**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

* 1. Философия японского управления

1.2 Традиционные корни японской модели управления

1.3 Японская система управления трудовыми ресурсами

1.4 Принципы японского управления персоналом

Глава 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## 2.1 Характеристика предприятия

2.2. Миссия и цели предприятия

2.3 Персонал организации

2.4 Анализ системы управления персоналом

Глава 3. СОВЕРШЕНИСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

Исследователи японской экономики, в том числе и один из известных за рубежом специалистов по японскому менеджменту Уильям Оучи, считают, что успехи японской экономики главным образом стали следствием оформления и функционирования специфической японской системы управления. Актуальность выбранной темы заключается в следующем. При внимательном и тщательном изучении японского менеджмента оказалось, что японская система управления – это синтез традиционных, этнокультурных японских традиций и импортированных идей, а многие из рационализаторских японских методов управления представляют собой адаптированные к японской системе идеи из старых учебников по менеджменту. В связи с этим изучение японской модели управления, основных её принципов, её корней и истоков, представляет определённый интерес для исследования, и является актуальным с точки зрения попытки внедрения или адаптации некоторых основополагающих принципов японской системы, в управленческую систему российских предприятий.

Японский менеджмент сравнительно недавно привлёк к себе внимание отечественных исследователей. Причина, возможно, заключается в том, что его эффективность, столь очевидная для японцев, отнюдь не сразу стала очевидной в других странах. Считалось, что система управления производством и персоналом господствующая в Японии, архаична. Зарубежные специалисты в области управления, занимавшиеся японским менеджментом до Второй Мировой войны, выражали уверенность в том, что по мере развития традиционные методы исчезнут, однако этого не произошло, и в периодической печати и монографиях 60-70-х годов стал появляться термин «нихотеки кэйэй» - «управление по японски» или «японский стиль управления».

С научной точки зрения, однако следует отметить, что комплексных работ общего характера, охватывающих весь спектр вопросов японского менеджмента не так и много. Особенно мало работ посвящённых вопросам, связанными с традиционными и этнокультурными корнями японской системы управления, и проблемам, имеющим отношение к такой социальной группе как менеджеры. В большинстве работ исследователи останавливаются на характеристике одного или нескольких принципов японской системы управления, таких как пожизненный найм, групповое принятие решений или контроль качества.

Цель данной работы – изучить японскую модель управления и выявить ее «плюсы» и «минусы».

Объектом изучения в данной работе является опыт японских корпораций в управлении.

Предметом исследования является система управления, принятая в Японии.

Задачи:

1. рассмотреть философию японского управления;
2. выявить традиционные корни японского управления;
3. сделать анализ японской системы управления трудовыми ресурсами;
4. рассмотреть принципы японского управления персоналом.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

**Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ**

**УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**1.1Философия японского управления**

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, которая поставила перед руководителями задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постигать социальную ответственность за последствия своей деятельности.

Руководители японских предприятий осуществляли свои задачи, сперва применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития.

В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность. [[1]](#footnote-1)

Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются. Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из виднейших предпринимателей Японии С. Хонды:

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

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

Описанные выше представления были важны для подготовки изменений в японской стратегии управления и стиле руководства, а также для структурной перестройки отдельных предприятий и экономической системы в целом. Стержнем новых концепций стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих.[[2]](#footnote-2)

В 1947 году предприниматель, один из основателей компании «Panasonic» И. Мацусита основывает творческую лабораторию «Дойкай» для исследования новых управленческих решений. В одним из первых трудов этой лаборатории господин Мацусита отмечает:

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

Вывод: таким образом, современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. Поэтому, чтобы понять природу современной управленческой мысли Японии, необходимо коснуться некоторых черт традиционной культуры этой страны и рассмотреть традиционные корни японской модели управления.[[3]](#footnote-3)

* 1. **Традиционные корни японской модели управления**

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

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.[[4]](#footnote-4)

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.[[5]](#footnote-5)

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]](#footnote-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 становиться стремление самому понять собеседника, взглянуть на мир его глазами, хотя бы мгновение пожить его жизнью.

Вывод: в используемых в Японии методах организации управленческой деятельности в условиях научно технического прогресса, тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда. Далее, в следующем пункте, рассмотрим как философия японского управления, имеющая свои традиционные корни, влияет на управления трудовыми ресурсами и реализуется в нем.

