, которая позволяет значительно повысить эффективность и управляемость операционной зоны, улучшить корпоративную культуру, повысить производительность труда и сохранить время. Работа инструмента показана на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Работа инструмента 5С

3. «5W 1H» инструмент логического анализа используется в технологии улучшения качества, чтобы гарантировать, что проблема или обсуждаемая тема анализируется полномасштабно по всем существенным аспектам: Who (кто), What (что), Where (где), When (когда), Why (почему), How (как).

4. «Присваивание приоритетов оборудованию», используемый для классификации оборудования по приоритету, чтобы оптимизировать использование средств технического обслуживания (человеческие и экономические). Это дает возможность совместить категории технического обслуживания и задачи компании по перераспределению расходов.

Метод применения:

- определить и перечислить все машины, используя "рабочий листок"
- классифицировать машины, используя метод TGPC:

Результат должен соответствовать заявленной ценности, чтобы рабочая группа сконцентрировалась только на оборудовании, дающем значительные потери или имеющем огромное значение для производства. [3]

5. «FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) – Анализ характера отказов и эффектов». Исследуемый продукт или процесс исследуется на характер

отказов (ухудшение функционирования и дефектов продукта соответственно), определяется эффект каждого отказа (с точки зрения и внутреннего и внешнего заказчика), описываются и контролируются меры по устранению отказов. Для каждого «отказа» можно оценить эффект «отказа» на систему, возможность возникновения «отказа», меры, способные определить факт «отказа».

6. «OPL», который позволяет сфокусировать обучение на единой точке, в короткие сроки и на одном листке.

7. «Пока Йока» это техника профилактики «ошибок оператора», когда выполняется какая-либо производственная деятельность.

8. «Шесть сигм» - метод управления качеством, процессами, основанный на проведении статистической оценки фактов, данных процесса, систематическом поиске и разработке мероприятий по повышению уровня выхода годной продукции, их последовательному внедрению и последующему анализу безошибочности процессов для увеличения удовлетворенности клиентов.

9. «SMED – Быстрая замена оснастки», это набор техник по перенастройке или установке менее чем за 10 минут.

10. «Kaizen» проект, в результате воплощения, которого процесс производства становится более совершенным.

В данном пункте охарактеризованы основные инструменты, которые позволяют эффективно функционировать производственной системе Toyota.

Система производства под названием «точно вовремя» или «just-in-time» представляет собой такое устройство производственного процесса, при котором сборка деталей проходит в определенном объеме (количестве) точно по установленному графику, при помощи системы информирования «канбан», о которой мы поговорим позже.

Эта система способствует переходу к «бережливому производству», сокращая количество производственных операций, и позволяет компании быстрее реагировать на потребительский спрос.

Отличительные особенности ЛТ и составляют суть и преимущества этой системы перед массовым производством, используемым западными компаниями. Рассмотрим наиболее важные из них:

- 1) Производство точного количества деталей требуемых для выполнения дальнейших операций (и ни единой деталей больше)
- 2) «Тянущая» система производства, ориентированная на фактическую ситуацию на рынке, а не на нормативы («проталкивающая система»)
- 3) Высокая эффективность использования ресурсов
- 4) Небольшой производственный цикл
- 5) Высокая производительность труда
- 6) Вовлеченность всех сотрудников в процесс повышения качества
- 7) Запасы минимальных размеров (сырья, готовой продукции и т.д.)
- 8) Небольшое количество времени уделяется внепроизводственной работе

«Тойота» минимизировала все издержки связанные с производством и максимально усовершенствовала производственный процесс, что отражается на производительности и эффективности деятельности компании.

Для полноценного функционирования системы «точно вовремя» необходим инструмент TPS под названием «канбан». Тип и количество требуемых изделий заносятся на карточку, называемую «канбан» (см. рисунок 2.6). «Канбан» адресуется рабочим предшествующего производственного участка. В результате многие участки на предприятии оказываются связаны друг с другом напрямую. Эти связи позволяют лучше контролировать необходимое количество выпускаемой продукции.

Время поставки 10:30	Зона хранения A 1-1		Головное предприятие Toyota Motors
 Ohashi Iron Works Стеллаж № 1 — Низ	Номер детали 53018-60011	Идентификация Используется в модели FJ	Сборочная линия № 2
	Наименование детали <i>Стальной прут для изготовления ленты раздатчика</i>		
	21	Тип ящика Специальный	50
Вместимость ящика 30			
Канбан для заказа деталей у поставщиков			

Рисунок 2.6 – карточка Канбан

В переводе с японского «канбан» означает «бирка» или «сигнал». Эта система дает возможность управлять потоком и производственным процессом (в системе «вытягивания»), позволяя изменять график поставки материалов.

Канбан осуществляет свою работу в соответствии со следующими принципами:

- 1) Полные контейнеры, на которых указаны максимальный уровень заполнения и пункты их дальнейших перемещений
- 2) Пустые контейнеры с пометкой «Наполни меня»
- 3) Ярлыки на непосредственном производственном объекте с указанием необходимого количества и качества произведенных деталей
- 4) Информирование о браке
- 5) Существование разметок, регулирующих производство/перепроизводство
- 6) Соблюдение техники безопасности
- 7) Осведомленность сотрудников о «визуальном графике», обеспечивающем функционирование системы «канбан»

Таким образом, технологи определяют суточный объем выпускаемых деталей и вместимость контейнеров, тем самым позволяя компании не отклоняться от намеченного производственного плана. Это связано с тем, что ярлыки, сопровождающие весь процесс производства, постоянно напоминают о

намеченных производственных целях, мотивируя сотрудников к повышению своей эффективности.

«Кайдзен» в переводе с японского языка означает «непрерывное совершенствование». Можно сказать, что кайдзен является основной стратегией развития всех японских корпораций, а именно она направлена на всестороннее улучшение деятельности, в которое включены абсолютно все сотрудники – от простых рабочих до высшего руководства. В связи с этим, кайдзен не требует больших материальных затрат в отличие от инноваций, используемых западными компаниями.

Кайдзен (Kaizen) в период своего возникновения широко применялась в автомобильной отрасли. Она возникла на основе американского метода контроля качества (QC), а позднее сумела обойти показатели американских компаний. Два основных постулата методики – постоянное совершенствование и вовлеченность персонала. Методика кайдзен более напоминает особый стиль управления. Согласно ему – результат важен, но не так сильно, как сам процесс по его достижению. Необходимо, пусть маленькими шажками, но обязательно на регулярной основе и планомерно совершенствовать все в своей компании. Это же касается и людей - переход компании к данной методике лишь в том случае будет достигнут, если каждый сотрудник компании вовлечен в каждодневный процесс совершенствования. Из этого следует логичное предположение о том, что, согласно кайдзен, прибыль компании должна увеличиваться не за счет количества продукции или услуг, а за счет их качества.

В арсенале у кайдзен находятся 7 таких статистических и аналитических инструментов как: диаграммы Парето, диаграммы причин и результатов, гистограммы, контрольные карты, диаграммы разброса, графики и контрольные листки.

Кайдзен предполагает постепенное непрерывное совершенствование, результаты которого видны не сразу, однако долгосрочные последствия этих преобразований в значительной степени эффективнее радикальных изменений. Это связано с тем, что результат инноваций сложно спрогнозировать, поэтому

введение радикальных изменений сопряжено с риском, в отличие от использования стратегии кайдзен, где риск почти отсутствует. Ведь в любой момент управляющие могут отказаться от введенных незначительных перемен, если они оказываются неэффективными.

Таким образом, кайдзен обеспечивает стабильное и надежное непрерывное развитие, которое позволяет компании «Тойота» занимать лидирующие позиции на рынке.

Можно сказать, что все уникальные производственные и управленческие методы используемые предприятием и составляют кайдзен, в том числе и канбан, производство «just-in-time», контроль качества, а также особые трудовые отношения и многое другое. Все эти технологии и составляют непрерывное совершенствование «Тойота».

Важно сказать, что необходимость постоянного улучшения заложена в менталитете у японского народа не только относительно производства, но и общественной и частной жизнью. Так, японцы считают, что человек постоянно меняется, и вместе с ним день за днем развивается компания, в которой он трудится.

Для реализации данной стратегии, менеджер должен учесть следующие элементы:

- Важен процесс, а не конечный результат
- Следование циклам PDCA и SDCA
- Принимать решения, используя имеющуюся информацию
- Качество продукции – это наиболее важная составляющая

Перед внедрением кайдзен необходимо ввести цикл PDCA («планирование – выполнение – проверка - реакция», рисунок 2.7), который является необходимым компонентом реализации стратегии кайдзен.

