

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПОВОЛЖСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА»

ФАКУЛЬТЕТ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ГУМАНИТАРНЫХ ДИСЦИПЛИН

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Теория менеджмента»

Методы управления японскими предприятиями: Модель «Z»
Уильяма Оучи

Выполнил:

студент II курса

группы 4351

Никифорова Татьяна Николаевна

Руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Бурганов Раис Аббарович

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Методы управления японскими предприятиями.....	5
1.1 История создания методов управления японскими предприятиями	5
1.2 Современные методы управления японскими предприятиями и их характеристика.....	8
2. Модель «Z» Уильяма Оучи.....	15
2.1 Уильям Оучи и образование теории «Z»	15
2.2 Значение теории «Z» в японских предприятиях	21
2.3 Применение модели «Z» в российских предприятиях и проблемы по ее внедрению.....	24
Заключение	31
Список литературы	33

ВВЕДЕНИЕ

Каждый руководитель на этапе планирования своей организации должен выбрать определенную форму управления рабочим процессом основываясь на специфике ведения бизнеса, организации рабочего процесса и менталитета своих работников. Именно поэтому, чтоб добиться успеха на родине или за рубежом, руководитель должен изучать и заимствовать опыт управления в зарубежных компаниях. Предприниматели обязаны находить «золотую середину», объединяя самые эффективные методы управления из разных культур. Особую важность в этом плане представляет знакомство с японскими методами управления, повышенный интерес к которым проявляется практически во всем мире.

За последние десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. На ее долю приходится 44,5% общей стоимости акций всех стран мира [8]. Главная причина стремительного успеха Японии - применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор. За многовековую историю развития в Японии сложились определенные методы труда и поведения. Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию.

Актуальность изучения данной темы состоит в том, что сейчас японская модель является одной из наиболее эффективных, и можно взять на заметку некоторые аспекты и составляющие этой модели, которые можно применить. Модель «Z» Уильяма Оучи является наиболее популярным методом управления в Японии.

Из вышеизложенного мы пришли к выводу, что выбранная мною тема «Методы управления японскими предприятиями: модель «z» Уильяма Оучи» для анализа системы контроля в современных организациях является актуальной в условиях современной глобализации мировой экономики. Опыт применения этой стратегии за рубежом может послужить наглядным

примером успеха и преимуществ, которым обладает «объединенный» способ управления, разработанный У. Оучи.

Таким образом, объектом моего исследования стало максимально эффективная организация деятельности, а предметом исследования – методика организации рабочего процесса по У. Оучи и ее эффективность в условиях современной бизнес среды.

Цель написания данной исследовательской работы состоит в изучении японских методов управления организациями и анализе теоретических и практических составляющих модели «Z» У. Оучи. Для реализации поставленных целей были выполнены задачи:

1. рассмотреть историю возникновения японских методов управления;
2. определить и раскрыть основные черты методов управления в Японии;
3. понять в чем заключается модель «Z» У. Оучи;
4. при помощи анализа продемонстрировать опыт использования модели «Z» в Японии и в Российской Федерации.
5. ознакомиться с проблемами внедрения японской модели управления в России.

Для написания данной исследовательской работы были использованы как теоретические, так и статистические методы, изучены труды исследователей в области управления и организации процесса производства, был проведен анализ научной литературы отечественных и зарубежных авторов. Были применены методы исследования, такие, как: системного анализа, статистические методы, метод сравнений и метод обобщений.

Информационную базу исследования составляют официальные данные Федеральной службы государственной статистики, материалы исследований информационного агентства, данные мониторинга.

Данная курсовая работа выполнена в традиционной форме и состоит из введения, основной части, заключения, библиографического списка. Основная часть состоит из двух глав. Курсовая работа состоит из 34 страниц.

1 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЯПОНСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

1.1 История создания методов управления японскими предприятиями

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. Поэтому, чтобы понять природу современной управленческой мысли Японии, необходимо узнать некоторые черты традиционной культуры этой страны.

Для того чтобы понять особенности утвердившихся здесь форм совместной деятельности необходимо обратиться не только к общим принципам управления, к закономерностям развития крупного общественного производства и научно технического прогресса, но и к историко-культурным и этническим истокам, наложившим существенный отпечаток на характер и формы организационной управленческой деятельности.

В этой связи, многие авторы, в том числе один из крупнейших исследователей в области японского менеджмента У. Оучи, обращают внимание на то, что японцы представляют собой крупную этническую однородность, выражающуюся в общности языка, литературы, истории, традиций, системы целостных ориентаций, верований. Применительно к различным видам деятельности, в самой среде работающих здесь людей сложилось предпочтение групповых ценностей перед индивидуальными, отождествление интересов индивидуума с интересами группы; предпочтение гармонии и компромисса перед разрешением противоречий через конфликт; принцип самосовершенствования и долга, почтение к старшим, необходимость трудиться с полной отдачей сил и способностей. Именно эти черты как утверждается, стали истоками таких важнейших элементов управления как, система японского патернализма, системы пожизненного найма, системы коллективного принятия решений [3].

Предпочтение групповых интересов перед индивидуальными являются составной частью традиций большой семьи (иэ) и клана (ба). В Японии большая семья является особым социальным инструментом, некоторые

ученые характеризуют (иэ) как домохозяйство, составляющее наименьшую экономическую единицу.

В основе отношений, внутри большой семьи, лежат традиционные конфуцианские догмы. На практике можно увидеть прямое воплощение конфуцианских традиций в управлении предприятием: это корпоративистское сознание, идея «фирма – одна семья», совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа [1].