**1.3 Японская система управления трудовыми ресурсами**

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие. Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Отожествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы.

Японский служащий очень тесно отожествляет себя с нанявшей его корпорацией. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании - это одно из проявлений отожествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Многие служащие редко берут дни отдыха, и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается, тем самым проявляя свою преданность компании.[[7]](#footnote-7)

Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его само отождествление с ней. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Вся система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. В свою очередь, каждый служащий или рядовой работник получает удовлетворение от собственной эффективности в работе, зная, что его действия когда-нибудь будут обязательно оценены.

Занятость в Японии имеет особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником. Она имеет эмоциональный и моральный подтекст.

Японские рабочие трудятся методично и преданно. Они пунктуальны. Возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности. У них очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливыми в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.[[8]](#footnote-8)

Пожизненный найм - это не юридическое право. Его утверждение - дань традиции, возможно, имеющей начало в первобытной общине и получившей законченную форму в японском феодальном обществе. Фирма морально обязана заботится о своем работнике вплоть до выхода на пенсию. Штат комплектуется на основе личных качеств, биографических данных и характера. Лояльность ценится больше, чем компетентность. К каждому рабочему относятся как к члену семьи. Точно также, если возникают финансовые трудности, все достойно переносят сокращение доходов.

В таких обстоятельствах менеджмент персоналом особенно важен. Японские менеджеры верят, что люди - это величайшее достояние. При отборе претендентов для менеджмента высшего уровня больше всего ценится способность руководить людьми.

Японцы обладают определенными качествами, которые незаменимы в менеджменте промышленностью. Один эксперт сказал:«В Японии каждый существует не как индивидуум, а исключительно как член большой группы». Личность отожествляет себя с группой. Ее устремления - это устремления группы; человек гордится работой этой группы. Он отдает себе полный отчет, что является членом команды, и не стремится к личному авторитету. Его всегда интересует успех команды. Все это усиливает координацию в организации производства, а личные трения сводятся к минимуму.

Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.

Таким образом, менеджмент всегда рассуждает с позиции группы. Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи. Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если это творческие неудачи или связанные с рискованным предприятием. В японских фирмах решение принимается группой. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешается и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, что личные неудачи и ошибки, в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата. Это требует взаимопонимания.

Вывод: человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство, направленность усилий на решение задач фирмы ведет к его собственному развитию и прогрессу фирмы.

Для того, что бы более полно и ясно представлять, что же такое японский метод управления следует, хотя бы в общих чертах, ознакомиться со стратегией управления в японской фирме, в которой присутствуют следующие принципы управления.

**1.4 Принципы японского управления персоналом**

1) Поведение работника в организации.

Как отмечалось, японская система управления сформировалась к настоящему времени как органический сплав национальных традиций и передового опыта менеджмента. Что касается национальных традиций, то их очень существенная (в контексте данной работы) черта состоит в том, что японцы предпочитают не придерживаться писаных правил; а их языку в силу иероглифического характера письменности несвойственна четкая однозначность определений, характерная для европейских языков, в частности, немецкого.

Японский исследователь Чийе Накане провел блестящее исследование, имевшее своим предметом типы отношений в группах в связи с традициями национальных культур. Он выдвинул основные положения концепции анализа внутренней структуры социальных групп, разделив типы устанавливающихся между людьми взаимоотношений на два: горизонтальный, как совокупность индивидов, которые обладают общими чертами (например, люди одной профессии) и вертикальный, при котором индивиды, обладающие различными чертами, связанны определенной социальной связью (например, семья, клан, клуб). Именно второй, «вертикальный» тип отношений является характерным и определяющим «лицо» японского общества.[[9]](#footnote-9)

Группа, к которой принадлежит японец, значима для него так же, как семья. В японской фирме ее глава похож на отца. Члены семьи сотрудничают спонтанно. Царит неформальная атмосфера. Внутренние конфликты сведены к минимуму, в группах дружелюбные отношения. В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой. Может смениться руководитель, но фирма останется. Считается, что фирма - долговременная организация, потому что она гарантирует пожизненный найм. (Такие отношения закреплены «Законом о корпоративной реорганизации», согласно которому в фирмах, которые столкнулись с финансовыми трудностями и находятся на грани банкротства, проводятся реорганизации).

Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности.

Как порождением концепцией «человеческого потенциала» можно рассматривать систему группового принятия решений Ринги. Согласно ей ответственность за принятие решения не персонифицирована. За принятое решение несет ответственность все группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принять решение.

Нужно четко понимать, что японский метод предполагает полное единодушие. Это не решение большинства. Японцы питают отвращение к тирании большинства. Если полного единодушия нет, решение не принимается. Если решению противопоставлено мнение небольшого меньшинства, его убеждают уважать взгляды остальных. Эта компромиссная позиция позже будет вознаграждена. Для японца считается невежливо открыто возражать старшему и вышестоящему: несогласие нужно выражать очень дипломатично.[[10]](#footnote-10)

Считается, что власть менеджмента в Японии законна, и поэтому она с готовностью принимается и уважается. Рабочие чувствуют, что их менеджеры более образованы и компетентны. Менеджеры не имеют избыточных привилегий, что могло бы вызвать ревность. Их оклады и другие вознаграждения считаются скромными по сравнению к их заслугам. А эффективный менеджмент является необходимым условием для процветания самих рабочих.

# 2) Система управленческого контроля.

Управленческий контроль - это сокращенное определение управленческого планирования и обратной связи, которое является инструментом деятельности менеджеров в достижении организационных целей. Способность человека управлять имеет определенные пределы, поэтому должен быть найден оптимальный масштаб бизнеса, позволяющий управлять эффективно.

Необходимо отметить, что управленческий контроль над выполнением поставленных задач осуществляется не путем принятия определенных директив, как это принято в традиционном менеджменте, а путем оказания помощи и выявлении слабых звеньев в производственном процессе (слово «контроль» связана не с моделью «выявление - наказание», а «проверка-помощь»).[[11]](#footnote-11)

Чтобы избавится от субъективизма, японские управляющие повсюду, где есть малейшая возможность, применяют методы статистики для определения текущей ситуации. Японцы верят цифрам. Они измеряют все. Они стараются количественно описать все аспекты бизнеса. Японцы не расточают силы впустую. Все устроено безупречно, что является сущностью хорошего менеджмента.

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за «преданность своему делу как образец для коллег». Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск.

Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. Показательно, что раздел «вознаграждения» в книге правил компании «Хитачи» стоит перед разделом «наказания». Фирма выпустила документ, озаглавленный «Главные принципы «Хитачи». В нем выдвинуты на первый план три принципа: искренность, дух оптимизма и конечная гармония. Этот официальный документ показывает, насколько серьезно японцы относятся к своей работе.

Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактики запугивания наказанием, японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует «тактику лозунгов», побуждающих повысить дисциплину.

Такая позиция вполне объяснима: с одной стороны, каждый подчиненный является индивидуумом и имеет право на ошибку, с другой - правильная кадровая политика при приеме на работу «не допустит» в фирму недобросовестного работника, поскольку за него несет полную ответственность тот, кто его принял на работу.

Управление персоналом становится стратегическим фактором из-за необходимости гарантии пожизненного найма.[[12]](#footnote-12)

# 3) Система управления качеством

Историческими предпосылками управления качеством явилось общегосударственное движение «за отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание ответственности каждым рабочим за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии Исикава Каору, для организации кружков руководителям необходимо следовать следующими принципами:

1. добровольности. Кружки должны создаваться на добровольной основе, а не по команде сверху.
2. саморазвитие. Члены кружка должны проявлять желание учиться.
3. групповая деятельность
4. применение методов управления качеством
5. взаимосвязь с рабочим местом
6. деловая активность и непрерывность функционирования
7. взаимного развития. Члены кружка должны стремиться к расширению своего кругозора и сотрудничать с членами других кружков.
8. атмосфера новаторства и творческого поиска
9. всеобщего участия в конечном итоге. Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех рабочих в управлении качеством.
10. осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области[[13]](#footnote-13)

Управлением качеством имеет многие преимущества:

Комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать использование ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание - сила» - вот лозунг комплексного управлением качеством.