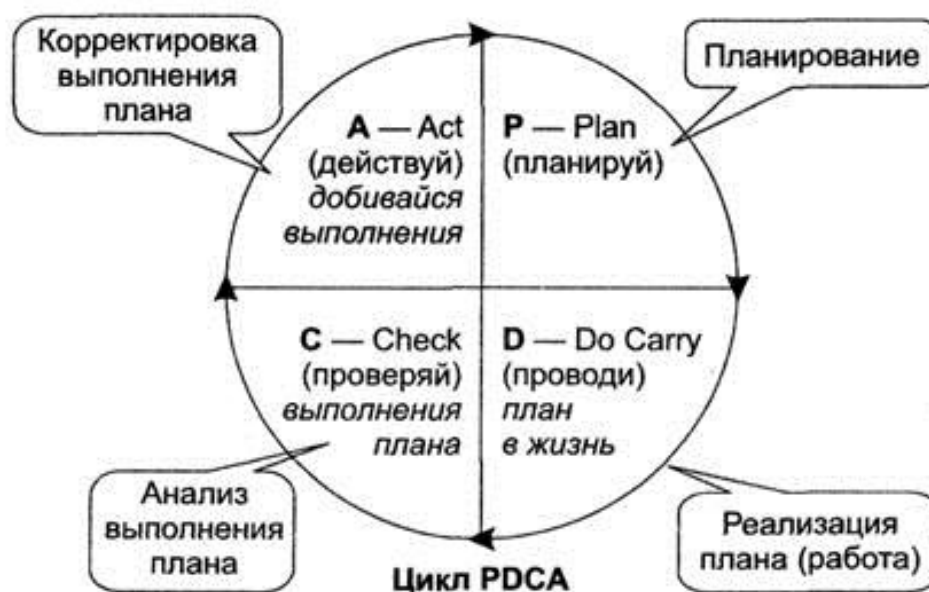


Рисунок 2.7 – Цикл PDCA

Цикл PDCA состоит из следующих этапов:

- Планирование представляет собой установление целей деятельности, ведь совершенствование невозможно без поставленной цели
- Выполнение предполагает претворение намеченного плана в жизнь
- Проверка показывает, достигли ли внедренные изменения поставленной цели
- Реакция предусматривает создание новой системы, устраняющей первоначальные ошибки, и постановка новой цели

Таким образом, следование данному циклу позволяет компании постоянно развиваться и не останавливаться на достигнутом результате, так как достижение одного цикла становится объектом совершенствования следующего. Однако не все сотрудники склонны к такому типу поведения, поэтому задачей управляющего является мотивирование людей к дальнейшим улучшениям.

Нельзя забывать, что зачастую текущие процессы могут быть нестабильными, в связи с чем необходимо ввести цикл SDCA («стабилизация – выполнение – проверка – реакция»), чтобы стабилизировать ситуацию перед внедрением PDCA. То есть SDCA является поддерживающим механизмом для осуществления (стандартизации и стабилизации) усовершенствований (цикла PDCA).

Когда мы говорим о концепции кайдзен нельзя ни упомянуть о системе 5S или как еще ее называют «пять шагов для поддержания порядка». Эти пять шагов заключаются в следующем:

- 1) Сейри: выявление необходимого и отказ от излишнего в процессе производства
- 2) Сейтон: регулирование и организация оставшихся после первого этапа процессов
- 3) Сейсо: поддержание порядка и чистоты на месте производства
- 4) Сейкецу: применение сейсо к каждому человеку и повторение всеми сотрудниками предыдущих трех этапов
- 5) Сицукэ: выработка привычки к системе 5S с помощью установления стандартов

Для оценки каждого уровня системы существуют следующие способы:

- Самостоятельная оценка
- Оценка начальства
- Оценка эксперта
- Комбинирование предыдущих трех методов
- Конкуренция между группами

Стратегия кайдзен в первую очередь представляет собой процесс, а не результат. Поэтому в случае проведения такой политики в компании, необходимо подготовить сотрудников к предстоящим переменам. Управляющие «Тойота» знают, что персоналу необходимо внутренне осмыслить изменения, а также обсудить их и осмыслить.

Так, например, перед тем как внедрять систему 5S, был проведен ряд мероприятий по подготовке, в том числе: создание благоприятной обстановки, стимулирование и повышение мотивации, а также сокращение объема физического труда и высвобождение пространства.

В результате внедрения системы 5S компания «Тойота» получила ряд преимуществ, рассмотрим некоторые из них:

- Воспитание самодисциплины у сотрудников, что в свою очередь дает уверенность руководству, что такие индивиды соблюдают стандарты 5S
- Выявление и осознание проблем, что позволяет впоследствии от них избавляться и улучшать механизм 5S
- Исключение излишних движений и процессов в производстве и труде
- Безошибочное определение брака и избыточного сырья
- Визуальная идентификация проблем, в том числе с качеством
- Нахождение элементарного решения сложных логических задач
- Уменьшение количества несчастных случаев в связи с улучшением условий труда
- Повышение эффективности и минимизация издержек

2.4 Краткая характеристика 14 принципов Дао Toyota

Джеффри Лайкер сформулировал и описал 14 принципов, которые составляют суть менеджмента и его принципы в ведущей мировой компании «Тойота», разделив их на четыре категории:

I. Акцент на долгосрочную перспективу

Принцип №1. Все решения должны приниматься, учитывая долгосрочную перспективу, даже если они противоречат краткосрочным целям и установкам.

✓ Каждый сотрудник должен направлять всю свою деятельность на достижение главной цели организации, а также думать о том, как он в отдельности своими действиями может усовершенствовать свое предприятие. Однако это необязательно должно быть связано с коммерческими выгодами.

✓ Главная задача сотрудника осознавать ценность выпускаемых товаров для потребителей и социально-экономической ситуации в целом. Кроме того, принимая решение любого уровня необходимо задаваться вопросом: выполняется ли это условие.

✓ Наконец каждый сотрудник обязан осознавать возложенную ответственность, а также быть дисциплинированным, трудолюбивым и всегда самосовершенствоваться

II. Правильно построенный процесс дает необходимые результаты

Принцип №2. Непрерывное поточное производство позволяет с легкостью обнаруживать проблемы.

✓ Технологический процесс должен представлять собой непрерывный поток, с минимальным временем простоя

✓ Поток информации также должен быть непрерывным, чтобы можно было незамедлительно выявить отклонения

✓ Такое устройство предприятия и взаимодействия в нем должно стать неотъемлемой частью организационной культуры

Принцип №3. С целью избегания перепроизводства, необходимо использовать систему вытягивания

✓ Согласно системе «just-in-time» количество готовых товаров должно совпадать со спросом на него, то есть производить необходимо только в том случае, когда он закончился

✓ Минимизация объема готовых изделий в запасе

✓ Необходимо уделять особое внимание малейшим колебаниям потребительского спроса, ведь именно информация может помочь избежать перепроизводства

Принцип №4. Равномерное распределение объема работ

✓ Нельзя допускать того, чтобы сотрудники или производственное оборудование были перегружены, а также общий график работы должен быть размеренным, что является неотъемлемой частью бережливого производства (об это часто забывают западные корпорации, пытающиеся применить этот метод)

✓ Используя один постоянный уровень нагрузки, компания «Тойота» избегает чередования избыточного производства и простоев

Принцип №5. В случае если появляются проблемы с качеством товаром, производство может быть остановлено

- ✓ Разработка и внедрение новых технологий по обеспечению качества, ведь именно оно определяет ценность компании на высоко конкурентном рынке

- ✓ Новое оборудование должно быть способно самостоятельно выявлять проблемы на производстве и сигнализировать о них (дзидока – оборудование оснащенное элементами интеллекта, которое обеспечивает высокий уровень качества)

- ✓ Существование особой группы по оперативной борьбе с возникающими проблемами

- ✓ Остановка производства на период исправления ошибок позволяет в долгосрочной перспективе повысить производительность предприятия

Принцип №6. Стандартизированные задачи составляют основу для непрерывного совершенствования

- ✓ Применение стандартных методов производства, которые позволяют спрогнозировать ожидаемый выпуск, таким образом, равномерно распределяя его

- ✓ Нельзя препятствовать самовыражению сотрудников, которые способны усовершенствовать существующие стандарты. Необходимо стандартизировать наилучшие на текущий момент методы и технологии

Принцип №7. Использование визуального контроля

- ✓ Применение элементарных механизмов с целью сообщения работникам об отклонениях и проблемах, что способствует поддержанию непрерывного производства

- ✓ Монитор компьютера не всегда может быть эффективен, так как иногда он отвлекает от работы

- ✓ Минимальный объем отчетных документов (в пределах 1 листа)

Принцип №8. Использование только проверенных технологий

- ✓ Машины используются в производстве с целью облегчения человеческого труда, то есть перед запуском автоматизированных технологий все проверяется вручную, в реальных условиях

- ✓ Порой новейшие технологии могут непредсказуемо повести себя в рабочей обстановке, что ставит под угрозу поточное производство. Именно поэтому иногда надежное, но менее передовое оборудование более предпочтительно

- ✓ В случае если новые технологии подрывают основополагающие принципы компании, от них стоит отказаться

- ✓ Необходимо следить за появлением новых технологий и мотивировать сотрудников к их созданию, ведь они помогают непрерывно совершенствоваться

III. Нельзя забывать о том, что ценность компании составляют также и ее сотрудники

Принцип №9. Воспитание управляющих, которые знают все детали производства, а также безгранично преданны своей компании и способны научить этому других

- ✓ Лидер должен быть создан и воспитан в пределах данной компании, а не приглашен из другой

- ✓ Важно, чтобы управляющий исповедовал философию организации, на которую работает, а также умел передать эту способность всем сотрудникам

- ✓ Хороший менеджер должен также досконально знать производственную и всю рутинную работу в компании, ведь только тогда он сможет грамотно и эффективно управлять

Принцип №10. Возвращай преданных сотрудников с незаурядным мышлением

- ✓ Наличие сильной организационной культуры и всеми исповедуемой философии, которая сплочает сотрудников в единый коллектив

