

УДК 338.2

https://doi.org/10.33619/2414-2948/75/29

JEL classification: J24; J80; L88

К ВОПРОСАМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ КАЙДЗЕН В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

©*Усманова З. М., Ферганский политехнический институт,
г. Фергана, Узбекистан, z.usmanova@ferpi.uz*

ON THE ISSUES OF USING KAIZEN TECHNOLOGY IN IMPROVING THE MECHANISM OF PERSONNEL MANAGEMENT AT LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES

©*Usmanova Z., Fergana Polytechnic Institute, Fergana, Uzbekistan, z.usmanova@ferpi.uz*

Аннотация. В данной статье рассматриваются вопросы использования технологии кайдзен в целях совершенствования механизма управления персоналом на предприятиях легкой промышленности. В рамках исследования изучены вопросы по эффективному использованию технологии кайдзен. Автор изучил вопросы внедрения технологии кайдзен с учетом специфики исследуемой отрасли. В ходе исследования проведен анализ и даны рекомендации по результативному управлению персоналом с точки зрения учета зарубежного опыта.

Abstract. This article discusses the use of kaizen technology in order to improve the mechanism of personnel management at light industry enterprises. As part of the study, questions on the effective use of kaizen technology were studied. The author studied the implementation of kaizen technology, taking into account the specifics of the industry under study. In the course of the study, an analysis was carried out and recommendations were given for effective personnel management in terms of taking into account foreign experience.

Ключевые слова: персонал, предприятие, кайдзен, управление, стимулирование персонала, зарубежный опыт, бережливое производство.

Keywords: personnel, enterprise, kaizen, management, personnel stimulation, foreign experience, lean production.

На сегодняшний день вопросы совершенствования механизма управления персоналом на предприятиях легкой промышленности являются особенно актуальными. Как известно правильно организованное управление это ключ к успеху любого предприятия и предприятия легкой промышленности Ферганской области не являются исключением. Пионерами и изобретателями вышеназванной технологии являются Гомер Сарасон и Чарльз Протцман, дело которых продолжил Вильям Эдвардс Деминг. Развитием управленческих навыков занимался Лоувел Меллен. После второй мировой войны американские специалисты были направлены в Японию в целях проведения тренингов с использованием статистических методов в контроле производства для улучшения процессов управления.

Первоочередным заданием групп на обучении был просмотр учебного фильма про рабочие инструкции, рабочие методы и отношения на рабочем места. Фильм носил название

«Улучшения в четыре шага» (англ. — Improvement in four Steps, яп. — Kaizen eno Yon Dankai). Это были первые зерна, из которых позже развивалась система кайдзен [1].

Впоследствии система кайдзен была пояснена и распространена во многих развивающихся странах. В чем суть системы кайдзен? Основное внимание эта система уделяет персоналу, так как именно от персонала зависит практически все. Качественно подобранный персонал может стать фишкой любого предприятия. В центре внимания этой системы индивидуальный вклад каждого работника в конечные результаты производства. Главная цель внедрения «кайдзен» заключается в повышении качества исходной продукции, а в итоге — удовлетворение потребителей. Эта цель достигается с помощью оптимизации размеров заказов, уровня запасов, а также постоянным повышением навыков сотрудников. Каким же образом повышаются навыки сотрудников? Это прежде всего связано с эффективным управлением, с совершенствованием механизма управления в том числе и на предприятиях легкой промышленности.

В книге Масааки Имаи «Кайдзен — ключ к успеху японских компаний» даны четкие рекомендации по использованию методологии кайдзен, найму и управлению персоналом. В направлении совершенствования механизма управления персоналом имеется большое количество работ, рекомендации в которых необходимо использовать в настоящее время [1].

Управление в случае использования технологии «кайдзен» подразумевает стимулирование персонала в разрезе подачи рационализаторских предложений. Предположим в процессе производства текстильной продукции работники определенного предприятия, которые относятся к данной отрасли подают свои идеи по улучшению производственного процесса или его отдельных стадий. Предложения могут носить локальный характер, улучшать какие-либо операции, главная цель — это в совокупности улучшить конечный результат [2–5].