Зарубежные исследователи системы японского управления считают, что теоретическая концепция управления японскими предприятиями базируется на некоторых религиозных принципах, которые были заимствованы из различных религий, распространённых на Японских островах (Конфуцианство, Дзэн). Считается, что из Конфуцианства была заимствована концепция, по которой, при управлении трудовыми ресурсами необходимо использовать в определённых пропорциях гуманизм и авторитаризм, и строить принципы управления по образу идеальной конфуцианской семьи, следующей пяти принципам: почтительность детей к родным, верность, повиновение, доброта, преданность своему хозяину. Конфуцианство строго определило рамки политической и экономической деятельности. Оно требовало неукоснительного выполнения определённых правил, регламентирующих сферу общественной жизни и поведения людей. Основой во взаимоотношениях людей и целью нравственного самосовершенствования, являлось понятие «жень» (гуманность) и «сяо» (сыновья почтительность). «Жень» и «Сяо» требовали соблюдения определённых морально-этических норм: беспрекословного подчинения старшим по возрасту и положению, почитание предков, строгого соблюдения семейных и прочих традиций. Чётко регламентированные правила определяли отношения между хозяином и слугой, отцом и детьми, старшими и младшими и между друзьями. Кроме того правилами определялись взаимоотношения внутри и между различными группами, социальной и

экономической общностью, государством. Утверждают, что когда японцы заимствовали конфуцианство из Китая, они изменили порядок принципов, преданность хозяину встало на первое место. Отсюда исследователи делают вывод о том, что этот принцип лежит в основе и пожизненного найма, и стремлении трудиться с полной отдачей сил.

Смысл дзэн — интуитивное проникновение в природу вещей, то есть сатори. Его первое условие — “прозрение в познании собственной природы”, позволяющее человеку определить направление своего движения, точки концентрации своих усилий. “Дзэн, — пишет швейцарский психолог К.Г.Юнг, требует ума и силы воли, как всё великое и всё, чему должно осуществиться”. Бесконечная вера в способность человека проникнуть в самые основы жизни, в глубины вещей и составляет суть дзэн [6].

Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. И разве не находка для менеджера тот комплекс приемов, с помощью которых воспитывается способность полностью отдаться делу, сосредоточиться на том, что происходит “здесь и теперь”? С давних времён дзэн рассматривает повседневный труд в качестве если не основного, то, во всяком случае, одного из условий достижения просветления. С другой стороны, дзэн предполагает, что постигнутое путём спокойных размышлений обязательно должно быть воплощено в жизнь. В общении между людьми важным становится стремление самому понять собеседника, взглянуть на мир его глазами, хотя бы мгновение пожить его жизнью.

Таким образом, в используемых в Японии моделях организации управленческой деятельности в условиях научно технического прогресса, тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда.

1.2 Современные методы управления японскими предприятиями и их характеристика.

Современная японская модель управления признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха – умение работать с людьми. Япония- первая в мире страна, ставшая развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, к изготовлению качественной продукции с низкими издержками. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: «наше богатство – человеческие ресурсы», в соответствии с которым создаются условия для наиболее эффективного использования этих ресурсов. В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и моделям управления, т.к. быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире. Япония является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей; доминирует в производстве почти всех категорий массовых полупроводниковых микросхем; признана самой конкурентоспособной страной в мире; занимает лидирующие позиции в обеспечении грамотности, социальной политики, качество жизни. Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично – вследствие американской оккупации после второй мировой войны, частично – как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны. На процесс формирования японского управления оказали влияние американские идеи управления. Так, важнейшая идея японского менеджмента о том, что работающий по найму должен всю жизнь трудиться в одной фирме, имеет американское происхождение, но в Японии эта идея дает огромный эффект. Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособляя их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским

менеджерам. Японская модель менеджмента основывается на философии «мы все - одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Опросы работников фирмы SONY показали, что 75-85% опрошенных считают себя одной «командой», усиленные совместные действия которые принесут всем ее членам пользу [4]. Японская система управления стремится усилить отождествление работника с фирмой, доводя его до степени жертвенности во имя интересов фирмы: служащие японских компаний редко пользуются днём отдыха или выходным днём, безоговорочно выполняют сверхсрочную работу, не используют полностью оплачиваемый отпуск, полагая, что в противном случае они будут демонстрировать недостаточную преданность компании. Связанный различными обязательствами по отношению к фирме и учитывая разнообразные материальные стимулы, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, или снизить интенсивность труда из опасения быть обойденными другими, переведёнными на менее престижную работу и т.д. В результате на японских фирмах почти не наблюдается текучести кадров и, судя по статистике, на 1000 рабочих автомобилестроительной промышленности приходится всего 25 дней прогулов (в США – 343 дня, т.е. в 14 раз больше) [10]. Постоянно внушая каждому работнику, что его личное благополучие зависит от результатов деятельности фирмы, используя материальные и духовные стимулы, в том числе не малые выплаты работникам на социальные цели, японский менеджмент добивается высокой интенсивности и производительности труда.

Для понимания японских моделей управления важно рассмотреть поведение японцев в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы, организации, в которой он работает). Групповые традиции наложили

отпечаток на поведение японцев в группе и вне нее. Поведение их вне группы характеризуется замкнутостью и не желанием контактировать, но в своей группе, в среде установившихся отношений и связей японец готов помочь любому. По данным опросов 70% японцев считают себя обязанными принимать близкое участие в делах друзей (в США 45% жителей, в Англии 36%, в ФРГ 31%, во Франции 12%, а в России 6%) [10]. Важной составной частью японского менеджмента является система пожизненного или долгосрочного (найма и трудового стажа). Продвижение по службе в Японии, прежде всего, зависит от возраста и стажа, а потом уже учитываются все остальные качества. Служащие, перешедшие в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все с начала. Рабочий, меняющий место работы, дискриминируется в отношении оплаты труда, льгот, пенсии; их рассматривают как людей второго сорта. Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом является поощрением интенсивного общения друг с другом, которое выражается в различных формах. Например, ежедневно, кроме субботы и воскресенья, весь персонал начинает день с физической зарядки и пения гимна своей фирмы. После этого все работники фирмы независимо от их положения декламируют заповеди, вывешенные на стенах и посвященные в основном упорному и добросовестному труду, повиновению, исполнительности, скромности, проявления благодарности. В японских фирмах ежегодно отмечается “день основания компании“, что дает возможность руководству фирм проводить в жизнь идею ”общности интересов” предпринимателей и работников. Нормой деятельности для японского менеджера является каждодневное присутствие на производстве, постоянное общение с людьми, решение все возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства, повышение эффективности хозяйствования. На все жалобы со стороны служащих, как правило, следует немедленная реакция руководства. Мастера цехов каждое утро дают задание работникам, зачитывают сводку о результатах вчерашней