- ✓ Необходимо постоянно укреплять даже самую сильную культуру, тем самым непрерывно улучшая результаты

- ✓ Существование межфункциональных групп заметно повышает качество продукции и поддерживает поточное производство

- ✓ Каждый сотрудник обязан уметь работать в команде

Принцип №11. Уважение к поставщикам и партнерам, а также создание стимулов для их совершенствования

- ✓ Восприятие поставщиков и партнеров как равных участников процесса

- ✓ Создание условий для развития партнеров и поставщиков

IV. Решение проблем обеспечивает постоянное обучение

Принцип №12. Генти генбуцу (необходимо лично ознакомиться с проблемой, прежде чем приступать к ее решению)

- ✓ Менеджер должен увидеть сложившуюся ситуацию своими глазами, сложить собственное мнение и собрать данные, а не полагаться на мнения других

- ✓ Даже наивысшее руководство должно следовать этому правилу, чтобы иметь глубокое представление о проблеме (а не поверхностное мнение)

Принцип №13. К принятию решения необходимо подходить осознанно и неторопливо, а применять на практике незамедлительно

- ✓ Перед окончательным принятием решения необходимо внимательно взвесить все альтернативы и выбрать наилучшую из них; после этого важно точно следовать намеченному курсу, не отклоняясь от него

- ✓ Немаваси (масштабный сбор информации и идей всех сотрудников относительно решения, занимающий достаточно много времени, но делающий выбранное решение наиболее эффективным)

Принцип №14. Непрерывное обучение и совершенствование

- ✓ Сохранение наработанных технологий и знаний, а также предотвращение текучести кадров путем повышения сотрудников и мотивации

- ✓ Анализ существующих недостатков и недоработок в системе. Необходимо открыто заявлять о них и мгновенно исправлять, а не умалчивать об

их существовании, ведь это свидетельствует о наличии прогресса (непрерывного совершенствования – кайдзен)

✓ Стандартизирование самых успешных методов и приемов

Важно отметить, что один или несколько из этих принципов могут лишь на некоторое время повысить производственные показатели. Однако только согласованное и грамотное использование всех методов, как в компании «Тойота», дает непревзойденные долгосрочные результаты и перспективы развития [27].

Вывод:

Набор инструментов производственной системы Toyota очень широк и многофункционален. В настоящее время преимущества и технологии Toyota известны каждому крупному предприятию. В стремлении реализации японских методов управления, руководители мало уделяют вниманию правильности и структурированности производственной системы Toyota. В основном организации стараются внедрить отдельные принципы производства, в следствии чего получают небольшой положительный эффект. В рамках производственной системы Toyota следует сделать акцент на том, что она в полной мере раскрывает свой потенциал при полном и качественном применении всех методов и технологий на предприятии.

Каждая организация должна стремиться совершенствовать свои производственные процессы, следуя определенным правилам, которые являются уникальными для каждой отдельной организации.

Сущность стройного производства не в том, чтобы копировать инструменты Toyota, разработанные для конкретного производственного процесса. Стройное производство означает, что нужно разработать принципы работы именно той организации, на которой оно внедряется и придерживаться их, эффективно создавая добавленную ценность для потребителей и общества. Так компания сможет стать рентабельной и конкурентоспособной. Принципы дао Toyota представляют собой отправную точку.

Toyota создала ряд правил и инструкций, которые при правильном использовании помогут наладить производственный процесс и послужат направлением к развитию.

Масштаб достигнутых результатов будет полностью зависеть от целей предприятия. Как показывает опыт компании Toyota Motor нет ничего невозможного.

3. Проведение стратегического анализа компаний Toyota Motor

3.1 Краткая характеристика организации Toyota Motor

Компания Toyota является одной из крупнейших компаний – производителей в мире. Toyota поставляет свои автомобили на все континенты мира. Сейчас компания Toyota располагает заводами в 18 странах. В состав Toyota Motor Corp. входят такие фирмы и подразделения как Daihatsu, Lexus, Scion, Subaru (долевое участие) и грузовое отделение Hino. С каждым годом объемы продаж компании растут.

Toyota в 2007 году положила конец лидерству General Motors – крупнейшего мирового автопроизводителя. Стратегия компании направлена на захват 14% мирового рынка до 2010 года, начиная с 11% в 2005 г. Общий объем продаж автомобилей компании в 2010 г. должен вырасти до 73 млн. в сравнении с 65 млн. в 2005 г., вероятнее всего за счет увеличения производства в Индии и Китае. Компания уже работает над новым автомобилем, специально разработанным для развивающихся стран, где количество продаж автомобилей растет, но семейные бюджеты до сих пор остаются маленькими.

Стоимость бренда Toyota продолжает оставаться в Японии самой высокой и достигает 2,92 трлн иен (\$31,57 млрд по текущему валютному курсу). Эти данные содержатся в опубликованном сегодня известным консалтинговым агентством «Интербренд Джапан» рейтинге японских предприятий. По оценке агентства, второе место в «десятке» наиболее дорогих брендов занимает Honda – \$17,673 млрд, третье место принадлежит Sony – \$12,438 млрд.

Toyota определенно ориентируется на развивающиеся рынки. Россия, Индия, Китай и Бразилия – без сомнения, эти страны интересуют компанию. В этих 4 странах и планируется начать новое производство. В данный момент нет планов строить другие новые заводы, но отметил, что Toyota стремится строить заводы вблизи рынков, где они будут продаваться. В то время как уровень продаж на развитых рынках, таких как Северная Америка и Западная Европа,

поднимается все медленнее, Toyota и другие производители все чаще обращаются к развивающимся рынкам Китая, России, Индии и Бразилии.

У Toyota уже есть завод в Индии с производственной мощностью в 44500 автомобилей, в Бразилии - 57800 автомобилей и 5 заводов в Китае с общей производительностью 443000 автомобилей. Компания планирует открыть еще один завод в Китае в середине 2007 г. и увеличить там производство до 693000 автомобилей. Первый завод в России с производственной емкостью 50000 автомобилей планируется открыть к концу 2007 г.

Для успешного продвижения на этих рынках Toyota разрабатывает версию недорогого семейного автомобиля и планирует открыть в Индии в 2009 г. новый завод с производственной мощностью 150 000 автомобилей в год.

Toyota захватывает все новые рынки и повышает свои доходы, в то время как ее американские конкуренты терпят большие убытки, закрывая заводы и увольняя работников. Японская компания быстро отреагировала на возникновение спроса на надежную топливосберегающую модель, реакция американских автопроизводителей не была такой быстрой. Каналы сбыта продукции компании Toyota являются косвенными, так как все автомобили, выходящие с конвейера заводов поступают к официальным дилерам компании, через которых и осуществляется приобретение товара конечным потребителем.

В России первый произведенный автомобиль Toyota Camry сошел с конвейера завода «Тойота Моторс Мануфэкчуринг Россия» (ТММР) в Санкт-Петербурге 21 декабря 2007 года. Территория завода составляет 224 гектара, на первой стадии задействованы примерно 50 га. Завод работает по правительственному постановлению № 166 и осуществляет три основных производственных процесса: сборку, сварку и окраску. На территории завода расположен склад готовой продукции на 2000 автомобилей. На первой стадии производства завод будет работает в одну смену и может производить до 20 000 автомобилей в год. Планируется, что в 2010 году завод перейдет на работу в две смены и начнет производить по 50 000 автомобилей в год. На заводе собирают автомобиль Toyota Camry в двух базовых комплектациях: с объемом двигателя

2,4 и 3,5 литра. Представители Toyota объяснили свой выбор тем, что эта марка машины демонстрирует самый высокий уровень продаж в России среди всех других автомобилей Е-класса. На заводе действует строгая система контроля качества, которая гарантирует, что к потребителям попадают только автомобили, соответствующие стандартам Toyota.

Согласно конфиденциальному «Плану глобального освоения», цель компании Toyota захватить 14% мирового рынка автомобилей к 2010 году, потеснив компанию-конкурента GeneralMotors. Компания уже работает над новым автомобилем, специально разработанным для развивающихся стран, где количество продаж автомобилей растет, но семейные бюджеты до сих пор остаются маленькими, кроме того, в планы компании вмешался кризис. В целях увеличения объема продаж Toyota увеличивала в 2006-2008 годы производство в различных регионах. Компания также объявляла о планах увеличить производство на существующих заводах в США, Тайланде и Мексики.

В мае 2007 года на очередном отчетном собрании компании Toyota ее президент г-н Ватанабэ Кацуаки специально затронул тему снижения издержек. В компании деятельность по анализу производственных затрат назвали «Инновации ценности» (VI – Value Innovation). Toyota с 2000 года проводит широкомасштабную кампанию по усилению ценовой конкурентоспособности (CCC21 – Construction of Cost Competitiveness 21). Целью этой кампании является 30-процентное сокращение расходов на 170 товарных позиций, на которые расходуется более 90% общей суммы закупок. За 4 года ведения кампании общий эффект экономии составил более 1 триллиона иен.