Основные идеалы, воплощенные в QC, можно кратко охарактеризовать так:

1. ) Люди, выполняющие индивидуальную работу, - настоящие в ней специалисты. Существует множество деталей в работе, выполняемых неправильно, и профессионалы могут внести ценное предложение по устранению трудностей и улучшению системы производства.
2. ) Рабочие наделены умом и воображением. Они обладают доскональным знанием работы и соответственно мастерством. Они стремятся к успеху и не боятся ответственной работы. Если их обучать непосредственной ответственности за качество своей работы, можно получить взрыв творческой активности в организации.
3. ) Кружек качества - это не механическая машина, а непрерывный процесс. Он имеет две отличительные, но дополняющие друг друга черты. С одной стороны, это образовательный и познавательный процесс. С другой стороны, это процесс, который содействует участию рабочих в мероприятиях, затрагивающих их повседневную работу. Это обеспечивает основу для взаимного сотрудничества менеджмента и рабочих.[[14]](#footnote-14)

Вывод: естественной потребностью каждого человека является достижения совершенства в работе. Если на ним осуществлять правильное руководство и поощрять, он может совершенствовать свою работу бесконечно.

1. **ПРАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ**

**УПРАВЛЕНИЯ**

## **2.1 Характеристика предприятия**

Для анализа выбрана фирма «АВС», деятельность которой заключается в проектировании и установке рекламных щитов по заказу клиентов

Организационно-правовая форма предприятия – Закрытое акционерное общество.

География деятельности – Комсомольский район. Емкость рынка составляет примерно 4 тысячи потенциальных клиентов.

Потребителями продукции ЗАО «АВС» являются предприятия и организации города, которым необходимо прорекламировать свою деятельность широкой аудитории, тем более это актуально с появлением жесточайшей конкуренции на рынке и борьбы за потенциальными потребителями. Поставки комплектующих материалов (рекламные щиты изготовляются из дерева и крепятся к несущим металлическим профилям) осуществляются местными предприятиями по мере надобности. Собственного склада ЗАО «АВС» не имеет и следовательно не несет связанных с ним расходов.

Основными конкурентами анализируемого предприятия являются следующие фирмы: «Реклайм компани», «Жук», «Парма» и «Квест». Существует значительная конкуренция между перечисленными фирмами и ЗАО «АВС», что связано со спецификой работы организации, специализацией на рекламе.

Исследуемая организация находится на этапе роста о чем свидетельствует постоянно растущие экономические показатели и доля рынка. Спрос на продукцию сейчас высок и продолжает расти, что дает возможность фирме завоевывать лучшее положение на рынке.

Основные технико-экономические показатели работы фирмы.

Таблица 2.1

# Основные технико-экономические показатели ЗАО «АВС»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2000 год | 2001 год | 2002 год |
| Выручка от продаж | 9300 тыс. руб. | 9800 тыс. руб. | 10500 тыс.руб |
| Чистая прибыль | 94 тыс. руб. | 107 тыс.руб. | 115 тыс. руб. |
| Рентабельность | 21% | 28% | 32% |
| Норма прибыльности | 17% | 18% | 19% |
| Численность работающих | 14 чел. | 16 чел. | 17 чел. |
| Доля рынка | 11% | 16% | 22% |

Из таблицы видно, что фирмы имеет постоянную тенденцию к росту и последовательно укрепляет свое положение на рынке. Это является положительным моментом, которая говорит о правильной политике руководства организацией.

Фирма функционирует в рамках сил макросреды , которые либо открывают новые возможности, либо грозят фирме новыми опасностями. Эти силы представляют собой те самые «не поддающиеся контролю» факторы, за которыми фирма внимательно следит и на которые должна реагировать.

## Организация

Рисунок 2.1 Факторы макросреды

Научно-технический

фактор

Политический

фактор

Демографический

фактор

Экономический

фактор

Таким образом, фирма уверенно держится в данном бизнесе на рынке, деятельность ведется успешно, хотя и существуют отдельные недоработки.

**2.2 Миссия и цели предприятия**

В узком смысле миссия «АВС» состоит в оказании помощи различным фирмам, организациям в становлении и развитии их бизнеса за счет рекламы их деятельности широкому кругу потребителей.

По оценкам специалистов-маркетологов, рекламные щиты являются одним из самых действенных способов рекламного воздействия. «Дерево целей» фирмы представлено на рисунке 2.5.