работы и интересуются самочувствием работников, зная, что если рабочий болен или обеспокоен чем-то, он не сможет хорошо работать. Управляющим в Японии, даже директору завода, не предоставляется отдельного кабинета – вместе со своими сослуживцами они размещаются в одном большом открытом зале без перегородок, оснащённом простой и самой необходимой мебелью. Это должно напоминать служащим о том, что они прилагают совместные усилия к достижению компанией успеха. Привилегии в зависимости от ранга или класса отсутствуют, в том числе и привилегии пользования отдельными столовыми. Менеджеры фирмы SONY одеты в такие же синие куртки без отличий, как и остальные рабочие [7]. Во время спада производства им в первую очередь снижают заработную плату. Все это дает огромный экономический и нравственный эффект, т.к. рабочие чувствуют свою связь с управляющими и корпорацией. Японский менеджмент используют и определённый порядок найма, продвижение и обучение служащих. При приеме на работу выпускников средних школ и университетов поощряется созданием рабочих династий, то есть прием на работу детей и близких родственников кадровых работников. Широко практикуется наем по рекомендации кого-либо из сотрудников фирмы, который несет ответственность за свою рекомендацию. Статистические данные свидетельствуют о том, что число принятых на работу по рекомендации в компаниях составляют примерно 45%. Своеобразен и порядок ротации на японских фирмах [10]. В отличие от США, где человек может всю свою жизнь может проработать мастером, если это удовлетворяет его и компанию, в Японии считают, что длительное пребывание работником в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе. Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность) и может колебаться от 4-7 лет. В результате каждый служащий приобретает 5-6 специальностей, и становится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это

решает проблему взаимозаменяемости. В первую очередь по службе должны продвигаться люди, обладающими такими качествами, как честность, порядочность, скромность и трудолюбие [10].

Отбор кандидатов в управляющий состав обычно производится из числа работников компании. При этом преследуется несколько целей: во - первых, найти человека, детально знающего специфику производства; во - вторых, усилить преданность работника фирме и сохранить стаж его работы.

Что касается обучения работников, то обычно под этим подразумевается повышение их квалификации без отрыва от производства, на рабочих местах. Для повышения теоретического образования своих служащих японские корпорации направляют их в учебные центры, на семинары, например в учебные заведения США.

Японский менеджмент характеризуется и особенностями фирмы, размера и содержания оплаты труда. Заработная плата определяется, прежде всего, показателями трудового стажа и результатами труда. Крупные японские корпорации предоставляют работникам множество дополнительных льгот: надбавки на содержание семьи, оплата проезда к месту работы, медицинского обслуживания, соц. Страхования и др. выплаты на социальные нужды. Зарплата управленческого персонала компании редко более чем в 7-8 раз превышает только что поступившего на предприятия ученика.

На фирмах Японии применяется целая система нематериального (морального) стимулирования хороших работников: продвижения по службе; выдача премий, ценных подарков; выдача авторских свидетельств; проведение специальных заседаний на которых отмечается высококачественная деятельность сотрудника; предоставления льгот на покупку акций предприятия; оплачиваемые поездки на предприятия заказчика (в том числе и в другие страны); публикация специальных статей во внутрифирменном издании (прессе); организация загородной поездки для работников с семьями за счет фирмы; организация совместных обедов

работников с руководством фирмы; специально отведённые места для парковки машин и т.п.

Специфика японского менеджмента, учитывающего психологию людей и их социальный статус и позволившего добиться не обычных успехов в промышленности, способствует совершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах с развитой экономикой.

На фирмах Японии применяется целая система нематериального (морального) стимулирования хороших работников [11].

Специфическая японская форма организации работы персонала, получившая название "кружки контроля качества", привлекает пристальное внимание.

Деятельность кружков непрерывна, она не прекращается с решением какой-либо отдельной проблемы. Члены кружка совместно с инженерами и менеджерами постоянно изучают технологию производства и управления, стремясь найти новые пути улучшения качества и роста производительности.

Сфера деятельности кружков очень широка, это: уменьшение брака; совершенствование технологических процессов; модификация инструмента и оборудования; рационализация; снижение издержек производства; повышение квалификации и обучение персонала; техника безопасности; организация труда; трудовая дисциплина и т. д. Можно сказать, что главная цель кружков контроля качества - оптимизация и повышение эффективности производственного процесса в широком смысле слова.

Этим они отличаются, например, от американских групп нулевых дефектов, имеющих весьма ограниченную цель - организацию самоконтроля на рабочем месте.

Японская система управления качеством дает очень высокие результаты. Так, например, её применение на телевизионном заводе в Чикаго после покупки этого завода Японией у американской фирмы "Моторола" уровень брака через четыре года снизился в 50 раз. На дочернем предприятии

другой японской компании, купленной в Америке, за два года количество дефектов было уменьшено в 10 раз и т. д [11].

Япония обеспечила себе лидирующее положение в мире благодаря целевой ориентации всей экономики на повышение качества производимых товаров, а японские модели управления признаны наиболее эффективными во всем мире, и главная причина их успеха - умение использовать человеческий фактор.