Проанализируем особенности управления персоналом компании Toyota, основную на «плоской» организационной структуре. 1 августа 1989 г. Toyota ввела новую организационную структуру. Главная цель реорганизации состояла в сокращении времени процесса принятия решений. Новая структура радикально отличалась от традиционной иерархической системы со множеством промежуточных уровней управления - за счет плоской формы, имеющей меньше уровней. В соответствии с плоской структурой в каждом отделе были

выделены офисы, над которыми остались только два уровня управления: руководитель офиса и начальник отдела. До проведения реорганизации структура компании включала множество средних уровней управления: руководитель отдела, его заместитель, контролеры (супервайзеры), начальники участков, помощники начальников участков и главные администраторы (chief clerks). После преобразования в структуре стало только три уровня - руководитель отдела, руководители офиса и лидеры групп. Помимо сокращения уровней управления среднего звена новая структура объединяет в каждом офисе два или три отдела прежней системы. Группы в таких офисах способны гибко реорганизовываться всякий раз, когда руководитель отдела считает это необходимым. Членом каждой из групп может стать любой, начиная от руководителей отделов и заканчивая обычными сотрудниками.

Toyota осуществила свою организационную реформу во всех административных и технических подразделениях, а также в зарубежных филиалах и производственных отделениях. Реформа затронула примерно 20 000 человек из 67 000 сотрудников компании.

Можно выделить следующие преимущества перехода от многоуровневой иерархической структуры к плоской структуре.

1. Ускоряется процесс принятия решений; упрощается система одобрения решений, поскольку сокращается как число менеджеров на каждом уровне управления, так и число самих уровней управления.

2. Полномочия по принятию решений больше не распределяются по различным уровням управления и структурным подразделениям, а сосредоточены у лидера группы и его руководителя. Четко разработанные правила регулируют передачу полномочий.

3. Число уровней управления среднего звена сокращается примерно наполовину, что позволяет сотрудникам низшего уровня быстрее донести свои идеи до топ-менеджеров.

4. Претензии и жалобы потребителей легче проходят через организационные уровни и быстрее попадают к высшему руководству, что

соответствует корпоративной философии Toyota потребитель прежде всего (customer first).

5. Раньше высшее руководство тратило много времени на контроль менеджеров среднего звена и не имело возможности развивать собственные навыки. Новая структура позволяет менеджерам и сотрудникам отдельных групп повышать уровень своих знаний и технических навыков, улучшающих качество их работы.

Во время проведенной реорганизации примерно у 6200 начальников отделов, их заместителей, начальников участков и главных мастеров пришлось изменить разряды.

Число отделов в компании Toyota увеличилось ненамного - с 173 перед реорганизацией до 177 после нее. Число участков было уменьшено на две трети, а число уровней управления в пределах участка - примерно наполовину. Лидеры групп стали самым активным звеном в процессе принятия решения. Число начальников участков и главных администраторов, как правило, почти не участвовавших в принятии решений, сократилось с примерно 2000 человек до немногим более 1000. Реорганизация, проведенная в административных подразделениях, позволила расширить обучение персонала, включая новичков, улучшить систему оценки работы и создать условия для ведения бизнеса на международных рынках. Toyota реорганизовала отдел управления персоналом и отдел обучения, переименовав последний в «отдел развития человеческих ресурсов» (human resource development department). Затем был учрежден третий отдел, названный «отделом международного персонала» (international personnel department). Еще одним новым подразделением стал отдел автоспорта (motor sports department), главная цель которого - активизировать участие компании Toyota в спортивных состязаниях автомобилей и способствовать развитию новых технологий.

В августе 1988 г., за год до начала преобразований организационной структуры Toyota запустила проект, названный «кампания трех подписей», преследовавшая три основные цели: ускорить процесс принятия решений;

обучить и воспитать нижестоящих менеджеров, делегируя им больше ответственности в их областях деятельности; улучшить моральное состояние и укрепить боевой дух. Преимуществами внедрения новой системы стало уменьшение числа согласований, сокращение при этом количества уровней управления и числа менеджеров, через которых проходили подписываемые документы. Однако, система имела и основной недостаток – недостаточное делегирование полномочий при формировании бюджетов.

При внедрении новой организационной структуры была создана также «система аккредитации навыков», позволявшая оценивать квалификацию сотрудника и соотносить ее с определенной должностью в рамках прежней структуры. Такие формальности соблюдались потому, что японское общество – все еще классовое общество, и если бы менеджеры Toyota лишились традиционных статусов в компании, им было бы сложно осуществлять контакты со своими клиентами и внешними организациями. Однако во внутренней деятельности Toyota стремится уменьшить статусное неравенство. Например, служащим было позволено обращаться к своим непосредственным руководителям по именам (например, г-н Ямада или г-жа Аоки) вместо традиционного обращения по должностям. Это было сделано потому, что одна из основных целей плоской организационной структуры – помочь молодым и инициативным менеджерам низшего звена доносить свои идеи до руководства. Было понятно, что плоская структура сама по себе не улучшит процесс принятия решений, если сохранится атмосфера ограничения свободного выражения идей. Кроме того, изменение традиции — обращение к менеджерам по именам — помогает служащим изменить мнение об организации, почувствовать себя лично вовлеченным в процесс реформирования.

Простого изменения структуры управления было недостаточно для обновления компании Toyota. Было необходимо создание новой системы, которая стала бы вдохновлять людей на личное участие в процессе изменений.

В связи с этим Toyota ввела четыре вида систем стимулирования: новая оценка заслуг персонала и система вознаграждения за достигнутые результаты; добровольная ротация; внутренняя система предложений для пополнения (рекрутинга) персонала; новая система обучения сотрудников.

Прежняя система оценки вклада персонала учитывала заслуги, накопленные за длительный период времени, то есть трудовой стаж. Новая система ориентирована на результаты, достигнутые за последние месяцы/годы, и подразделяется на: 1) оценку вклада работника в течение прошедшего года (отражается на размере двух полугодовых премий): какие проекты были выполнены и какие результаты достигнуты; 2) оценку развития навыков: чему работник научился за прошедший период (отражается в продвижении по службе).

Как правило, оценка сотрудников происходила по следующим критериям: результаты работы, характер работника и навыки командной работы. В апреле 1990 г. к этому общему методу был добавлен новый метод оценки показателей работы: ежегодно каждый сотрудник встречается со своим руководителем, чтобы обсудить и установить количественные целевые показатели своей работы. В конце финансового года они встречаются вновь, чтобы оценить, достигнуты ли поставленные цели. Результаты общей оценки используются для повышения заработной платы и начисления полугодовых премий, причем зарплата может быть повышена не более чем на 10%, в то время как размер премии может быть значительно выше. Таким образом, степень достижения целевых показателей работы напрямую отражается на полугодовых премиях и поэтому играет значительную роль при определении общего вознаграждения сотрудника. Такова новая политика компании в отношении персонала: приобретенные навыки и достигнутые результаты теперь важнее старшинства и накопленных заслуг.

Что касается добровольной ротации, сотрудники, проработавшие в каком-либо отделе или на участке в течение как минимум пяти лет, имеют право на перевод (ротацию) в тот отдел, который они выберут. В принципе

компания может удовлетворить просьбу сотрудника о переводе даже после двух лет работы. Суть системы ротации в том, чтобы поощрять людей на поиск той работы, которая интересует их больше всего.

Внутренняя система предложений позволяет Toyota находить новые пути развития бизнеса, такие, как автоспорт или сфера развлечений. Таким образом, сотрудники, желающие попробовать себя в новом направлении бизнеса, могут оставаться работать в компании.

В феврале 1989 г. Toyota создала отдел развития бизнеса (business development office) для расширения деятельности в других сферах помимо основного направления. В мае 1989 г. всех менеджеров компании, начиная с уровня начальника участка и выше, попросили представить свои идеи развития бизнеса. По итогам этой кампании было получено почти 700 новых предложений. Новая система обучения сотрудников компании тесно связана с общей программой организационных изменений. В частности, она включает образовательные обмены с компаниями в других отраслях - чтобы улучшить и расширить профессиональные навыки менеджеров.

В 2003 году компания Toyota полностью перешла к системе оплаты труда, основанной на оценке эффективности деятельности (performance-based pay system), отказываясь от традиционной системы, базирующейся на статусе и положении на карьерной лестнице. Компания Toyota уже внедрила такую систему оплаты для административных, офисных и технических должностей и собирается распространить далее на профессиональных рабочих на заводе. Были достигнуты соглашения между руководством и профсоюзом компании о том, что навыки и эффективность работы заводских рабочих будет отражаться в размере премий, пенсионных отчислений и месячной зарплаты. Таким образом, Toyota полностью преобразовала систему оплаты труда, которая была основана на долгосрочной занятости и статусе в иерархии организации.

В 1990 г. Toyota приняла трехлетний план, в соответствии с которым около 5 млрд. иен в год направлялись на улучшение условий работы в офисах компании. Кампания являлась частью общей программы по переоценке

офисных сооружений и оборудования, повышения эффективности офисной работы и поднятия энтузиазма служащих.

Согласно результатам анкетирования персонала компании Toyota, результаты которого были объявлены 11 ноября 1989 г., примерно 70% начальников отделов (около 500 человек) ответили, что плоская организационная структура дала больше полномочий для принятия решений их подчиненным. 60% всех респондентов заметили, что изменилось качество выполнения работы. Также 60% сообщили, что они следуют политике снижения статусных различий и теперь называют сотрудников не по должности, а по имени. Кроме того, приблизительно 80% опрошенных отметили, что руководствуются новым принципом «трех подписей» при согласовании решений.