Совершенствование достигается применением разных технологий, принципов бережливого производства, позволяющих интегрировать производственную цель предприятия с целями партнеров и поставщиков. Почему же так важно предприятиям внедрять бережливое производство? Какова же цель внедрения проекта по бережливому производству?

Согласно «кайдзен» каждый сотрудник регулярно вносит определенные предложения, касательно, предположим сферы производства, в совокупности все внесенные предложения каждым членом персонала приводят к желаемому результату. Эти предложения несут в себе определенные усовершенствования, они подаются в большом количестве, то есть всеми сотрудниками независимо от занимаемой должности, начиная с высшего звена управления и заканчивая низшим звеном. В менеджменте качества персонал рассматривается как стержень всех ресурсов. Персонал предприятия используется во всех процессах — от простейших до самых сложных. Если результативно работает система управления персоналом, то высокого эффекта достигнет само предприятие. Совершенствование механизма управления персоналом может включать следующее:

Во-первых — выявление уровня компетентности персонала.

Во-вторых — своевременная подготовка и обучение персонала.

В-третьих — оценка эффективности принимаемых мер для обучения и подготовки сотрудников.

В-четвертых — мобилизация персонала для достижения целей в области качества.

В-пятых — фиксирование данных об образовательном уровне, подготовленности и опыте сотрудников [6–9].

Предложения с целью улучшения сотрудники могут вносить в различные области — главная цель достижение успехов. Основными элементами системы кайдзен являются такие как:

– работа в команде, то есть все работники работают в качестве единого целого, постоянно помогая и выручая друг друга, так как основная цель — это достижение улучшений;

– соблюдение личной дисциплины, которая предполагает строгое соблюдение определенных норм, касающихся расходования материальных, финансовых ресурсов;

– моральное состояние, предполагающее поддержание высокого морального духа независимо от того, удастся достичь успеха или нет [10].

В общей сложности система «Кайдзен» — это результат развития концепции «точно в срок» (just-in-time) — JIT. Предлагаемая система (JIT) выглядит в качестве взаимосвязанных подходов и методов, которые направлены на достижение эффективности производственного процесса с использованием минимального количества производственных запасов материалов, комплектующих, деталей, полуфабрикатов и готовой продукции путем их изготовления и поставки точно в определенное время и в требуемом количестве.

Аспект функционирования системы JIT состоит из того, что страховые запасы рассматриваются в ней как средство решения проблем, возникающих в процессе производства продукции (повышение спроса, срывы поставок материала и комплектующих, простой оборудования, превышение времени ожидания и выполнения операций, запоздания в оформлении документации, просчеты конструкторского и технологического характера, несвоевременный учет изменений, недочеты и задержки в принятии решений и др.) [11].

В системе JIT вышеназванные проблемы уточняются и устраняются. Совершенствование системы управления персоналом с использованием технологии «кайдзен» даст свои положительные результаты так же и на предприятиях легкой промышленности нашего региона. Представим себе ситуацию на предприятии, производящем женское пальто, если принимать во внимание предложения всех сотрудников, которые заняты в данном производстве, в конечном счете, можно достигнуть повышения эффективности всего производственного процесса [10]. Постоянными предложениями можно достигнуть непрерывного совершенствования процессов производства. Можно представить план внедрения технологии «кайдзен». Внедрение кайдзен на производстве:

Подготовительный этап

Во-первых, подбор всей актуальной информации

Во-вторых, отбор наиболее активных работников в команду

В-третьих, заблаговременное изучение процесса

В-четвертых, предшествующее обучение выбранных сотрудников

В-пятых, представление и объяснение проекта руководителям

В-шестых, определение вероятных причин сложностей при внедрении кайдзен

Группы (помимо регулярно действующих) функционируют в течении Кайдзен-сессии (от 2 до 5 дней), которая нацелена на решение поставленной бизнес-задачи. В рамках Кайдзен-сессии деятельность организуется по принципу цикла PDCA. Практическое использование технологии Кайдзен вбирает 2 подхода: активный и пассивный. В соответствии с этими инструментами реализации Кайдзен могут быть активными и пассивными [12]. Активные инструменты Кайдзен — регулируемые инструменты, которые направлены на совершенствования в выбранных областях и направлениях (Таблицы 1–2).

