

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕОРИИ БЮРОКРАТИИ М. ВЕБЕРА И ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ КАЙДЗЕН

А.А. Мысин

leha2804@mail.ru

SPIN-код: 4025-0390

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация

---

### Аннотация

Рассмотрен процесс управления социальными структурами на примере систем, характерных для немецкого менеджмента, представленного теорией бюрократии М. Вебера, и японской философии Кайдзен (Kaizen). Проанализированы их характерные особенности, раскрыты сущность и содержание представленных систем управления социальными структурами. Представлены положительные стороны и преимущества каждой системы управления, также рассмотрены недостатки бюрократической системы управления и системы управления, основанной на философии Кайдзен. Приведены примеры реализации данных систем управления. На основе проведенного исследования и сравнительного анализа определена возможность применения рассматриваемых в статье систем управления в современных условиях организации производства

### Ключевые слова

Теория бюрократии, японская система, процесс управления, социальные структуры, работники организации, система управления производством, производственный процесс, качество продукции

Поступила в редакцию 03.04.2018

© МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018

---

**Введение.** В 70-х годах прошлого века в менеджменте стали выделять «национальные особенности», характерные для работы руководителей в различных странах, зависящие от истории развития и культурных традиций конкретной страны, обычаев и моральных ценностей общества. Данная тенденция, определяющая актуальность темы исследования, обусловлена следующими обстоятельствами: для совершенствования собственного стиля управления необходимо уметь анализировать и усваивать имеющийся опыт; перенимать самое ценное, что можно трансформировать к условиям своей страны; а также успешно интегрироваться в иную систему управления, совмещая свой стиль со стилем управления данной страны.

Объектом нашего исследования является процесс управления социальными структурами. Предметом исследования являются две системы управления, характерные для немецкого (теория бюрократии М. Вебера) и японского (философия Кайдзен) менеджмента.

Цель работы — сравнительный анализ двух систем управления для определения возможности их применения в современных условиях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: раскрыть сущность и содержание теории бюрократии М. Вебера и философии Кайдзен, проанализировать основные характеристики двух систем управления, а также определить возможности применения основных положений этих систем в современных условиях.

**Теория бюрократии Вебера.** В научный оборот термин «бюрократия» вошел благодаря немецкому социологу, экономисту, историку Макс Веберу (1864–1920), который рассматривал идеальный образ бюрократии как инструмент управления социальными структурами.

В своей книге «Хозяйство и общество. Социология» М. Вебер дал основные социологические понятия «господство» и «легитимность», а также определил, что «самым чистым типом легального господства является господство посредством бюрократического штаба управления» [1], в состав которого входят чиновники, которые:

- «подчиняются только объективным служебным обязанностям» — работники организации действуют в рамках обязанностей, принадлежащих конкретной должности, а не личности, которая занимает должность;
- «определены на службу (а не выбраны) в неизменной чиновничьей иерархии» — четкая иерархия должностей, где работник, занимающий более низкую должность, подчиняется лицам, находящимся на более высоких должностях;
- «имеют постоянные служебные компетенции» — строгое и формальное распределение обязанностей между работниками в соответствии с их компетентностью по узкому кругу проблем, в соответствии с занимаемой должностью;
- «работают по контракту, т. е. на основе свободного отбора по профессиональной квалификации, в наиболее рациональном случае определенной с помощью экзамена, удостоверенной дипломом» — отбор работников осуществляется исключительно на основании их квалификации, не учитывая их статусные позиции (деньги, родство, связи);
- «оплачиваются постоянным денежным содержанием» — размер заработной платы работника зависит от должности и занимаемого им места в иерархической структуре организации;
- «считают свою службу единственной или главной профессией» — должность, которую занимает работник, рассматривается им как единственное и главное занятие для того, чтобы полностью сосредоточиться на своем деле;
- «усматривают для себя карьеру: «продвижение» по сроку службы или по успехам в работе» — бюрократия представляет собой карьерную структуру, в которой продвижение производится по заслугам или по старшинству независимо от личного мнения руководителя;
- «работают в полном «отчуждении от средств управления и без присвоения рабочего места» — никто из работников не владеет материальными ресурсами организации;
- «подчиняются строгой единообразной служебной дисциплине и контролю» — существуют единообразные и строгие правила и инструкции, которые регламентируют деятельность работников в организации [1, 7, 8].