Результаты убедили высшее руководство компании в том, что их организационные реформы были успешными.

На сегодняшний день Тойота - один из крупнейших мировых производителей автомобилей. Безусловно, она также является крупнейшим японским автопроизводителем, выпускающим более 5,5 миллионов машин в год, что примерно равно одной машине каждые шесть секунд. В группе Toyota - множество компаний, как автомобильных, так и занимающихся многими различными областями.

На основании финансовой отчетности Toyota Motor следует сделать вывод, что денежные потоки организации увеличиваются не зависимо от выпуска машин, так как показано на рисунке 3.4 производство автомобилей заметно сократилось введу особой экономической ситуации а выручка компании не потерпела особых изменений, наоборот наблюдается прирост относительно 2014 года (см. рисунок 3.1). Самые низкие показатели прибыли приходятся на 2012 год, возможной причиной этому послужило событие годом ранее. Из-за мощного землетрясения в Японии, 18 марта 2011 года Toyota просит прекратить работы в сверхурочное время и по выходным в 51 производственной дочерней компании, расположенной в 26 странах и регионах, по причине трудностей в

обеспечении этих заводов комплектующими. В целом на протяжении пяти лет в компании прослеживается динамика роста выручки.



Рисунок 3.1 – Чистая выручка Toyota Motor за 2011-15 года

Сейчас Toyota свыше 45% продукции производит на своих 46 заводах, расположенных вне Японии, — практически во всех частях света, включая Африку. Причем доля зарубежного производства в компании за последние 10 лет удвоилась, демонстрируя быстрый рост. На всех заводах за рубежом используется в основном местный персонал с привлечением на первых этапах на ключевые позиции в управлении японских менеджеров. На всех без исключения заводах действует развитая система постоянного обучения TPS (Toyota Production System, производственная система Toyota, первоисточник возникшей позднее в США концепции Lean Production, бережливого производства), которую не минует ни один работник. Так что и Кения, и Венесуэла, и Пакистан, те же США — тоже не Япония, но Toyota удастся поддерживать свою культуру повсеместно [30].

В настоящее время Toyota достигла колоссальных показателей производства автомобилей на своих заводах. На рисунке 3.2 показаны данные полученные за 2014 и 2015 года по выпуску и реализации своей продукции по всему миру.

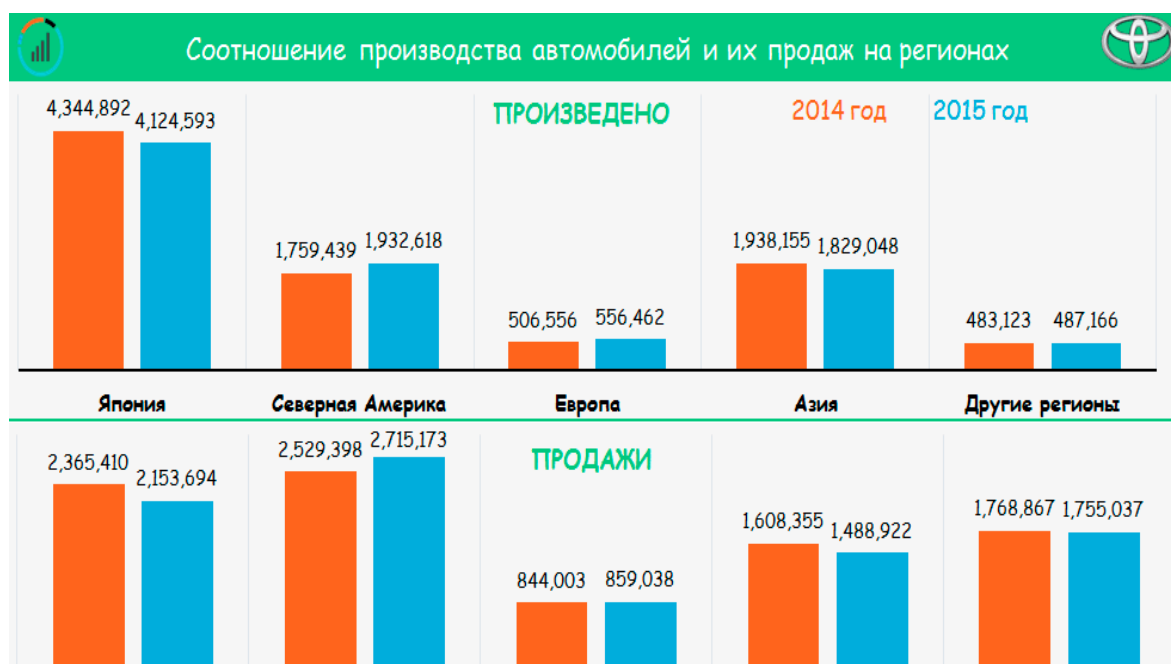


Рисунок 3.2 – Объемы продаж и производства 2014-15 г.

3.2 Анализ внутренней среды организации

Изучении истории компании и ее методов формирует определенные теоретические знания, которые являются ценной информацией для применения в своей организации. Чтобы получить более полное представление организационных процессов в компании Toyota, следует провести анализ ее внутренней среды (см. приложение А).

В каждой организации присутствует большое количество людей, которые выполняют свои роли и обязанности. Для успешного функционирования компании, необходимо чтобы каждая составляющая в системе функционировала как единое целое. В масштабах целой организационной системы можно выделить группы, которые оказывают определенное влияние на производственные процессы (см. таблица 2).

Таблица 2 – Оценка групп влияние в организации

Группа влияния	Интересы, предъявляемые к организации	На какие цели могут повлиять интересы группы влияния
Собственники (акционеры)	Выплата дивидендов.	Расширение производства, увеличение производительности.
Менеджмент	Достижение высокого финансового результата. Максимизация личного дохода. Соблюдение интересов компании. Выполнение всех целей и задач.	Увеличение качества продукции. Мотивация рабочих. Увеличение производственных мощностей.
Персонал	Соблюдение интересов работников (охрана труда, своевременная выплата заработной платы, премии, наличие соц. пакета)	Снижение затрат на обучение персонала, увеличение- снижение затрат на выплату з/п. Качество обучения влияет на производительность труда, качество обслуживания.
Государственные организации и контактные аудитории	Гос. структуры заинтересованы в том, чтобы организация соблюдала законы. Улучшала экологичность своих предприятий. Выплачивала налоги в установленном порядке. Помогала развиваться региону. Привлекала рабочие силы.	Изменение финансовых показателей.
Поставщики и партнеры	Поставщики заинтересованы в том, чтобы компания осуществляла заказы, своевременные расчеты. Партнеры заинтересованы в том, чтобы организация своевременно выполняла свои обязательства.	Увеличение/снижение издержек, связанных с поставками. Улучшение финансовых показателей.
Потребители	Заинтересованы в высоком качестве конечной продукции и в низкой стоимости..	Увеличение/снижение уровня продаж, прибыли от реализации.

Во главе групп влияния в организации всегда находятся собственники, так как любая организация имеет финансовую зависимость от инвестиций в свое производство. Без определенных финансовых вложений не возможно организовать масштабного производства с много миллиардной прибылью. Инвестиции помогают компании развиваться и не останавливаться на достигнутом. Качественный менеджмент также оказывает не маловажное влияние на производственные процессы как и квалифицированный персонал организации. Государственные структуры могут в любой момент ограничить деятельность компании или вовсе остановить, если будут выявлены факты нарушения законодательства. Поставщики должны напрямую зависеть от успехов компании, так как именно поставляемое сырье в конечном счете влияет на производимую продукции а именно на уровень ее качества, которое очень важно при реализации продукции потребителю.

SWOT анализ

Был проведен анализ сильных и слабых сторон организации Toyota Motor. Выявлены возможности и угрозы компании на мировом рынке (см. приложение Б). На основании попарного сравнения факторов были получены результаты (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Результаты SWOT анализа

Количество совпадений	В чем заключается реакция
S (1-3):O3, S(6-9)O1, W(1-3):O1, S(1-3):O3, S9:O3	Повышение спроса на автомобили Toyota, Сохранение своих рыночных позиций среди клиентов
S(4,5):O1, S(4,5):O3, S(7,8):O3, S(4-7):O4	Снижение затрат на производство автомобилей
S(1,2):O2, S4:O2, S6:O2, S(8,9):O2	Рост спроса на линию бюджетных марок.

S3:O3, S5:O3	Усиление роли кадровой политики
W(1-3):O2	Падение спроса на автомобили, снижение объема производства
S(1-7):T1, S8:T1, S(1-7):T3, W(1-3):T3	Акцент на производстве малолитражных автомобилей
S(1-2):T2, S5:T2, S(7-9):T2, W(1-3):T2	Исследование возможностей и потребностей для взрослого населения, ориентация на эту целевую аудиторию

Выводы:

Ввиду постоянной смены поколений и, вместе с ними, потребностей, покупателей необходимо гибко адаптироваться под ситуацию на рынке, анализировать спрос и потребности, для определения направления, на которое необходимо акцентировать внимание – будь то малолитражные автомобили, или большие комфортные, или работающие на альтернативных источниках энергии. В автомобилестроении существует много аспектов, которые необходимо учитывать, т.к. объемы и размах заставляют смотреть далеко вперед. В компании Toyota нет острой необходимости принимать какие-то оперативные решения, но большое внимание должно уделяться стратегии и долгосрочному планированию.