Kaizen workshop (воркшоп). Воркшоп обычно длится около 5 дней. За этот промежуток

времени Кайдзен-группа уточняет пути реализации улучшений в процессах. Изначально исследуются принципы процесса, потом работа продолжается в на производстве. По итогам деятельности группа предоставляет план мероприятий по внедрению. Результат воркшопа подводится после претворения предлагаемых мероприятий, потому что эффект происходит через длительный промежуток времени (от нескольких месяцев до года).

Таблица 1

ВИДЫ КАЙДЗЕН-ГРУПП

<i>Вид группы</i>	<i>Функции</i>	<i>Состав группы</i>
Постоянные	Повседневная работа	Специалисты (рабочие, служащие), занятые выполнением работ на местах
По решению возникающих проблем	Решение выявленной проблемы. После принятия решения расформируется.	Члены нескольких постоянных групп (от шести до восьми человек).
Кроссфункциональные	Определение существующих процессов в организации и выявление возможностей по их улучшению.	Рядовые специалисты и руководители подразделения
По реализации решений	Внедрение разрабатываемых рационализаторских предложений.	Участники постоянных групп, групп по решению возникших проблем и кроссфункциональных групп.
Малые группы	Освоение, внедрение и применение специфических или новых процессов.	Эксперты низшего звена (рабочие, исполнители) и руководители подразделений из постоянных групп и групп по решению возникших проблем.

Таблица 2

ЗАТРАТЫ НА МЕРОПРИЯТИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

<i>Мероприятие</i>	<i>Количество</i>	<i>Стоимость</i>
Печать Кайдзен-карт (формат А4)	5000 шт.	500000 сум
Ватман для Кайдзен-листа (формат А0)	5 шт.	100000 сум
Журнал учета Кайдзен-предложений	3 шт.	50000 сум
Итого:		650000 сум

Помимо получения экономической выгоды при внедрении элементов Кайдзен достигается рост уровня квалификации персонала, стимулирования творческой активности работников, улучшение морально-психологического климата в коллективе, таким образом происходит создание необходимого образовательного и квалификационного фундамента для творческой деятельности [13–15]. Анализ деятельности предприятий показывает, что причинами выпуска бракованной продукции на предприятиях в основном является человеческий фактор: недостаточная квалификация персонала, его невнимательность и некачественная работа. С целью устранения этого негативного фактора и повышения мотивации персонала, автор предлагает внедрение такого элемента Кайдзен, как система предложений. Система подачи предложений является частью ориентированной на личность концепции Кайдзен, направленной на поощрение участия работников в процессе непрерывного улучшения. Главная задача менеджеров — это формирование у сотрудников интереса к Кайдзен, стимулирование их на подачу наибольшего числа предложений, независимо от их важности. Главная цель — это воспитание людей, рассуждающих в духе Кайдзен [16–25].

Для системной организации работы с Кайдзен-предложениями рекомендуется

разработка Кайдзен-карты, К этой карте будет иметь доступ каждый работник на сервере, а для работников, не имеющих доступ к компьютеру, распечатанный бланк Кайдзен-карты можно разместить вблизи определенного участка производства. Каждый работник сможет посредством ее заполнения подать заявку на рассмотрение его предложения по улучшению [26–30]. В ходе исследования выяснено, что основным отличием Кайдзен от традиционного менеджмента явилось решение всех проблем напрямую на месте их появления, то есть там, где к продукции (услугам) происходит добавление потребительской ценности. Кайдзен определяет две главные функции менеджмента: поддержание и совершенствование.