Преимуществами данной теории являются: стимулирование профессиональной подготовки и уважительное отношение к компетентности работников, четкая иерархия должностей в организации с детальным описанием трудовых функций и должностных обязанностей.

Недостаток данной теории в том, что она «идеальная», предполагающая, что вышестоящий чиновник более компетентен, чем нижестоящий. Однако реальная жизнь, в том числе с элементами коррупции, к сожалению, далека от идеала. Также строгое соблюдение правил и инструкций со стороны служащих может привести к тому, что любая разумная инициатива, противоречащая устоявшимся догмам, может носить дезорганизующий характер и отвергаться вышестоящим руководством.

Например, деятельность образовательной организации напоминает «бюрократический штаб управления», где на «вершине пирамиды» управления находится ректор, а дальше четкое распределение должностей: от руководителей структурных подразделений, педагогов до инженеров и лаборантов, где каждый имеет свои должностные инструкции и действует в рамках правил, распоряжений и приказов.

**Японская система Кайдзен.** Кайдзен («Кай» — «изменение», «Дзен» — «к лучшему») — японская философия, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления. Термин Кайдзен (Kaizen) стал широко известен благодаря одноименной книге Масааки Имаи (1986, Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success) [2]. Философия Kaizen тесно связана с японскими традициями — полностью отдаваться своему делу, доводя свои навыки до совершенства. Основная ее цель — TQC (Total Quality Management, всеобщий контроль качества) — непрерывное улучшение и непрерывный процесс совершенствования производства за счет уменьшения потерь.

Всеобщий контроль качества TQM — это концепция всеобщей вовлеченности в управление качеством на всех этапах жизненного цикла продукта от разработки до утилизации, которая несовместима с авторитарным стилем управления, основывается на доверии, новаторстве и творческом подходе. Принципы TQM:

- статистическое управление процессом (Statistical Process Control, SPC);
- делать только то, что нужно, когда нужно и сколько нужно (Just-in-time, JIT);
- право на остановку линии — позволяет рабочему остановить производство при отклонении качества от заданного уровня с использованием интеллектуальной автоматизации Андон (Andon) — системы визуального и звукового оповещения персонала о проблемах с качеством и неисправностях оборудования;
- избавление от ошибок с помощью встроенных технических решений системы защиты от дурака (Poka-yoke);
- исследование причинно-следственных связей и факторов, влияющих на качество, с помощью диаграмм Исикавы.

Повышение перформанса (нацеленности на результат) производства осуществляется по трем направлениям контрольного списка:

- MUDA (потери) — любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности для потребителя;
- MURI (перегрузка) — работа с напряжением человека (понижение качества, повышение травматизма) или машины (дефекты, аварии);
- MURA (несоответствие) — любое отклонение от процесса и хорошее, и плохое.

Каждое из трех направлений рассматривается с точки зрения оптимизации технологий, методов, времени, оборудования, материалов, запасов, человеческих ресурсов [3].