Завоевание большей доли рынка

Увеличение и поддержание высокого уровня качества

Эффективная ценовая политика

Применение современных методов стимуляции труда

Социальных

Материальных

Обучение персонала

Закупка современного оборудования

Маркетинговые исследования

Создание благоприятных условий для работы

Найм специалистов по маркетингу

Улучшение социально-бытовых условий

Улучшение организации рабочего места

Получение инвестиций или кредита

# Рис. 2.2.1 «Дерево целей» фирмы «АВС»

Из данных таблицы видно, что главной целью фирмы является завоевание большей доли рынка. Поэтому цены на предоставляемые услуги значительно меньше цен конкурентов.

**2.3 Персонал организации**

Структура управления производством – это соподчиненность управленческих связей между управляющей и управляемой подсистемами системы управления. Анализ персонала ЗАО «АВС» дан в таблице 2.3

Из таблицы видно, что большинство сотрудников фирмы – мужчины, средний возраст работников от 20до 30 лет, образование почти у всех выше среднего и имеется стаж работы.

Таблица 2.3.1

# Персонал ЗАО «АВС»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2000 год | 2001 год | 2002 год |
| Пол: мужской | 10 | 11 | 12 |
| женский | 4 | 5 | 5 |
| Образование: высшее | 4 | 6 | 8 |
| средне-специальное | 9 | 9 | 8 |
| среднее | 1 | 1 | 1 |
| Стаж работы : до 3 лет | 2 | 2 | 1 |
| от 3 до 5 лет | 6 | 6 | 8 |
| от 5 до 12 лет | 4 | 5 | 5 |
| более 12 | 2 | 3 | 3 |
| Возраст: до 20 лет | 3 | 2 | 2 |
| от 20 до 30 лет | 7 | 6 | 7 |
| более 30 лет | 4 | 5 | 5 |

Из таблицы видно, что большинство сотрудников фирмы – мужчины, средний возраст работников от 20до 30 лет, образование почти у всех выше среднего и имеется стаж работы.

Организационная структура управления представлена на рисунке 2.3.1.

## Директор

бухгалтерия

секретарь

Начальник производственного участка

Дизайнерский отдел

Начальник отдела

продаж

Проектировщики

Менеджеры по

продажам

Рабочие-сборщики

При линейной структуре во главе производственного звена любого уровня стоит руководитель – единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику. Так складывается соподчиненность руководителей различных уровней по вертикали, которые одновременно осуществляют административное и функциональное управление. Данная структура используется в том числе и в Японии.

Эта структура имеет ряд преимуществ, что позволяет оперативно и эффективно управлять. Она наиболее простая: имеет один канал связи (по вертикали), каждый подчиненный имеет только одного начальника. Это способствует четкому и оперативному управлению, повышению ответственности руководителя за эффективность работы возглавляемого им звена. Эта структура характерна для малых предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен и производственных связей не много. Следовательно, ЗАО «АВС» имеет подходящую организационную структуру, за исключением, пожалуй, того, что, стремясь достигнуть своей цели, предприятие заметно растет и скоро у директора возникнет недостаток времени и энергии курировать все вопросы.

Штатное расписание фирмы представлено в следующей таблице.

Таблица 2.3.2

###### Штатное расписание

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Должность | Количество, чел |
| 1 | Директор | 1 |
| 2 | Секретарь | 1 |
| 3 | Бухгалтер | 1 |
| 4 | Начальник отдела продаж | 1 |
| 5 | Начальник производственного участка | 1 |
| 6 | Начальник отдела дизайна | 1 |
| 7 | Менеджер по продажам | 3 |
| 8 | Сборщик | 4 |
| 9 | Проектировщик | 4 |

Анализируемое предприятие ЗАО «АВС», для достижения своих целей использует активную кадровую политику. Фирма «АБС» ведет стратегию усиления позиции на рынке. То есть исследуемое предприятие делает все, чтобы с данным продуктом – рекламными щитами – на данном рынке завоевать лучшие позиции.

Вывод: персонал организации имеет большие возможности своего развития и на настоящий момент способен выполнить любую возложенную на него задачу. Укомплектованность кадрами – полная.