Таким образом, из вышесказанного можно выделить основные и популярные модели Японского управления [12]:

1. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия
2. Коллективная ответственность
3. Нестандартная, гибкая структура
4. Неформальная организация контроля
5. Коллективный контроль
6. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост
7. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль
8. Ориентация управления на группу
9. Оценка управления по достижении гармонии в коллективе и по коллективному результату
10. Личные неформальные отношения с подчиненными
11. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы
12. Подготовка руководителей универсального типа
13. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу
14. Долгосрочная занятость руководителя в фирме

2. МОДЕЛЬ «Z» УИЛЬЯМА ОУЧИ

2.1 Уильям Оучи и образование теории «Z»

В 1974 году Ричард Джонсон и Уильям Оучи из Стенфордского университета опубликовали статью «Сделано в Америке». Статья начиналась с констатации растущего разрыва производительности труда в японских и американских компаниях и следующего примера:

«На сборочной линии одной американской компании в Атланте, штат Джорджия, 35 американок собирали транзисторные панели, производя ряд стандартных операций. В Токио на другом предприятии той же компании на таком же конвейере работало 35 японок, выполнявших те же операции. Единственным отличием этих линий была их различная производительность: японские работницы производили на 15% больше панелей, чем американки, находившиеся в 7000 миль от них» [9; с.303].

Этот факт должен был шокировать американскую аудиторию, потому что он подтверждал их опасения возможного снижения конкурентоспособности американского производства. После Второй мировой войны американские производители стали считать самоочевидным свое явное превосходство над зарубежными конкурентами. Эра холодной войны заставила поверить их в то, что единственная угроза их безопасности была связана с коммунистическим блоком и, прежде всего, с Советским Союзом. А мысль о том, что поверженный ими противник, ставший стратегическим партнером Америки, может превзойти ее технически и даже экономически, была неприятна и казалась невероятной. Тем не менее, она соответствовала действительности. К 1990 г. годовой доход Японии на душу населения достиг \$23 570, тогда как в Америке этот же показатель составил всего \$21 653 [9; с.304].

Джонсон и Оучи решили рассказать американцам и о более неприятных вещах. Американцы всегда находились в авангарде развития менеджмента, о каком бы из его этапов не шла речь: о научном менеджменте,

массовом производстве или прикладной индустриальной психологии. Поэтому мысль о том, что японские менеджеры смогли превзойти американцев не только в Японии, но и в самих Соединенных Штатах, в семидесятые годы казалась едва ли не оскорбительной. Тем не менее, согласно Джонсону и Оучи, дело обстояло именно так. Вот что они писали:

«На заводе корпорации Sony в Сан-Диего, штат Калифорния, около 200 американцев работало на линии сборки телевизоров с 17-и 19-дюймовым экраном, которая ничем не отличалась от аналогичной сборочной линии в самой Японии. Однако в данном случае сходство на этом не заканчивалось: американские сборщики в Сан-Диего работали с такой же производительностью, как и их коллеги в Токио. Более того, проведенное обследование 20 других японских компании, работающих в США, показало, что они в ряде случаев опережают американские компании, работающие в тех же отраслях» [9; с.307].

Джонсон и Оучи задали себе такой вопрос: если японцам действительно удалось опередить американцев в сфере менеджмента, то каковы причины этого и чему американцы должны научиться у японцев? Авторы признавали, что некоторые элементы японской техники менеджмента используются и в США, более того, именно там они впервые и появились. Скажем, идеи Тейлора и других сторонников научного менеджмента стали известны в Японии еще до начала Первой мировой войны.

Джонсон и Оучи считали, что определенные аспекты японского менеджмента "неразрывно связаны с японской культурой" и потому отсутствуют в Америке. Исследовав сходства и различия управленческих подходов, они выделили пять отличительных особенностей японского подхода к менеджменту, которые можно рассматривать в качестве объекта для переноса на другую почву [9; с.310]:

1) Акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;

- 2) Превращение высшего руководства (топ-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
- 3) Использование среднего управленческого звена (миддл-менеджмента) как инициатора и движущей силы решения проблем;
- 4) Принятие решений па основе консенсуса;
- 5) Повышенное внимание к благополучию сотрудников.

То, что данные особенности были отнесены к специфике именно японского, а не американского или западного менеджмента, представляется достаточно спорным. Столь же спорным является и утверждение о том, что повышение производительности японских компаний, работающих как в самой Японии, так и за ее пределами, обусловлено именно некоторыми или всеми названными факторами. Но все же, работа Оучи вскоре переросла из анализа причин опережающего роста производительности труда в Японии в рассмотрение организации как места самоидентификации и как общественного явления.

В 1978 г. Оучи издал работу «Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности», появившуюся в журнале «Академия менеджмента» [9; с.312].

Основываясь на своих предыдущих исследованиях, Оучи предполагает, что успех японских компании объясняется следующими причинами:

Почти полным включением работника в производственную организацию, при котором начальство проявляет заботу о личной и семейной жизни каждого подчиненного; коллективистским (а не индивидуальным) подходом к работе и ответственности; крайне высокой степенью отождествления индивида с компанией. Эти характеристики, во многом, являются результатом системы пожизненного найма, характерной для крупных японских компаний.

Японские компании, работающие в США, согласно Оучи, пытаются установить там такую же систему идентификации компании и работника, как и в самой Японии. Несмотря на пресловутую любовь американских рабочих

к личной свободе и их неприязнь к любым проявлениям старомодного патернализма, факты свидетельствуют о том, что "им нравятся организации, которые обеспечивают коммуникативные связи, стабильность и гарантированную занятость". Авторы допускали, что некоторые американские компании (такие, как Kodak, IBM, Levi Strauss и Procter & Gamble) уже позаимствовали у своих японских конкурентов ряд элементов защищенности и идентификации. Это позволяло Оучи заявить, что для новой модели производственной организации характерно сочетание остаточных элементов обычной американской модели и элементов японских моделей. Этот гибрид они назвали "японско-американской смешанной формой", или "идеалом типа Z". Они описывают его следующим образом:

Идеальный тип Z сочетает базовую культурную приверженность индивидуалистическим ценностям с выраженной коллективистской моделью взаимодействия. Он одновременно удовлетворяет старым нормам и предполагает удовлетворение потребности в причастности. Занятость фактически пожизненная, текучесть кадров низка. Принятие решений осуществляется на основе консенсуса, причем часто попытки, направленные на поддержание этой "копсенсусной" моды, выглядят весьма неуклюже.