**Рис. 1.** Кайдзен — стратегия «зонтик» с методами оптимизации производства и повышения его эффективности

Кайдзен — это целая система, которая, словно «зонтик» (рис. 1), вмещает в себя многие практики и методики, направленные на улучшения производства: «Точно вовремя», «Канбан», «Поток создания ценности», «Кружки контроля качества» и др. В системе управления производством применяют следующие основные элементы концепции для реализации стратегии Кайдзен:

- а) небольшие усовершенствования в результате постоянных усилий;
- б) «процесс, а не результат» — Кайдзен ставит во главу угла мышление, ориентированное на процесс: для улучшения результата надо улучшать процессы;
- в) в процессе необходимо следовать циклам PDCA/SDCA (У.Э. Деминг) [4] — вектор SDCA (стандартизируй-делай-проверяй-воздействуй) обеспечивает высокий уровень поддержки текущих процессов в компании, и вектор PDCA (планируй-делай-проверяй-воздействуй) обеспечивает непрерывное совершенствование деятельности, которые позволяют реализовать принцип непрерывного процесса совершенствования и повышения качества в Kaizen;
- г) «качество — прежде всего» — независимо от привлекательности цены и условий поставки, предлагаемых потребителю, компания не сможет конкурировать, если продукция или услуга будут недостаточно качественными;

д) «говори, используя данные» — чтобы проблемы были правильно поняты и решены, их надо выявить, а затем собрать факты и проанализировать их;

е) «следующий процесс — это потребитель» — никогда не передавать дефектные детали или неточную информацию в последующий процесс, в результате внешний потребитель на рынке получает высококачественную продукцию или услугу.

Отправной точкой для любой компании, которая стремится стать ответственным производителем, являются пять принципов борьбы за чистоту (5S) системы Кайдзен, отсутствие которых указывает на низкую эффективность, наличие MUDA, плохое качество, высокие затраты и отсутствие дисциплины поставки:

– Seiri — аккуратность и избирательность: сначала определить то, что нужно предпринять, для повышения эффективности работы, а потом составить список того, что может сократить финансовые, временные и иные затраты;

– Seiton — расстановка приоритетов и порядка: самые сложные задачи ставить перед собой в первые рабочие часы, а от других задач и вовсе можно отказаться; стоит подумать над оптимизацией задач — что делать в первую очередь, а что — во вторую;

– Seiso — наведение порядка, чистоты: по окончании работы необходимо навести порядок на своем рабочем месте, что позволит на следующий день думать о важных делах, а не о том, что на рабочем месте необходимо найти важные документы в хаосе из бумаг;

– Seiketsu — стандартизация: когда найден оптимальный баланс в работе, это становится стандартом компании;

– Shitsuke — дисциплина: придерживаться практики постоянных улучшений в рабочих процессах, решать проблемы командой, исправлять все ошибки сразу; искать первопричин проблемы; находить самые бюджетные решения; принимать решения быстро, ставить под вопрос привычные вещи; думать над задачами, которые реально можно выполнить, и решать их.

Философия Kaizen можно использовать и в повседневной своей жизни для избавления от проблем и достижения цели:

– Seiri — на листе бумаги слева в колонку написать все моменты, которые мешают достижению поставленной цели, а справа — то, что помогает и мотивирует;

– Seiton — составить программу действий, расставив приоритеты в левой и правой колонках: слева — по силе воздействия негативных факторов, справа — по важности мотиваторов;

– Seiso — уметь наводить порядок в себе и вокруг себя, уметь расслабляться;

– Seiketsu — начать придерживаться той программы, которую разработал для себя для достижения цели;

– Shitsuke — совершенствовать себя, находить способы улучшать свою жизнь, избегать соблазнов вернуться к проблемной позиции.

**Сравнение двух подходов.** Результаты сравнительного анализа двух подходов в системе управления организацией представлены в таблице.