Список литературы:

1. Масааки И. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. М.: Альпина Бизнес Букс: Приоритет, 2006. 271 с.
2. Gurung R., Sarason B., Sarason I. Close personal relationships and health outcomes: A key to the role of social support // Handbook of personal relationships: Theory, research and interventions (2nd ed) Chichester, UK: Wiley. 1997. P. 547-573.
3. Жмайло Ю. С. Деминг, Уильям Эдвардс (1900-1993) // Методы менеджмента качества. 2010. №1. С. 46-48.
4. Камбаров Ж. Х. Инновационные компоненты концепции управления рисками // Известия Ошского технологического университета. 2019. №3. С. 270-273.
5. Камбаров Ж. Х. Анализ факторов влияющих на платежный баланс страны // Современная наука. XXI век: научный, культурный, ИТ контекст. 2021. С. 78-83.
6. Камбаров Ж. Х. Ишлаб чиқариш рискларининг бошқаришнинг sanoat rivojlantirishiga taъsiri masalalari // Экономика и финансы (Узбекистан). 2019. №9. С. 48-56.
7. Муминова Э. А. Молиявий технология (fintex) лар ва уларни жорий этиш истиқболлари: Япония тажрибаси // Экономика и финансы (Узбекистан). 2020. №3 (135). С. 183-190.
8. Муминова Э. А. Цифровая экономика как основной фактор привлечения инвестиций в основной капитал в социально-экономическом развитии регионов // Минтақа иқтисодиётини инвестициялашнинг молиявий-хукукий ва инновацион жиҳатлари. 2020. С. 259-264.
9. Муминова Э. А. Повышение конкурентоспособности национальной экономики Узбекистана с опытом Японии // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2018. №7. С. 5-7.
10. Муминова Э. А., Умаралиев З. Б. Новая веха в отношениях центрально азиатских государств // Научно-технический прогресс: социальные, технические и общественные факторы. 2018. С. 203-206.
11. Муминова Э. А., Шарафудинова Н. Ф. К. К вопросам вхождения стран в Международный экономический форум (WEF) // Проблемы современной науки и образования. 2019. №5 (138). С. 35-39.
12. Муминова Э. А. Банки в системе кредитования субъектов малого бизнеса: проблемы и решения // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. №6. С. 155-158.
13. Асракулов А. С., Хонкелдиева Г. Ш., Муминова Э. А., Мирзаев А. Т. Эконометрическое исследование занятости в Узбекистане: изменения и перспективы. Нижневартовск: Наука и практика, 2020. 100 с. <https://doi.org/10.33619/pcps2020-12>

14. Mirzaev A. T. Economic evaluation of multiplicative efficiency on the basis of generalized indicators of resource components in tourist recreation activities // European Journal of Research Development and Sustainability (EJRDS). 2021. V. 2. №6. P. 107-114.
15. Tuychieva O. N. Determining the Cost-Effectiveness of Investments Specific Features // Central asian journal of innovations on tourism management and finance. 2021. V. 2. №12. P. 40-46.
16. Musaevna U. Z. To Improve The Approaches Of The Personnel Management Mechanism In The Light Industry // International Journal of Progressive Sciences and Technologies. 2021. V. 24. №1. P. 296-299.
17. Усманова З. М. К вопросам совершенствования подходов механизма управления персоналом на предприятиях легкой промышленности // Наука сегодня: теория и практика. 2021. С. 18-20.
18. Usmanova Z. M., Khudoyberganova D. A. To improvement of existing personnel management mechanisms in light industry enterprises // Frontline Marketing, Management and Economics Journal. 2021. Т. 1. №08. С. 41-46. <https://doi.org/10.37547/marketing-fmmej-01-08-06>
19. Turgunov M. Issues of innovative approach and financing of innovative projects in rapid economic development // Экономика и социум. 2021. №7. С. 151-159.
20. Turgunov M. Mechanisms of effective management of corporations in the republic of Uzbekistan // Теория и практика корпоративного менеджмента. 2019. С. 123-124.
21. Kodirov S. Issues of business cooperation in the national economy of Uzbekistan // Экономика и социум. 2021. №7. С. 79-88.
22. Kodirov, S. (2020). Some issues of digitalization in the industrial sector of the economy. ISJ Theoretical & Applied Science, 12 (92), 377-384.
23. Рахмоназаров П. Й. Ways to improve the management of economic and environmental systems // Экономика и предпринимательство. 2020. №7. С. 442-446.
24. Rakhmonazarov P., Akhunova M. Theoretical aspects of sustainable development of regional economic ecosystems and assessment methods // Scientific Bulletin of Namangan State University. 2019. V. 1. №8. P. 136-143. <https://doi.org/10.34925/EIP.2020.120.7.090>
25. Rakhmonazarov P. Y., Usmonov A. A. Analysis of ecological indicators of territories // Innovative Technologica: Methodical Research Journal. 2021. V. 2. №10. P. 6-14. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/NYU4S>
26. Рахмоназаров П. Й., Халилов А. Пути совершенствования организацией управления эколого-экономическими системами территории // Актуальная наука. 2018. №11. С. 26-28.
27. Raxmonazarov P. Y. Hududiy iqtisodiy-ekologik tizim tavsifi VA uning barqarorligi // Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences. 2021. V. 1. №11. P. 517-521.
28. Rakhmonazarov P. Evaluation of efficiency of management of sustainable development of economic and ecological systems // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. №2-7. С. 63-67.
29. Усмонов М. М. К актуальным вопросам совершенствования экономических моделей управления предприятием // Наука сегодня: проблемы и перспективы развития. 2021. С. 47.
30. Туйчиева О. Raqamli iqtisodiyot sharoitida oliy ta'limni rivojlantirish xususiyatlari // Иқтисодиёт ва таълим. 2021. №5. С. 287-291.