Автор считал, что организация типа Z может не устраивать некоторых работников и оказаться непригодной для организаций некоторых типов. Тем не менее, там, где подобные организации эффективны, они могут заполнить вакуум, вызванный относительной деградацией социума

В 1981 г. Уильям Оучи опубликовал свой бестселлер о японском менеджменте «Теория Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов» [9; с.319]. Оучи, к этому времени ставший профессором Высшей школы менеджмента в Калифорнийском университете, обратился к работам Дугласа Макгрегора и Криса Арджириса для обеспечения теоретического обоснования своей работы. Превратив описание организации типа Z, представленное в ранней работе, в теорию Z, в новой книге Оучи сознательно прибегает к параллелям с теорией X и теорией Y Макгрегора и

замечает, что отношение к работникам неизбежно отражается на стиле управления. Хотя книга Макгрегора была достаточно известной, наибольшим влиянием пользовалась не она, а работа Арджириса. Ссылаясь на его книгу "Интеграция индивида и организации", увидевшую свет в 1964 г., Оучи пишет: «Арджирис утверждает, что рабочая мотивация максимальна в том случае, когда каждый работник преследует собственные цели, развивается психологически и при этом остается независимым. Строгое непосредственное руководство ослабляет мотивацию, задерживает психологический рост и ограничивает личную свободу. В рамках "теории Y" непосредственное руководство может играть позитивную роль лишь в том случае, когда руководитель доверяет работникам осуществлять свои полномочия так, чтобы это отвечало интересам организации. Тогда, можно говорить о зависимости эгалитаристского (основанного на равноправии, коллегиального) стиля управления и взаимного доверия. Арджирис призывает менеджеров интегрировать индивидов в организации, а не способствовать росту отчуждения, враждебности и бюрократического обезличивания работы. На деле тип организации Z близок к реализации этого идеала. В исполненной согласия культуре сообщество равных индивидов работает совместно, стремясь к достижению общих целей. Работа подобной системы зависит не столько от ее иерархичности и контроля за действиями работников, сколько от их согласия и взаимного доверия».

Организации типа Z, по утверждению Оучи, работают лучше постольку, поскольку они свободны от худших элементов иерархии и бюрократии и достигают в рамках собственной культуры высокой степени согласованности. Как пишет Оучи, организации типа Z "обычно рассматриваются как кланы, поскольку они представляют собой тесные сообщества людей, занятых совместной экономической работой и связанных вместе разного рода узами". Оучи позаимствовал или, точнее, использовал термин Дюркгейма "клан" для наименования "группы промышленных рабочих, хорошо знающих друг друга, но обычно не связанных кровными

узами". Ярким примером клана в действии, по словам Оучи, были Кружки контроля качества (ККК), которые начали действовать в Японии с начала 50-х гг.

В первые послевоенные годы японские товары считались достаточно примитивными и низкокачественными. Стремление улучшить ситуацию возникло, отчасти, благодаря деятельности американских инженеров, занимавшихся оценкой качества американской продукции в рамках Сектора связей с гражданским населением Оккупационной администрации.

Согласно Оучи, основным фактором, предопределившим послевоенный экономический успех Японии, была принятая крупнейшими компаниями система пожизненного найма. Несмотря на то, что система эта охватывала всего около 35 % японской рабочей силы, он считал себя вправе утверждать, что "пожизненный найм в большей степени, чем единая политики, является тем лозунгом, под которым интегрируются многие аспекты японской жизни и труда". Система, при которой крупные компании и государство каждый год нанимают какое-то количество выпускников школ и университетов, исходя из того, что они проработают в фирме до выхода на пенсию, т. е. до 55 лет, способствует установлению большей взаимозависимости [9; с.321]. Поскольку в данном случае продвижение по службе зависит только от самого человека, молодой работник (обычно это мужчина), поступая в компанию, может рассчитывать на гарантированный рост по службе, который никак не будет зависеть от ситуации на внешнем рынке труда. В то же время вероятность того, что работник, успевший сделать определенную карьеру в данной организации, захочет оставить ее, становится существенно меньшей. До достижения пенсионного возраста работник может быть уволен только за совершение уголовного преступления, причем увольнение является суровым наказанием, поскольку такой человек не сможет устроиться на работу в такую же крупную компанию и ему придется работать в какой-нибудь небольшой фирме, где он будет получать существенно меньшую зарплату. Таким образом,

организационные требования и стремление работников к их соблюдению в этом случае особенно сильны.

Очевидно, что эта свободная от присущих Западу индивидуалистических допущений система призвана генерировать куда больший коллективизм, нежели западные организации. Тем не менее, различия между двумя культурами могут оказаться и преувеличенными, о чем свидетельствует, к примеру, появление в США и Европе большого количества организаций, которые, несмотря на сохранение открытости рынка рабочей силы, стремятся к обеспечению условий пожизненного найма. В японских компаниях нередки случаи выхода работников на пенсию не в 55, а в 65 лет. Разумеется, возможность подобного продления времени работы при пожизненном (и обычном) найме определяется экономическими факторами, большая часть которых неподконтрольна компании, сколь бы крупной она не была. Техническое обновление, конкуренция, правительственная политика и процессы глобализации ведут к дестабилизации преобладающих моделей найма на работу. Хотя при этом могут использоваться различные прямые и косвенные протекционистские меры (многие из которых применяются японцами), для того, чтобы организации могли выжить, им приходится постоянно адаптироваться к новым условиям.

2.2 Значение теории «Z» в японских предприятиях

Toyota Motor Corporation – самая большая автостроительная система Японии и одна из крупнейших автостроительных «гигантов» мира. Компания занимает 8 место в Fortune Global 500 – ежегодный рейтинг 500 крупнейших компаний мира по критерию «прибыль» [5].