**2.4 Анализ системы управления персоналом**

В настоящее время деятельность предприятия направлена на достижение одной цели – получить максимальную прибыль и сохранить лучшие кадры, что характерно для Японии. Результаты работы на отдельных направлениях сплачивают коллектив, способствуют повышению эффективности работы и объединяют личные цели сотрудников с целями организации. Намечается изменение культуры задачи, так как - это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей. Культура задачи хорошо адаптируется в новых рыночных условиях и широко используется в Японии.

Возможность специалистов получать вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей хорошо согласуется с современными тенденциями к изменению и адаптации, с индивидуальной свободой и с низким различием статуса.

На рабочих местах формируется мировоззрение единой команды: возникающие неформальные группы не разрушаются, если они не наносят реального ущерба целям организации. Данная характеристика характерна для японского управления.

Практически каждый на анализируемом предприятии имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Работнику предоставляется максимально возможная степень самоконтроля. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Полезность сотрудника определяется не его постоянным физическим присутствием, а потребностями фирмы в этом сотруднике. При четкой организации мероприятий физическое присутствие руководителя на фирме вообще не обязательно. Доверие к подчиненным на анализируемом предприятии является непреложным законом. С другой стороны, осуществляется непосредственное участие сотрудника в решении тех проблем, которые без участия именно этого работника будут решаться дольше или будут решены заведомо менее удачно - например, освоение нового рынка сбыта. Потребность фирмы в сотруднике определяется такими его качествами, как быстрота реакции, сообразительность и инициатива. При возникновении непредвиденной ситуации такого сотрудника просят вернутся на фирму для участия в решении проблемы. Это является одной из черт японской системы управления.

Таким образом, на фирме используется концепция «человеческого потенциала» свойственная японским фирмам.

**Набор и отбор кадров**

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период.

К средствам внешнего набора на анализируемом предприятии относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.

Тем не менее, ЗАО «АВС» предпочитает проводить отбор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Отбор кадров – на этом этапе при управлении планированием кадров руководство: начальники отделов и участка, отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирается человек, имеющий наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (проектировщик, сборщик), то наиболее важное значение, имеют образование и предшествующая деятельность в данной сфере. Эффективный отбор кандидатов представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов. Как в Японии.

В связи с постоянно изменяющимися вкусами, потребностями людей и появлением новых технологий от руководителей ЗАО «АВС» потребовалась перестройка самосознания и ориентировок, которые в самом общем виде сформулированы так:

1. Прежде всего - качество, а не кратковременные прибыли
2. Главный человек - потребитель, то есть нужно стоять на точке зрения конечного пользователя.
3. Следующий этап производственного процесса - потребитель твоей продукции. Этот лозунг позволил устранить барьеры и разобщенность между отдельными стадиями жизненного цикла продукции
4. Информационное обеспечение и применение экономико-математических методов делает процесс принятия решений спокойным, эффективным и более творческим занятием.
5. Человек в системе управления - вовлечение всех без исключения работников в процесс управления качеством.
6. Функциональное управление.

Качество на анализируемом предприятии закладывается на каждом этапе, в каждом процессе и тем самым фирма добивается полностью бездефектного производства. Это достигается путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранять их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты. Комплексное управление качеством может помочь рабочим выявить, а затем и устранить эти причины.

Комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха. Комплексное управление качеством позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к катастрофе, поскольку все привыкли говорить откровенно, помогать друг другу. Черта японского управления.

Комплексное управление качеством дает возможность отделу продаж и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика, с тем, чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросам.

Комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать использование ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание - сила» - вот лозунг комплексного управлением качеством на ЗАО «АВС».

**Обучение персонала**

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

1. ИНСТРУКТАЖ представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и проводится как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. На нашем предприятии эту функцию выполняет заместитель начальника производственного участка. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося: сборщика и проектировщика. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков.

2) РОТАЦИЯ представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями. Как правило перемещаются две категории работников фирмы: сборщики и проектировщики, кроме этого была неоднократно применена

Кроме инструктажа и ротации кадров на анализируемом предприятии широко используют так называемое обучение вне рабочего места, которое заключается в чтении лекций, проведении мини-семинаров, направляющих сотрудников фирмы при самостоятельном обучении.

3) ЛЕКЦИЯ является традиционным методов профессионального обучения на анализируемом предприятии. Лекция позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения. В то же время практически отсутствует обратная связь, инструктор, как правило им выступает начальник одного из отделов или участка, не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

4)САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих программ.