Компания Toyota славится своим качеством продукции, креативом в производстве и в рекламе. Одной из причин этих заслуг – ориентированность на персонал, который является важнейшим ресурсом компании. Toyota успешно развивается в гибкой среде постоянно меняющихся потребностей покупателей и сейчас эффективно адаптируется под потребность людей в экологически чистом и экономичном транспорте.

В данное время много внимания уделяется автомобилям с малым расходом топлива, т.к. часто меняются цены на энергоносители. Современный автомобиль не должен зависеть от взаимодополняемых товаров, таких как топливо, запчасти, расходные материалы и т.д.

На основании проделанного анализа следует, что компания Toyota является очень конкурентноспособной организацией и преимущественно обладает сильными сторонами видения своего бизнеса. Несомненно за столько лет производства присутствуют свои сбои в качестве производимой продукции. В данной ситуации меры принимаемые руководством полностью оправданы, хотя явно подрывают имидж компании после публикации новостной ленты об очередных отзывах компанией Toyota. Позиция лидера в машиностроительной отрасли требует огромных усилий в организации производства и налаживании связей по всему миру. По итогам 2015 года Toyota, включая дочерние компании Daihatsu и Hino Motors, признана самым продаваемым автомобильным концерном.

3.3 Перспективы развития Toyota в России

В последние годы управленческий опыт компании «Тойота» был успешно внедрен во многих фирмах из стран, по ментальности очень далеких от Японии. Россия в этом плане не исключение, тем более, что этот опыт не так сильно отличается от наших традиций, как это может показаться на первый взгляд.

Для компании Тойота, Россия является одним из наиболее приоритетных рынков. Российский автомобильный рынок абсолютно уникален. Для России в компании Тойота была разработана собственная маркетинговая стратегия, основанная на глубоком изучении всех особенностей рынка.

ООО «Тойота Мотор» на территории Российской Федерации, подобно всем организациям, входящим в группу компаний Тойота, при осуществлении деятельности руководствуется принципами политики социальной ответственности.

Toyota в полной мере осознает свою ответственность перед обществом. При определении стратегии развития и в текущей деятельности, компания исходит из того, что обязательным условием устойчивого развития бизнеса является неуклонное следование принципам социальной ответственности. В

соответствии с этими принципами компания видит свои задачи не только в производстве необходимой для общества продукции, но и содействии социальному прогрессу, росту благосостояния общества в целом и повышении уровня жизни своих сотрудников, в частности.

Компания стремится осуществлять свою производственную деятельность в строгом соответствии с требованиями не только законодательства РФ в сфере экологии и природопользования, но и собственной экологической политикой, а также в соответствии с экологической хартией Тойота.

ООО «Тойота Мотор» обеспечивает занятость активной части населения в ряде городов России и её столице. Взаимоотношения менеджмента и сотрудников строятся на принципах социального партнерства. Компания обеспечивает сотрудникам конкурентоспособный уровень вознаграждения.

Особое внимание Toyota уделяет профессиональному развитию сотрудников. На постоянной основе действуют программы обучения и повышения квалификации, различные тренинги.

Toyota ведет активную благотворительную и спонсорскую деятельность как самостоятельно, так и в партнерстве с общественными и государственными организациями, привлекая своих сотрудников к участию в общественно-эффективных проектах в социальной и природоохранной сферах.

Открытие японского завода в Петербурге без всяких кавычек называли историческим событием. На открытии присутствовал японский премьер Иосиро Мори, ставший кавалером ордена Дружбы, почетным профессором МГИМО и обладателем медали «За вклад в развитие Санкт-Петербурга». Президент компании «Тойота» Кацуаки Ватанабэ заявил тогда, что закрепиться на российском рынке «мечтают все крупнейшие мировые компании».

Несмотря на то, что в России уже были филиалы западных автоконцернов, «Тойота» опередила всех, в том смысле, что впервые запущено предприятие, где через полтора-два года планировался полный цикл производства — из деталей, сделанных в России (до этого сборка многих иномарок в России ограничивалась прикручиванием бамперов к готовым

машинам либо сборкой крупных узлов). Это значит, что мы получали новейшие технологии и принципиально иную культуру производства. Для этого все 600 сотрудников питерского завода прошли стажировку в Японии, а «Тойота» получила статус стратегического инвестора. Такой ранг означал предоставление будущим автостроителям определенных льгот. Налог на прибыль, к примеру, в течение первых пяти лет работы был снижен с 24 до 20%. А налог на имущество в течение тех же лет равен нулю. Подобные преференции, впервые предоставлялись зарубежной фирме. И они вполне оправданны, учитывая желание России перейти с сырьевой на инновационную экономику.

В 2015 году продажи компании ООО «Тойота Мотор» в России составили 118 373 автомобиля Toyota и Lexus. Доля компании на российском рынке в 2015 году продолжила планомерно расти и достигла исторического максимума 7,4%. В 2015 году Toyota стала японским брендом №1 на российском рынке, реализовав через официальных дилеров и уполномоченных партнеров Тойота в России 98 149 автомобилей [33].

ДИНАМИКА ДОЛИ РЫНКА «ТОЙОТА МОТОР» В РОССИИ

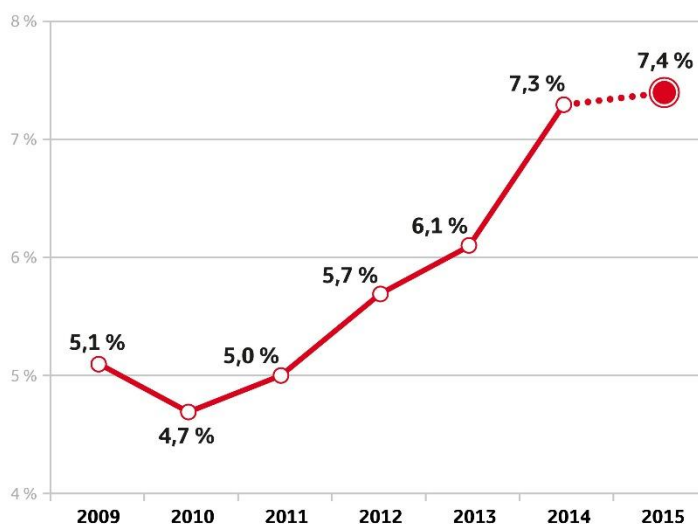


Рисунок 3.3 - Динамика доли рынка

В 2015 году доля «Тойота Мотор» на российском автомобильном рынке планомерно увеличивалась, несмотря на общую нестабильность и

продолжающееся снижение продаж автомобилей. По сравнению с 2014 годом доля компании увеличилась на 0,1% до 7,4%. Доля Toyota на российском автомобильном рынке в 2015 году составила 6,1% (-0,4% по сравнению с 2014 годом), обеспечив бренду 1-е место среди японских автопроизводителей, представленных на российском рынке, и 5-е место в общем зачете брендов (см. рисунок 3.5).

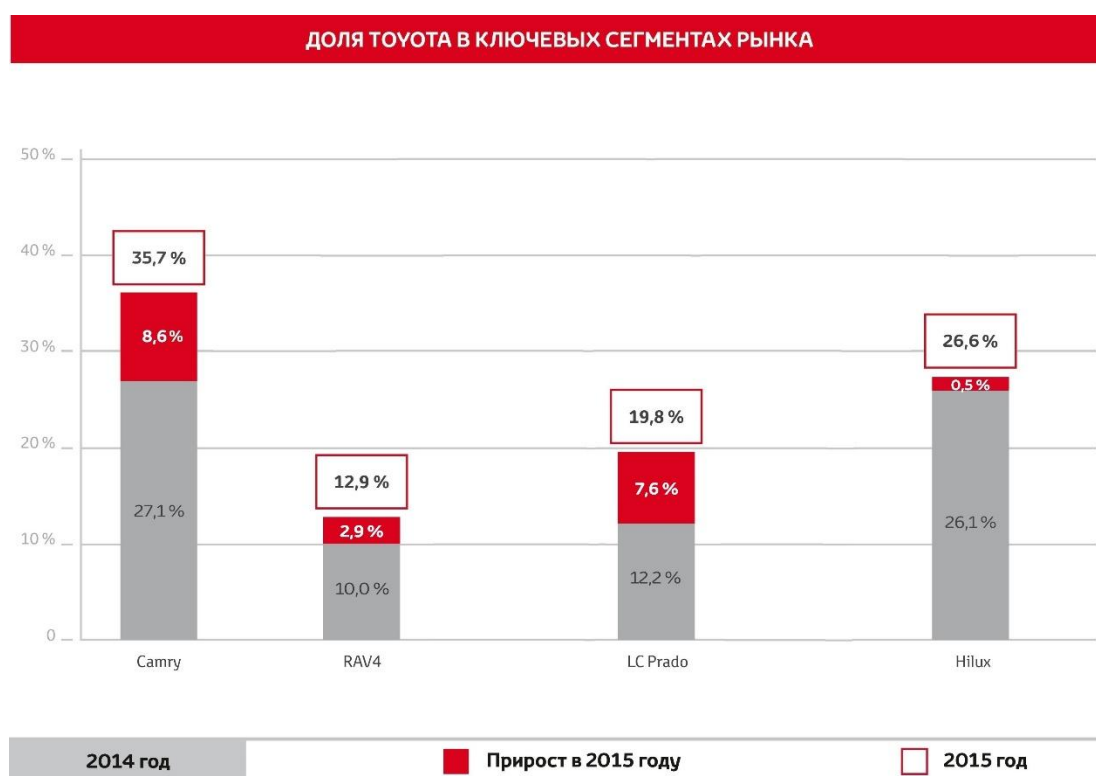


Рисунок 3.4 - Доля Toyota на российском автомобильном рынке

В 2015 году официальные дилеры и уполномоченные партнеры Тойота в России реализовали 98 149 автомобилей. Доля Toyota в сегментах, в которых представлены автомобили бренда, увеличилась и достигла по итогам 2015 года 14,2%, что на 1,2% больше по сравнению с итоговыми показателями 2014 года.