References:

1. Masaaki, I. (2006). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. Moscow. (in

Russian).

2. Gurung, R., Sarason, B., & Sarason, I. (1997). Close personal relationships and health outcomes: A key to the role of social support. *Handbook of personal relationships: Theory, research and interventions (2nd ed)* Chichester, Wiley, 547-573.

3. Zhmailo, Yu. S. (2010). Deming, Uil'yam Edvarda (1900-1993). *Metody menedzhmenta kachestva*, (1), 46-48. (in Russian).

4. Kambarov, Zh. Kh. (2019). Innovatsionnye komponenty kontseptsii upravleniya riskami. *Izvestiya Oshskogo tekhnologicheskogo universiteta*, (3), 270-273. (in Russian).

5. Kambarov, Zh. Kh. (2021). Analiz faktorov vliyayushchikh na platezhnyi balans strany. *Sovremennaya nauka. XXI vek: nauchnyi, kul'turnyi, IT kontekst*, 78-83. (in Russian).

6. Kambarov, Zh. Kh. (2019). Ishlab chikarish risklarining boshkarishning sanoat rivozhlanishiga ta'siri masalalari. *Ekonomika i finansy (Uzbekistan)*, (9), 48-56.

7. Muminova, E. A. (2020). Moliyavii tekhnologiya (fintex) lar va ularni zhorii etish istikbollari: Yaponiya tazhibasi. *Ekonomika i finansy (Uzbekistan)*, (3 (135)), 183-190.

8. Muminova, E. A. (2020). Tsifrovaya ekonomika kak osnovnoi faktor privlecheniya investitsii v osnovnoi kapital v sotsial'no-ekonomicheskom razvitii regionov. *Mintaka iktisodietini investitsiyalashning moliyavii-khukukii va innovatsion zhikhatlari*, 259-264. (in Russian).

9. Muminova, E. A. (2018). Povyshenie konkurentosposobnosti natsional'noi ekonomiki Uzbekistana s opytom Yaponii. *Zhurnal nauchnykh publikatsii aspirantov i doktorantov*, (7), 5-7. (in Russian).

10. Muminova, E. A., & Umaraliev, Z. B. (2018). Novaya vekha v otnosheniyakh tsentral'no aziatskikh gosudarstv. *Nauchno-tekhnicheskii progress: sotsial'nye, tekhnicheskii i obshchestvennye factory*, 203-206. (in Russian).

11. Muminova, E. A., & Sharafuddinova, N. F. K. (2019). K voprosam vkhozheniya stran v Mezhdunarodnyi ekonomicheskii forum (WEF). *Problemy sovremennoi nauki i obrazovaniya*, (5 (138)), 35-39. (in Russian).

12. Muminova, E. A. (2013). Banki v sisteme kreditovaniya sub"ektov malogo biznesa: problemy i resheniya. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, (6), 155-158. (in Russian).