Данные методы обучения взяты из японского опыта управления.

**Стимулирование персонала**

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы руководство фирмой, подобно японским компаниям, больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за «преданность своему делу как образец для коллег». Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск.

Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. Фирма выпустила документ, озаглавленный «Главные принципы». В нем выдвинуты на первый план три принципа: искренность, дух оптимизма и конечная гармония. Этот официальный документ показывает, насколько серьезно сотрудники относятся к своей работе.

Менеджеры «АВС» прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактики запугивания наказанием, руководство уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует «тактику лозунгов», побуждающих повысить дисциплину.

Такая позиция вполне объяснима: с одной стороны, каждый подчиненный является индивидуумом и имеет право на ошибку, с другой - правильная кадровая политика при приеме на работу «не допустит» в фирму недобросовестного работника, поскольку за него несет полную ответственность тот, кто его принял на работу.

Управление персоналом становится стратегическим фактором из-за необходимости гарантии пожизненного найма на анализируемом предприятии, что является редким фактором в современной российской экономике.

Директором предприятия совместно с начальниками отделов разработаны премиальные схемы выплат. При этом:

* Премии не являются слишком общими и распространенными ,поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях.
* Премия всегда связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
* Работники чувствуют, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий.
* Дополнительные усилия работников, стимулированные премией покрывают затраты на выплату этих премий.

Обычным явлением, как в Японии, на предприятии стало возрождение доски почета на которой ежемесячно появляются фотографии особо отличившихся сотрудников с перечнем их заслуг. Своего рода соревнование. У работников появляется стремление попасть на это место, они прикладывают к этому больше усилий, в результате – уважение коллектива и возможность самореализации в дальнейшем.

Режим работы – 5 дней в неделю, в случае необходимости работники остаются на своих местах и в выходные дни, но расчет с ними уже идет по особому тарифу.

Предприятие стремится повысить квалификационный уровень своих сотрудников, чтобы успешнее держаться на рынке и не сдавать позиций, поэтому оплачивает все возможные курсы, семинары, в результате сотрудники вырастают в собственных глазах и работают с большей отдачей.

ЗАО «АВС» выплачивает премии в размере до половины оклада особо отличившимся работникам по результатам работы за период – квартал, год. Применяется для материальной мотивации персонала на выполнение работ быстро и качественно. Работники стремятся повысить свое благосостояние и поэтому работают лучше, принося своей фирме большую прибыль и укрепляя ее. Ценные подарки служат роль отличительного знака для работника и побуждают его «биться» за него, кроме того – это престиж и материальное поощрение.

Публичная похвала применяется для нематериального стимулирования работников управленческим персоналом организации. Цель – показать, что за работником наблюдают, радуются его успехам и выделяют среди остального персонала.

**Глава 3. СОВЕРШЕНИСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Уровень организации системы управления структурным подразделением или предприятием в целом, характеризуется значением показателей состояния системы управления в тот или иной период ее функционирования.

В целом можно сделать общий вывод, что организация системы управления в организации достаточно эффективно, но в то же время имеют место некоторые недостатки, которые следует устранить.

Для совершенствования системы управления персоналом, я предлагаю следующее:

1) предать функции мотивации персонала непосредственно в руки начальников отделов

Это позволит самим начальникам отделам решать, когда и сколько должен получить каждый отличившийся работник премиальных так как они лучше знают своих работников и могут создать эффективную систему мотивации. Благодаря этому работоспособность сотрудников значительно возрастет и предприятие станет работать с большей отдачей.

2)ввести комплексную систему мотивации труда

Комплексная система мотивации труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Компонент мотивации | Инструменты и методы | Цели мотивации |
| 1 | культура предприятия, общие ценности | устав, основные принципы руководства | согласование взаимных интересов |
| 2 | привлечение к принятию решения | делегирование полномочий | участие в принятии решений на рабочем месте |
| 3 | кадровая политика, повышение профессиональных навыков персонала | тренинги, курсы, семинары | самостоятельность и инициативность |
| 4 | информация работников | отчеты о работе и собрания коллектива | информированность о делах предприятия |
| 5 | оценка персонала, его качественных характеристик | методы оценки результатов труда | ответственность за свои действия |

1. Ввести на предприятии оценку результатов труда, с целью создания резерва управленческих кадров.