Мощный импульс к увеличению доли ключевых моделей Тойота в соответствующих сегментах российского автомобильного рынка в 2015 году придали своевременно анонсированные специальные выгодные предложения на приобретение популярных автомобилей Toyota, а также специальные условия кредитования ЗАО «Тойота Банк» и дополнительная выгода при приобретении автомобилей по программе trade-in и программе утилизации.

Корпоративные продажи автомобилей Toyota в России в 2015 году продемонстрировали отчетливую положительную динамику и увеличились до 23% от общего объема реализованных за год автомобилей Toyota, что на 3,6% больше по сравнению с 2014 годом. Корпоративные клиенты в России приобрели в прошедшем году 22 524 автомобиля Toyota.

По результатам января – ноября 2015 г. Toyota занимает второе место среди всех автомобильных брендов и первое среди иностранных автопроизводителей по регистрациям новых легковых автомобилей на юридических лиц в ГИБДД. Бренду Toyota принадлежит первое место по популярности среди корпоративных парков компаний из сферы торговли, финансовых и нефтегазовых предприятий, а также предприятий, занимающихся добычей полезных ископаемых. Государственные заказчики в 2015 году приобрели 901 автомобиль Toyota [35].

В настоящий момент все дилеры Тойота и Лексус в России предлагают своим клиентам ряд новых digital-сервисов, позволяющих сэкономить время клиентов и сделать процесс передачи автомобиля с пробегом по программе trade-in в зачет стоимости нового автомобиля более комфортным.

На официальных сайтах брендов Toyota и Lexus в России www.toyota.ru и www.lexus.ru, а также на сайтах дилерских центров клиентам доступна услуга предварительной онлайн-оценки автомобилей с пробегом для последующей сдачи дилеру по системе trade-in. После заполнения онлайн-заявки специалист дилерского центра максимально оперативно предоставляет предварительную оценку стоимости автомобиля по телефону или по электронной почте. В 2015 году дилеры Тойота и Лексус получили и обработали 67 800 онлайн-заявок, что на 89% превышает показатели прошлого года.

Кроме того, у клиентов есть возможность записаться онлайн на экспресс-осмотр своего автомобиля в дилерском центре Тойота или Лексус, выбрав удобную дату и время посещения. Экспресс-осмотр автомобиля с пробегом проводится при помощи специального мобильного приложения для планшетных

устройств, что позволяет сотрудникам дилерских центров осмотреть автомобиль клиента всего за 10 минут для последующего определения его стоимости.

В 2015 году российские клиенты приобрели 582 автомобиля с пробегом, сертифицированных по программе Toyota Tested. В настоящий момент 25 дилеров Тойота работают в полном соответствии со стандартами программы Toyota Tested.

С конвейера завода Тойота в Санкт-Петербурге в 2015 году сошли 32 882 автомобиля Toyota Camry, из них – 2 063 единицы для рынка Казахстана и 259 для поставок в Республику Беларусь. К концу 2015 года проектная производственная мощность предприятия была увеличена в 2 раза с 50 до 100 тысяч автомобилей в год. В 2016 году на заводе начнется производство второй модели – автомобиля Toyota RAV4.

В 2015 году в кредит через АО Тойота Банк было продано 14,5 тыс. новых автомобилей Toyota. Доля автомобилей, приобретенных в кредит через АО Тойота Банк, от общего объема продаж автомобилей Toyota в России в 2015 году составила 15%. Лидерами продаж по кредитной схеме стали модели Toyota RAV4 (5268 шт.), Camry (3403 шт.) и Land Cruiser Prado (2444 шт.) [36].

Наиболее популярной программой среди клиентов Toyota и Lexus в 2015 году стала кредитная программа «Стандарт» (см. таблица 3.3), предусматривающая оформление кредита всего по двум документам. В рамках данной программы оформляется порядка 50% всех кредитов Банка. В марте 2015 была запущена кредитная программа «Выгодный» с минимальной ставкой 5.9%. Кредитная программа «Выгодный» (см. таблица 4) занимает второе место по популярности среди клиентов Банка. Доля продаж по данной кредитной программе в 2015 году составила 25%.

Таблица 4 – Программа кредитования стандарт

Процентная ставка	От 15,9%
Первый взнос	От 30%
Срок кредита	12-60 месяцев

Льготный период	нет
Досрочное погашение	Без комиссии
Без КАСКО	ВОЗМОЖНО

Таблица 5 – Кредитная программа «Выгодный»

Первоначальный взнос	Процентные ставки годовых в рублях РФ		
	12 мес.	13-24 мес.	25-36 мес.
От 70%	7,4%	9,5%	11,5%
От 40% до 69,99%	9,5%	13,5%	14,5%

С 1 сентября 2015 на два процентных пункта были снижены ставки по всем программам кредитования. А с апреля 2015 года клиенты имеют возможность оформить кредит с сокращенной программой страхования КАСКО, опция применима почти ко всем программам АО «Тойота банк». Объем автокредитов, выданных АО Тойота Банк за 2015 год составил 19,59 млрд рублей. По итогам 2015 года кредитный портфель банка составил 37,10 млрд рублей. АО Тойота Банк продолжает прочно удерживать место в первой пятерке банков по автокредитам [36].

В сентябре 2015 года в России в тестовом режиме были запущены обновленная программа «Тойота Страхование», позволившие компании выйти на новый уровень клиентского сервиса в России. 15 декабря 2015 года эта программа была официально включена в список доступных сервисов Toyota. В рамках новых программ клиентам были предложены простые и интуитивно понятные пакеты страховых услуг и ряд выгодных условий, включающих возможность заключения договора страхования непосредственно в дилерском центре, удобный процесс удаленного урегулирования убытков, ремонт автомобиля у официальных дилеров, специальную схему быстрого согласования

ремонтных работ и другие сервисы, делающие процесс владения автомобилями Toyota еще более комфортным для клиентов.

В период с сентября по декабрь 2015 года по программе «Тойота Страхование» (см. таблицу 6) было продано 1761 полис страхования, из которых 1496 полисов пришлось на новые автомобили и 265 полисов - на автомобили, находящиеся в эксплуатации от двух лет. В настоящий момент к программам присоединились 95 официальных дилеров Тойота.

Таблица 6 – Основные условия программы «Тойота Страхование»

Условия страхования	Стандарт КАСКО	Оптимум КАСКО
Угон/Полная гибель	Выплата 100%	Выплата 100%
Ущерб	Ремонт на полную стоимость ущерба	Ремонт не более 70000 или 100000 рублей в год в зависимости от выбранного лимита
Страховая сумма	Неагрегатная	Агрегатная
Ремонт в дилерских центрах	Да	
Удобное урегулирование убытков	Да	
Наличие круглосуточного контакт-центра	Да	
Урегулирование мелких ремонтов	На условиях страховщика	
Эвакуация поврежденного ТС 1 раз по одному страховому случаю без ограничения по количеству страховых случаев	Да	
За дополнительную плату	Выезд аварийного комиссара Сбор справок из ГИБДД Техническая помощь на дороге	

--	--

На сегодняшний день компания «Тойота» занимает первое место среди автопроизводителей во всем мире, сместив главного конкурента - General Motors, являвшегося лидером множество лет подряд. Это стало возможным благодаря выходу на рынки развивающихся стран и увеличению спроса на доступные автомобили высокого качества с безукоризненной репутацией.

В планах у компании стоит разработка передовых технологий и создание принципиально новых автомобилей, которых еще не выпускала ни одна корпорация, а также выпуск экологических машин согласно последним трендам, господствующим во всем мире.

Хотелось бы отметить, что в условиях современной экономической ситуации все корпорации разработали антикризисную политику, которая предусматривает снижение объема выпуска, увеличение стоимости товара и т.д. «Тойота», в свою очередь, ни при каких обстоятельствах не намерена «сбавлять обороты» и уступать лидирующие позиции. Компания наоборот намерена еще в большей степени укрепиться на первом месте среди мировых автопроизводителей.

Нет никаких сомнений, что рыночная доля компании «Тойота» будет устойчиво расти и в будущем, в связи с выходом на новые и новые рынки, а также поддержанием высокого уровня качества продукции по приемлемым ценам.

Заключение

Высокая конкуренция, обширность предоставляемой продукции и высокий уровень качества производимых товаров, вынуждает организации создавать свои методы и технологии, для успешного функционирования предприятия. Самые успешные и известные методы управления, скрываются в японском менеджменте. На основе японских технологий управления предприятием была собрана и изучена информации, которая позволила понять принципы и выявить особенности японского стиля организации производства.

Приверженность традициям и особенность менталитета японцев внесли свою специфическую направленность японского менеджмента.