До 1980 года на предприятии осуществлялось управление по принципу «сверху-вниз». Жесткие проверки начальства оказались не эффективными. Поэтому, в 1980 году для управления производством впервые был применен метод Jichuken (самостоятельное изучение проблем). Так сформировалась «база» современной производственной системы Тойота [2]:

- Самостоятельный анализ проблем и их ранжирование
- Полное и глубокое изучение причин возникновения проблем
- Составление долгосрочного плана действий
- Усовершенствование рабочего участка
- Высокий уровень мотивации

Эти небольшие преобразования переросли в принятие и применение модели У. Оучи в компании. Постепенно у компании выработалась своя собственная философия, базирующаяся на 14 пунктах, большинство из которых соответствуют теории У. Оучи. Из 14 пунктов вытекали определенные выводы [2]:

Организационная культура состоит из множества согласованных и реализуемых действий, направленных на достижение определенных целей. Правильная постановка целей и верно подобранный тип управления кадрами играет решающую роль в долговременном успехе компании.

Уильям Оучи объединил в своей теории самые удачные аспекты из двух совершенно разных культур управления. Он доказал, что компания должна стремиться приносить пользу обществу, а не гнаться за прибылью, рабочие должны ощущать себя частью большой отлаженной системы и стремиться увеличить благосостояние и успех компании, не думая о личных выгодах, а руководство должно идти впереди подчиненных подавая пример и подбадривая, а не пожинать плоды чужой кропотливой работы.

При анализе компании Toyota мы сделали вывод, что успех ее деятельности большей частью обязан качественному и продуманному руководству, производственной культуре и традициям компании. Осуществление производственной деятельности происходит максимально эффективно, без потерь и неисправностей именно благодаря правильно выбранному стилю управления, во многом опирающемуся на теорию Уильяма Оучи.

Еще одной компанией прекрасно работающей по модели «Z» считается «Сони». Она является символом японской электроники и лидером среди

японских корпораций в сфере международной активности. Во всем мире в компании «Сони» работают 120 000 человек, из которых 55% — не японцы. Это максимальный показатель среди японских компаний. «Сони» выделяется и своей инновационной деятельностью: с ее именем связаны изобретения, «перевернувшие» мир бытовой электроники. Речь идет о создании видеомэгнитофона, системы цифровой записи звука и др. [12].

Интересное новшество, которое первой стала внедрять «Сони», — это определение для каждого работника наиболее подходящей для него сферы применения, с учетом его интересов, способностей и склонностей. На практике это выглядит так. Кадровый департамент «Сони» распространяет информацию о всех вакантных местах в филиалах фирмы за рубежом. И любой сотрудник фирмы, независимо от его нынешнего положения, возраста и места пребывания может подать заявку на участие в конкурсе. Конкурс обычно проходит вечером или в выходные дни, чтобы начальство претендента не узнало о стремлении своего подчиненного поменять место работы. Если человек не проходит по конкурсу, это никак не сказывается на его дальнейшей службе, если проходит, то получает место, на которое претендовал. Чтобы восполнить его уход с прежней должности, объявляется новый конкурс. Но слишком активное стремление сотрудников какого-либо подразделения к участию в подобных конкурсах служит для фирмы сигналом, свидетельствующим о недостатках в работе менеджера данного звена. Традиционная для Японии система продвижения в зависимости от выслуги лет в «Сони» сохранена лишь частично, только до уровня помощников менеджеров среднего звена. Дальше продвинуться без экзамена и конкурса нельзя.

Теория Z прекрасно применяется в Японии, а значит и в России эта теория управления персоналом должна стать очень популярной и принести свои плоды в силу схожести японского и русского менталитета.

2.3 Применение модели «Z» в российских предприятиях и проблемы по ее внедрению

Известно, что хорошо организованное управление компанией — залог ее успешной деятельности. Существуют различные школы менеджмента: американская, европейская, японская. У каждой из них свои особенности, связанные с национальными традициями страны. Так, например, определенные трудности возникли при попытке экспорта японского менеджмента за границу. Российская рыночная экономика, основанная на конкуренции, свободе производителей, а не иерархическом подчинении хозяйственных процессов воле центра, требует никак не меньше, а даже больше менеджеров, чем прежняя система [13].

Адаптация более совершенной модели «Z» на российскую “почву” сталкивается с множеством проблем. Даже природный ландшафт России, требовавший от человека очень сильного самоограничения, терпения, добровольной жертвенности и репрессии личных целей в пользу коллектива, сформировал особый тип работника. Россиянин преувеличивает роль социальных связей и общественных обязанностей. Хорошо это или плохо, к сожалению, россиянин еще не мог показать: по сути, он никогда не был свободен в своем труде. В России пока не ценят своих достоинств и пользуется штампами, идущими с Запада. Не существует универсальных экономических законов, годящихся для любой страны и для любой эпохи. Даже те из них, которые, как кажется, ни у кого не вызывают сомнений и прошли многолетнюю практическую проверку, нуждаются в подгонке к национальной специфике страны-реципиента. В результате мы имеем серьезные экономические проблемы, которых думается, было бы меньше при учете социокультурной специфики России, особенностей национального характера ее граждан. Возникновение интереса к командной организации труда вызвано усложнением структуры и функций организаций, требующих внедрения эффективных методов управления, а также возросшей

нестабильностью деловой среды и высокой конкуренцией. Командная работа в ряде случаев позволяет существенно повысить эффективность деятельности организации.

Вышеизложенная модель «Z» активно применяется на предприятии «Заволжский моторный завод» [14]. Формирование команды на предприятии началось с того, что специалисты и руководители дирекции по производству определили ключевые проблемы, связанные с работой по совершенствованию производственных процессов. Они выяснили, что многие негативные ситуации возникают из-за несогласованных действий сотрудников, поэтому были выдвинуты следующие предложения:

- создать на заводе команду;
- изучить литературу о практике построения команды в автомобильной компании Toyota и внедрить японский опыт на предприятии;
- привлечь для консультационного сопровождения данной работы специалистов консалтинговых компаний, которые специализируются на построении команд.