13. Asrakulov, A. S., Khonkeldieva, G. Sh., Muminova, E. A., & Mirzaev, A. T. (2020). Ekonometricheskoe issledovanie zanyatosti v Uzbekistane: izmeneniya i perspektivy. *Nizhnevartovsk*. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/pcps2020-12>

14. Mirzaev, A. T. (2021). Economic evaluation of multiplicative efficiency on the basis of generalized indicators of resource components in tourist recreation activities. *European Journal of Research Development and Sustainability*, 2(6), 107-114.

15. Tychieva, O. N. (2021). Determining the Cost-Effectiveness of Investments Specific Features. *Central Asian journal of innovations on tourism management and finance*, 2(12), 40-46.

16. Musaevna, U. Z. (2021). To Improve the Approaches of the Personnel Management Mechanism the Light Industry. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 24(1), 296-299.

17. Usmanova, Z. M. (2021). K voprosam sovershenstvovaniya podkhodov mekhanizma upravleniya personalom na predpriyatiyakh legkoi promyshlennosti. *Nauka segodnya: teoriya i praktika*, 18. (in Russian).

18. Usmanova, Z. M., & Khudoyberganova, D. A. (2021). To improvement of existing personnel management mechanisms in light industry enterprises. *Frontline Marketing, Management and Economics Journal*, 1(08), 41-46. <https://doi.org/10.37547/marketing-fmmej-01-08-06>

19. Turgunov, M. (2021). Issues of innovative approach and financing of innovative projects in rapid economic development. *Ekonomika i sotsium*, (7), 151-159.
20. Turgunov, M. (2019). Mechanisms of effective management of corporations in the republic of Uzbekistan. *Teoriya i praktika korporativnogo menedzhmenta*, 123-124.
21. Kodirov, S. (2021). Issues of business cooperation in the national economy of Uzbekistan. *Ekonomika i sotsium*, (7), 79-88.
22. Kodirov, S. (2020). Some issues of digitalization in the industrial sector of the economy. *ISJ Theoretical & Applied Science*, 12 (92), 377-384.
23. Rakhmonazarov, P. Y. (2020). Ways to improve the management of economic and environmental systems. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, (7), 442-446. <https://doi.org/10.34925/EIP.2020.120.7.090>
24. Rakhmonazarov, P., & Akhunova, M. (2019). Theoretical aspects of sustainable development of regional economic ecosystems and assessment methods. *Scientific Bulletin of Namangan State University*, 1(8), 136-143.
25. Rakhmonazarov, P. Y., & Usmonov, A. A. (2021). Analysis of ecological indicators of territories. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, 2(10), 6-14. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/NYU4S>
26. Rakhmonazarov, P. I., & Khalilov, A. (2018). Puti sovershenstvovaniya organizatsiei upravleniya ekologo-ekonomicheskimi sistemami territorii. *Aktual'naya nauka*, (11), 26-28. (in Russian).
27. Raxmonazarov, P. Y. (2021). Hududiy iqtisodiy-ekologik tizim tavsifi va uning barqarorligi. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, 1(11), 517-521.
28. Rakhmonazarov, P. (2021). Evaluation of efficiency of management of sustainable development of economic and ecological systems. *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire*, (2-7), 63-67.
29. Usmonov, M. M. (2021). K aktual'nym voprosam sovershenstvovaniya ekonomicheskikh modelei upravleniya predpriyatiem. *Nauka segodnya: problemy i perspektivy razvitiya*, 47. (in Russian).
30. Tuichieva, O. (2021). Raqamli iqtisodiyot sharoitida oliy ta'limni rivojlantirish xususiyatlari. *Iktisodiet va ta'lim*, (5), 287-291.

Работа поступила
в редакцию 11.01.2022 г.

Принята к публикации
14.01.2022 г.

Ссылка для цитирования:

Усманова З. М. Вопросам использования технологии кайдзен в совершенствовании механизма управления персоналом на предприятиях легкой промышленности // Бюллетень науки и практики. 2022. Т. 8. №2. С. 213-220. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/75/29>

Cite as (APA):

Usmanova, Z. (2022). On the Issues of Using Kaizen Technology in Improving the Mechanism of Personnel Management at Light Industry Enterprises. *Bulletin of Science and Practice*, 8(2), 213-220. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/75/29>