Для изучения японских технологий управления предприятием была взята за основу компания ООО «Тойота Мотор». Ее производственные системы положили начало новой эпохи в сфере автомобилестроения и вывели компанию на лидирующие позиции. Улучшение качества, сокращение издержек, сплоченность коллектива, узнаваемость бренда, огромные прибыли от продаж все это было достигнуто с помощью применения Toyota production system.

В ходе данного исследования были проанализированы особенности японского менеджмента и основные технологии управления на японских предприятиях, на их основе сформированы принципы японского управления и произведено сравнение японского, европейского и американского менеджмента. Была выявлена универсальность подходов Toyota в производстве. Практическое значение итогов исследования обусловлено возможностью использования сформулированных концепций на производстве с целью повышения эффективности руководства.

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

Список использованной литературы

1. Г.Л., Азоев. Конкурентные преимущества фирмы / Азоев. Г.Л., Челенков. М. А.П.. – : Новости, 2010. – 256 с.
2. Альберт, М. Основы Менеджмента / М. 2. Альберт, М. Мексон, Ф. Хедору. – : М.:Дело, 201. – 704 с.
3. Виханский, О. С. МЕНЕДЖМЕНТ: УЧЕБНИК / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – : М.: Гардарики, 2008. – 528 с.
4. Джеффри, К. Лайкер. «Дао Toyota» – : Альпина Бизнес Букс М, 2005. – 402 с.
5. Каору, И. Японские методы управления качеством / И. Каору. — М.: Экономика, 1988. — 215 с.
6. Коленсо, М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / М. Коленсо. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 175 с.
7. Куликов, Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. — М.: Экономика, 2000. — 247с.
8. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива: Пер. с франц. СПб.: Наука, 2008. - 589 с.
9. Масааки Имаи «Гемба Кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества» 1997, Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. – 424с.
10. Масааки Имаи «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний», 1986 г Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. – 250 с.
11. Монден Я. «Система менеджмента Тайоты» М.: Институт комплексных стратегических исследований 2007. – 216 с.
12. Официальный сайт компании ООО «Тойота Мотор» <https://www.toyota.ru>
13. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства // М.: Институт комплексных стратегических исследований. — 2008. — С. 121- 125.

14. Пивоваров С.Э., Международный менеджмент. / Тарасевич Л.С., Майзель А.И - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2010. - 380 с.
15. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./ Под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М.: Междунар. отношения, 1993. -896 с.
16. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства // М.: Институт комплексных стратегических исследований. — 2006. — С. 288-289.
17. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учеб. для вузов. М.: РИОР, 2009. - 362 с.
18. Стивенсон У.Дж. Системы «Точно-в-срок» (just-in-time): разработка и внедрение / У.Дж. Стивенсон // Элитариум: Центр дистанционного образования, 2011. - 62 с.
19. Электронный ресурс обзор рынков <http://economy.uz>
20. Гемба, Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества / Кайдзен. Гемба, Имаи. Масааки. – : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 178 с.
21. Эванс, Ф. Оценка компаний при слияниях и поглощениях. Создание стоимости в частных компаниях / Ф. Эванс, Д. Бишоп. – : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 156 с.
22. Дж., Минго. Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли) / Минго. Дж.. – : Питер, 1996. – 256 с.
23. Р., Фарсон. Парадоксы лидерства / Фарсон. Р., Кейес. Р.. – : ООО ИД "София", 2006. – 351 с.
24. Кэмерон, Стефан. Управление контентом предприятия / Стефан. Кэмерон. – : ООО "Логика бизнеса", 2012. – 176 с.
25. Кузнецов, Ю. В. Теория организации / Ю. В. Кузнецов. – : М.: Юрайт, 2015. – 344 с.
26. Барнард, Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. – : Челябинск. Социум. М.: ИРИСЭН, . – 363 с.
27. Ясухиро Монден. Система менеджмента Тойоты.— М. Издательство ИКСИ, 2007. – 457 с.

Приложение А

Сфера деятельности внутри среды	Фактор внутренней среды	Состояние фактора	Ключевой фактор успеха на рынке	Сильная/слабая сторона	Профиль организации		
					1		1
Маркетинговая подсистема	А) качество продукции Б) уровень цен В) стимулирование сбыта Г) ассортимент продукции	А) высокий уровень Б) средний уровень В) высокий уровень (регулярные акции, креативная реклама) Г) широкая линейка предлагаемых вариантов товара	А) качество продукции Б) цена соответствует качеству предлагаемого товара, ценовой диапазон различный В) проведение различных акций, подключение пакетов, креативная реклама, послепродажное обслуживание Г) большой выбор ассортимента, огромный модельный ряд под любые запросы	А) сильная сторона – т.к. качество выступает важным фактором для потребителя Б) сильная сторона В) сильная сторона – конкурентное преимущество. Г) сильная сторона – большой выбор предоставляет потребителю выбирать.			

одсис те ма НИОКР и инновац ионной детель ности	А) возможност ь исследован ий и разработок Б) Совершенство вание эффективно сти труда	А) высокий уровень Б) высокий уровень	А) разработка и промышленное внедрение новых конструктивных решений в автомобилестроении Б) Система TRS направленная на поощрение новых идей	А) сильная сторона Б) сильная сторона			
роизвод ственная я подсист ема	А) оборудован ие Б) сырье В) технологии Г) система контроля качества	А) высокий уровень Б) высокий уровень В) высокий уровень Г) высокий уровень	А) технический состав оборудования соответствует стандартам, количество брака минимально Б) качество сырья контролируется на входе, используются только качественные материалы В) использование передовых технологий и инноваций в соответствии с Системой Менеджмента Качества. Г) на предприятии действует система Кайдзен,	А) сильная сторона Б) сильная сторона В) сильная сторона Г) сильная сторона			

			TRS, направленная на постоянное повышение качества продукции			
адровая подсистема	А) состав и структура персонала Б) текучесть кадров В) система оплаты труда	А) высокий уровень Б) высокий уровень В) средний уровень	А) в компании Тойота работает 320590 человек под руководством высококвалифицированного менеджерского персонала. Разнородность кадрового состава от простых рабочих до топ -менеджеров. Б) текучесть на предприятии очень низкая В) уровень з/п зависит от времени работы на предприятии и от занимаемой должности	А) сильная сторона Б) сильная сторона В) нейтральная		
рганиза ционная подсистема	А) орг. структура Б) орг. Культура	А) высокий уровень Б) высокий уровень	А) Высококвалифицированный профессиональный персонал, работающий на предприятии всю свою жизнь В) четко определена миссия и система ценностей компании.	А) сильная сторона Б) сильная сторона		
инансов ая подсистема	А) финансовое состояние организации Б) прочная финансовое положение	А) высокие обороты предприятия 204,1 \$ млрд в год и чистая прибыль 2,3\$ млрд	А) хорошие финансовые показатели Б) в случае наступление кризиса возможно продолжение производства и реализации в других странах	А) сильная сторона Б) сильная сторона		

		Б) охват практическ и всего мира – 51 завод в 26 странах мира					
--	--	--	--	--	--	--	--

Приложение Б

S	Сильные стороны организации	W	Слабые стороны организации
S1	Устоявшийся бренд, чье имя синонимично высочайшему качеству и непрерывному совершенствованию;	W1	Недостаток опыта работы в европейском сегменте мини-автомобилей по сравнению с опытом агрессивных локальных конкурентов;
S2	Toyota Production System (TPS)	W2	Недостаток опыта работы с потребителями поколения X (рожд. 1965-1980гг.), имеющими устоявшиеся предпочтения в рамках продукции европейских автопроизводителей;
S3	- Первостепенная культура управления персоналом, обладающая способностью критически оценивать факторы, необходимые для сохранения превосходства;	W3	Концентрация основных производственных мощностей в Японии и США, что сдерживает действие “эффекта экономии от масштаба” в странах Европы;
S4	- Полное устранение потерь на производстве благодаря системе “точно в срок” (JIT),		

S5	-Первоклассная внутренняя информационная система и система координации работы дилеров;		
S6	Многочисленные капитальные резервы, обеспечивающие компанию средствами для инвестиций в НИОКР, а также дающие возможность финансировать стратегию экспансии бизнеса на новые рынки с высоким потенциалом;		
S7	Конкурентное преимущество, заключающееся в инновационном технологическом развитии (первый автопроизводитель в мире, запустивший серийное производство автомобилей с гибридным двигателем);		
S8	Умеренная ценовая политика		
S9	Креативность рекламных кампаний и других аспектов маркетинговой стратегии;		

О	Возможности внешней среды	Т	Угрозы внешней среды
О1	спад объемов производства европейских конкурентов (кризис Еврозоны);	Т1	Жесткая конкуренция на стратегически важном европейском рынке малогабаритных автомобилей;
О2	Последствия мирового финансового кризиса (и последующего кризиса	Т2	Старение населения Европы
О3	Положительный опыт моделей Aygo и Jaris на территории Европы может быть использован для продвижения этих автомобилей на других рынках;	Т3	Падение спроса на габаритные автомобили вследствие падения числа многодетных семей, глобальный спрос в основном на компактные модели продуктовой линейки;
О4	Колебание цен на энергоносители.	Т4	Сбои в производственной системе (TPS), отзыв партий автомобилей;
		Т5	Колебание цен на энергоносители