**Сравнительный анализ теории бюрократии М. Вебера и философии Кайдзен**

Характеристики	Теория бюрократии М. Вебера	Философия Кайдзен
Основная цель	Достижение цели организации. Ориентация на результат	Удовлетворить потребителя. Ориентация на процесс
Роль руководителя	«Вершина пирамиды» с узкой специализацией	Максимально вовлечен в производство
Рынок	Организация производит то, что может. Производство и продажи — два разных элемента	Компания производит то, что нужно потребителю. Производство и продажи — неразрывно связанные элементы
Отношение к проблемам	Проблемы решаются после их возникновения: «тушить пожар». Производство — источник проблем	Действуют до того, как проблема возникла: «предотвратить пожар». Производство — источник возникновения улучшений
Отношение к изменениям	Изменения как можно реже. Правила и инструкции пишутся «раз и навсегда»	Изменения должны быть постоянно. Правила и инструкции постоянно меняются
Отношение к персоналу. Методы работы	Строгая иерархия, карьерная структура. Строгое исполнение должностных обязанностей. Работник имеет узконаправленную квалификацию и постоянно ее совершенствует	Максимальная вовлеченность персонала в работу, непрерывное совершенствование через освоение смежных дисциплин, ротация. Ориентация на улучшение качества производства.
Управленческая информация	Доступ к внутрикорпоративной информации ограничен в соответствии с занимаемой должностью	Доступ к информации открыт

Если на производстве преобладает система управления, соответствующая теории бюрократии М. Вебера, то любое усовершенствование производства (инновация) будет происходить революционным путем за счет глобальных преобразований, связанных с изменением правил, стандартов, инструкций, приказов [5]. Это требует достаточных финансовых и трудовых затрат, изменение технологий, закупки нового оборудования. В системе Kaizen ежедневные и небольшие улучшения могут привести к значительным стратегическим победам при небольших финансовых и трудовых затратах.

**Заключение.** Изучение сущности и содержания теории бюрократии М. Вебера показало, что формализованный характер бюрократических отношений, распределение ролевых функций, личная заинтересованность бюрократов в достижении целей организации приводят к принятию квалифицированных решений, основанных на тщательно отобранной и проверенной информации [9, 10].

Сущность и содержание философии Кайдзен — это непрерывный процесс совершенствования с использованием минимума ресурсов для получения максимального качественного результата.

Мир очень быстро меняется, и на смену старым моделям управления придут новые, в которых человеческая личность должна стать ключевым звеном. Тогда в основе новых моделей будут лежать не приказы и инструкции, а вовлечение каждого работника в процесс улучшения производства, повышения качества продукции, достижения цели организации и удовлетворения потребностей потребителей [6]. Для развития любой компании нужны и небольшие улучшения, и инновации. Именно совмещение двух этих подходов позволит достичь наилучших результатов.

### Литература

- [1] Вебер М. *Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии*. Т. 1. Социология. Москва, ВШЭ, 2016, 448 с.
- [2] Кайдзен М.И. Ключ к успеху японских компаний.  
URL: <http://www.universalinternetlibrary.ru/book/40296/ogl.shtml#t8> (дата обращения 12.05.2018).
- [3] Оно Т. *Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства*. Москва, ИКСИ, 2008, 194 с.
- [4] Нив Г. *Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга*. Москва, Альпина Паблишер, 2011, 370 с.
- [5] Конопатов С.Н. Вертикальная мобильность кадров и успешность организаций. *Менеджмент сегодня*, 2016, № 3, с. 186–194.
- [6] Конопатов С.Н. Методология государственного управления РФ: анализ реформы академий наук. *Менеджмент в России и за рубежом*, 2013, № 6, с. 50–53.
- [7] Кусов Т.Э., Павловская И.А. *Теории бюрократии и модели государственной службы в мировой и российской практике*. Владикавказ, ИП Цопановой А.Ю., 2015, 79 с.
- [8] Воротников А.А. Бюрократия и государство: история взаимоотношений. *Вестник Саратовской государственной юридической академии*, 2014, № 4(99), с. 103–113.
- [9] Омельченко И.Н., Борисова Е.В. Оценка предприятия с точки зрения обслуживания потребителей. *Вестник машиностроения*, 2007, № 8, с. 65–72.
- [10] Омельченко И.Н., Шумаков И.П. Забота о клиенте — один из способов увеличения прибыли производителя товара. *Вестник машиностроения*, 2007, № 5, с. 64–66.