Оценка труда – это процесс ранжирования работ по их относительной ценности в целях справедливого вознаграждения работника. От того, насколько справедливо будет оценена работа сотрудника, на столько он будет удовлетворен получаемым вознаграждением, на столько будет зависеть его производственное поведение в будущем.

Оценка результатов труда необходима и для того, чтобы информировать работников об относительном уровне их работы, показать их сильные и слабые стороны, дать направление к совершенствованию

1. Ввести на предприятии практику подготовки и переподготовки руководящих кадров.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворение потребности более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе.

### 5) Профессиональная ориентация и социальная адаптация нанятых работников.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересованно в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – это личность. Когда новый человек приходит в организации, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые вписаться или не вписаться в новые рамки. Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

В Японии отвергают личность как отдельного индивидуума, но проявляют уважение к мнению каждого.

Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретное он сделал в жизни, к его опыту.

Повиновение в Японии принимает форму полного подчинения. Это не повредило таким культурным ценностям, как групповое сознание и уважение старших.

Таким образом, с моей точки зрения все задачи поставленные в начале данной работы были решены. То есть мы:

- рассмотрели философию японского управления - современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем.

- выявили традиционные корни японского управления – в Японии тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда.

- сделали анализ японской системы управления трудовыми ресурсами - человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство, направленность усилий на решение задач фирмы ведет к его собственному развитию и прогрессу фирмы.

* рассмотрели принципы японского управления персоналом - естественной потребностью каждого человека является достижения совершенства в работе.

То есть цель данной работы была достигнута.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - М.: Деловой мир, 1999.

2. Басовский А.Я. Менеджмент М.: Дело ,1997

3. Брасс А.А. Основы менеджмента М.: ЭГО, 1999

4. Вахрушев В., Принципы японского управления. - М: ФОЗБ ,1999.

5. Веснин Р.В. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 1998

6. Виханский В.С. Менеджмент М.: ЮНИТИ, 1997

7. Глухов В.В Менеджмент СПб., 2000

8. Гупалов В.К. Управление в Японии. – М.: Финансы и статистика, 1998

9. Доблаев В.Л. Теория организации управления в Японии - М.: Экономика, 1999

10.Джини Грехем Скотт. Конфликты. Пути их преодоления. – Киев, «Внешторгиздат», 2001

11. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 1999

12. Матрусова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. - М: Наука , 2001.

13. Мескон М. Х. Основы менеджмента. - М., “Дело” - 2001

14. Русинов Ф.М. Менеджмент в системе рыночных отношений М., 2000

15. Уткин З.А. Курс менеджмента М., 1998

1. Вахрушев В., Принципы японского управления. - М: ФОЗБ ,1999. [↑](#footnote-ref-1)
2. Уткин З.А. Курс менеджмента М., 1998 [↑](#footnote-ref-2)
3. Доблаев В.Л. Теория организации управления в Японии - М.: Экономика, 1999 [↑](#footnote-ref-3)
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента. - М., “Дело” - 2001 [↑](#footnote-ref-4)
5. 1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - М.: Деловой мир, 1999. [↑](#footnote-ref-5)
6. .Джини Грехем Скотт. Конфликты. Пути их преодоления. – Киев, «Внешторгиздат», 2001 [↑](#footnote-ref-6)
7. Русинов Ф.М. Менеджмент в системе рыночных отношений М., 2000 [↑](#footnote-ref-7)
8. 7. Глухов В.В Менеджмент СПб., 2000 [↑](#footnote-ref-8)
9. Матрусова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. - М: Наука , 2001. [↑](#footnote-ref-9)
10. 11. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 1999 [↑](#footnote-ref-10)
11. Гупалов В.К. Управление в Японии. – М.: Финансы и статистика, 1998 [↑](#footnote-ref-11)
12. 14. Русинов Ф.М. Менеджмент в системе рыночных отношений М., 2000 [↑](#footnote-ref-12)
13. Вахрушев В., Принципы японского управления. - М: ФОЗБ ,1999. [↑](#footnote-ref-13)
14. Мескон М. Х. Основы менеджмента. - М., “Дело” - 2001 [↑](#footnote-ref-14)