Следующим шагом стало формирование группы из 12 сотрудников разных структурных подразделений, которая подготовила и провела официальную презентацию, где в доступной форме ознакомила работников завода с производственными системами модели «Z», успешно применяемыми на японских предприятиях [14].

После этого по согласованию с руководителями и специалистами были выбраны четыре пилотных участка из разных цехов для экспериментального этапа реализации проекта. Была проделана серьезная работа по уточнению целей проекта, определены шаги его реализации и сроки проведения начального этапа на период 2003-2004 гг. Генеральный директор предприятия издал приказ "О разработке и адаптации системы организации производства в ОАО «ЗМЗ»" [14].

Конкретные шаги [14]:

Первый этап реализации проекта заключался в проведении организационной диагностики существующей системы организации производства:

Организация труда основных рабочих:

- анализ организации рабочих мест;
- анализ системы технического обслуживания и эксплуатации оборудования;
- анализ инструкций, регламентирующих выполнение производственных операций;
- анализ системы обучения;
- анализ системы мотивации.

Обеспеченность производственными мощностями:

- оценка наличия расчетных мощностей;
- анализ фактического коэффициента использования оборудования;
- анализ «узких мест» технологической цепочки.

Управление запасами незавершенного производства (НЗП):

- анализ системы управления НЗП;
- анализ системы планирования;
- анализ основных производственных факторов, влияющих на объем НЗП.

На втором этапе:

- сформирован и проранжирован список ключевых проблем существующей системы организации производства;
- подготовлены предложения по совершенствованию системы;
- проведено расширенное совещание с участием генерального директора, ответственных служб и специалистов, рассмотревших предложения сотрудников для принятия решения о переходе на новую систему и оценки необходимых ресурсов.

На третьем этапе:

- разработан и утвержден план-график мероприятий;
- начата сама реализация мероприятий.

В процесс преобразования системы организации производства включилась не только сформированная для этих целей команда, но и все подразделения завода.

Коллективу было предложено несколько новых подходов через внедрение японских систем, которые уже имели эффективный опыт реализации на предприятиях в автомобильной промышленности:

1. Философия «Кайзен» (в переводе с японского - «изменение с целью улучшения»), направленная на постоянное улучшение процессов, процедур работы. Ее смысл состоит в том, чтобы в целях повышения качества производства мотивировать каждого работника к постоянной деятельности, нацеленной на более эффективную организацию труда и его результатов. Эта система в корне отличается от системы менеджмента и позволяет использовать в работе новые принципы доверия, мотивации и коммуникации.

2. Система «Канбан» (в переводе с японского - «точно вовремя»), направленная на управление производством и снабжением, регулирование перемещения материальных запасов. Система направлена на оперативное регулирование количества и ассортимента продукции на каждой стадии производства и способствует взаимодействию всех сотрудников, занятых в процессе производства.

3. Бригадные формы организации труда производственных участков.

4. Новые методы и формы развития и стимулирования персонала, которые способствуют заинтересованности сотрудников в применении принципов системы на практике.

Результаты изменений:

На протяжении двух последних лет в компании проводится активная работа по изменению сложившейся ментальности работников. Принципы

философии «Кайзен» внедряются через беседы, дискуссии, совещания, каскадное обучение, тренинги, деловые игры, а также через реализацию производственных и социальных программ, участие в конкурсах, изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Все это позволяет довольно динамично менять образ мыслей, поступков, мотивы у персонала, что наглядно демонстрируют результаты, которых удалось добиться коллективам в 2004 году [14]:

- разработано и реализовано 244 организационно-технических мероприятия (реальное снижение издержек производства свыше 230 млн руб.);
- на 75% подано больше рационализаторских предложений (годовой экономический эффект свыше 23 млн руб.);
- на 17% снизились потери рабочего времени, связанные с временной нетрудоспособностью;
- на 30% снизилось количество нарушителей трудовой дисциплины (коэффициент нарушителей на 100 работающих - 0,66);
- на 27% снизился производственный травматизм (1-е место в конкурсе «Лучшая организация по состоянию охраны труда» по Нижегородской области)
- 67% работников прошли дополнительное обучение (2-е место в конкурсе «Лучшая организация внутрипроизводственного обучения» по Нижегородской области).

Важным моментом освоения данной философии явилось обучение руководителей высшего и среднего звена управления по теме: «Школа лидерства. Лидерство как система».

Система «Канбан» преобразовалась в проект, который получил название «Развитие взаимодействия завода с поставщиками». Задача проекта: создать необходимые условия для того, чтобы в нужное время каждое рабочее место было обеспечено необходимым для производства изделием

требуемого качества и по приемлемой цене. Ответственность за разработку и внедрение этой системы взяла на себя коммерческая дирекция.

Основной приоритет команды был сделан на внедрение бригадной формы организации труда. На сегодняшний день завод имеет следующие результаты [14]:

1. Созданы бригады по 6 человек на 37 производственных участках.
2. Каждая бригада имеет своего бригадира.
3. Бригадир освобожден от непосредственной работы на оборудовании.
4. Бригадир подчиняется непосредственно начальнику участка.
5. В бригаде осуществляется совместная генерация идей.
6. Бригады сами контролируют ключевые показатели работы.
7. Члены бригады развивают свои навыки путем чередования работ и перекрестного обучения по отдельной программе.
8. Все члены бригады глубоко вовлечены в процесс преобразований.
9. Разработаны новые рабочие инструкции.
10. Внедрены первые элементы системы организации рабочего места. В результате правильной организации своих рабочих мест сотрудниками завода было выявлено 13 тыс. лишних предметов, освобождено 420 кв. м производственных площадей, вывезено на металлолом 47 т. металла.
11. Предложен новый алгоритм решения возникающих в коллективе проблем и вопросов, касающихся персонала, качества и стоимости производства, безопасности труда, оборудования.
12. Разработан информационный стенд бригады как инструмент непрерывных улучшений рабочих показателей.

Не все элементы японской теории бизнеса сегодня применимы в России на 100%, но основные идеи уже опробованы в проектах Заволжского моторного завода и показали свою актуальность как фундамент реальных долговременных конкурентных преимуществ в бизнесе. Внедрение новой производственной системы, основанной на элементах модели «Z», способствовало тому, что темп сборки моторов на заводе вырос на 30% за

счет повышения производительности труда рабочих. Значительно улучшены показатели по качеству двигателей, поставляемых автозаводам. Благодаря новому подходу завод резко снизил издержки производства и складские запасы. Весомую долю в получение экономии внесли рационализаторы предприятия - рабочие и инженеры, которые получили реальную мотивацию для оптимизации своего труда [14].

Анализ полученных результатов показывает, что в производстве товарной продукции еще существуют значительные резервы для повышения эффективности в любой сфере деятельности структурных подразделений завода и в самой системе управления бизнесом.

Происходящие позитивные изменения получения высоких результатов финансово-хозяйственной деятельности за счет использования командной работы создают предпосылки для развития конкурентных преимуществ среди других предприятий машиностроительной отрасли.

Здесь представлен пример успешного объединения работников по типу целевой команды, созданной в дирекции по производству для реализации японского метода управления предприятием.

Стратегия значительного повышения качества продукции, снижения издержек производства, более рационального использования персонала, которая была разработана на заводе, выявила необходимость изменения организации труда на производственных участках и применение более эффективного метода командной работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного курсового исследования можно сделать ряд следующих выводов. В работе был проведен анализ японских методов управления. Изучение передового опыта является очень существенной и актуальной задачей. Изучение эффективных приемов в управлении персоналом дает нам широкую возможность их применения, при условии их адаптации к специфическим условиям работы организации, способствуя тем самым наиболее передовому и эффективному развитию системы менеджмента.

Принимая во внимание специфику и особенности японской системы управления, ряд наработок и положений может быть использован и в нашей стране. Длительный опыт работы японских предприятий особенно привлекателен, если учитывать отсутствие безработных и сохранение конкурентной среды.

Главная отличительная черта модели «Z» – обоснование коллективистских принципов мотивации и менеджмента в целом. Согласно этой теории: мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», то есть предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников – с помощью соответствующей организации и стимулирования – отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в кооперации), производительности труда. Признаками такого рода корпорации являются: пожизненный найм, создающий твердые гарантии занятости и сопричастности к общей судьбе организации; медленное продвижение по службе; универсальный характер квалификации, широкие коммуникации; коллективный, основывающийся на согласованиях метод принятия решений и групповая ответственность; широкая свобода действий и нечетко выраженный механизм контроля; постоянная забота о социальных и экономических потребностях работников; регулярное присутствие руководства на производстве; доверительное

товарищеское общение руководителей с подчиненными; гласность, эгалитаризм (высокая степень равенства доходов), сглаженность равных различий; систематическое культивирование здоровой социальной обстановки, корпоративных ценностей и преданности организации. Таким образом эта теория уделяет главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника.

На мой взгляд, экономически целесообразны капиталовложения, связанные с набором персонала, поддержанием его в трудоспособном состоянии, непрерывным обучением и выявлением качеств, потенциальных возможностей и способностей, заложенных в личности работника, с последующим развитием важных для его профессиональной деятельности. А также необходима достаточная степень мотивации работника, основанная не только на материальном вознаграждении, но и на моральном поощрении.

Целью является достижение такой ситуации, когда работник будет чувствовать себя неотъемлемой частью своей фирмы, членом большой семьи, зная, что здесь он найдет признание своих способностей, поддержку и сможет реализоваться как профессионал, получая пропорциональное своему вкладу в общее дело материальное вознаграждение. Такой опыт и хотелось бы применить в нашей системе управления.

Что касается коллективного принятия решений, это возможно лишь при наличии высококвалифицированных специалистов, способных решать проблемы разного характера, а все это является особенностью японской системы образования, в таких масштабах применение подобного опыта на данный момент невозможно.

Таким образом, задачи курсовой работы решены, цель работы изучить японские методы управления организациями и проанализировать теоретические и практические составляющие модели «Z» Оучи достигнута.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - М.: Деловой мир, 2009. - 104 с.
2. Лайкер, Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / — Д. Лайкер. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – 45 с.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2007. - 702 с.
4. Михненко, П.А. Основы менеджмента / П.А. Михненко. – М.: «Синергия», 2013. - 56 с.
5. Монден, Я. Система менеджмента Тойоты / Я. Монден. — М.: «ИКСИ», 2007. – 199 с.
6. Скотт, Д. Конфликты. Пути их преодоления / Д. Скотт. – Киев: «Внешторгиздат», 2011. - 190 с.
7. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А.А. Татарский. - М.: ИНЭ. 2005. - 368 с.
8. Хазама, Х. История управления трудом в Японии / Пер. с англ. - М.: Академический Проект, 2007. – С. 174-175
9. Шелдрейк, Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2007, С. 303-323
10. Виртуальная Япония [Электронный ресурс] / Особенности и основные черты японского менеджмента. - Режим доступа: <http://miuki.info/2012/12/osobennosti-i-osnovnyye-cherty-yaponskogo-menedzhmenta/>
11. Электронная информационно-образовательная среда [Электронный ресурс] / Электронный учебник по дисциплине: "Менеджмент". – Режим доступа: http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3
12. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/13.shtml>

13. Менеджмент [Электронный ресурс] / Сравнительный анализ американской и японской стратегии управления. - Режим доступа: <http://menedzhmenti.ru/page47/page52/index.html>
14. iTeam [Электронный ресурс] / Японская модель в российском исполнении. - Режим доступа: http://iteam.ru/publications/human/section_87/article_2731