**Мысин Алексей Александрович** — студент кафедры «Промышленная логистика», МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация.

**Научный руководитель** — Конопатов Сергей Николаевич, кандидат военных наук, доцент кафедры «Менеджмент», МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация.

---

**COMPARATIVE ANALYSIS OF M. WEBER'S THEORY OF BUREAUCRACY  
AND THE JAPANESE KAIZEN SYSTEM**

A.A. Mysin

leha2804@mail.ru

SPIN-code: 4025-0390

**Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation****Abstract**

*The article considers the social structures management process exemplified by the systems inherent in the German management represented by M. Weber's theory of bureaucracy and the Japanese Kaizen philosophy. The authors analyze their characteristic features and reveal the essence and contents of the presented social structures management systems. We show the primary benefits and advantages of each management system and examine the shortcomings of the bureaucratic management system as well as the management system based on the Kaizen philosophy. The article provides examples of implementing these management systems. On the basis of the research conducted and the comparative analysis we have determined the possibility of applying the management systems considered in the article in the current conditions of the industrial management.*

**Keywords**

*Theory of bureaucracy, Japanese system, management process, social structures, corporate employees, production management system, manufacturing process, quality of production*

Received 03.04.2018

© Bauman Moscow State Technical University, 2018

**References**

- [1] Weber M. Economy and society: an outline of interpretive sociology. University of California Press, 1978, 1712 p. (Russ. ed.: Khozyaystvo i obshchestvo. Ocherki ponimayushchey sotsiologii. T. 1. Sotsiologiya. Moscow, HSE publ., 2016, 448 p.)
- [2] Kaydzen M.I. Klyuch k uspekhu yaponskikh kompaniy [The key to the success of Japanese companies]. Available at: <http://www.universalinternetlibrary.ru/book/40296/ogl.shtml#t8> (accessed 12 May 2018).
- [3] Ohno T. Toyota Production system: beyond large-scale production. Productivity Press, 1088, 176 p. (Russ. ed.; Proizvodstvennaya sistema Toyoty. Ukhodya ot massovogo proizvodstva. Moscow, IKSI publ., 2008, 194 p.)
- [4] Neave H.R. The Deming dimension. SPC PRESS, 1990, 440 p. (Russ. ed.: Organizatsiya kak sistema. Printsipy postroeniya ustoychivogo biznesa Edvardsa Deminga. Moscow, Al'pina Pabliher publ., 2011, 370 p.)
- [5] Konopatov S.N. Upward mobility of personnel and success of the companies. *Menedzhment segodnya*, 2016, no. 3, pp. 186–194.
- [6] Konopatov S.N. Government control methodology of the RF: science academy reform analysis. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2013, no. 6, pp. 50–53.
- [7] Kusov T.E., Pavlovskaya I.A. Teorii byurokratii i modeli gosudarstvennoy sluzhby v mirovoy i rossiyskoy praktike [Bureaucracy theory and civil service model in the world and Russian practice]. Vladikavkaz, IP Tsopanovoy A.Yu. publ., 2015, 79 p.
- [8] Vorotnikov A.A. Bureaucracy and state: history of relationship. *Vestnik Saratovskoy gosudarstvennoy yuridicheskoy akademii*, 2014, no. 4(99), pp. 103–113.



- [9] Omel'chenko I.N., Borisova E.V. Enterprise evaluation in respect to consumer service. *Vestnik mashinostroeniya*, 2007, no. 8, pp. 65–72.
- [10] Omel'chenko I.N., Shumakov I.P. Concern for a client is one of the ways to products manufacturer's profit markup. *Vestnik mashinostroeniya*, 2007, no. 5. pp. 64–66.

**Mysin A.A.** — student, Department of Industrial Logistics, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation.

**Scientific advisor** — S.N. Konopatov, Cand. Sc. (Military), Assoc. Professor, Department of Management, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation.