

Содержание:

Введение

В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, т.к. быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично – вследствие американской оккупации после второй мировой войны, частично – как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособлявая их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

На сегодняшний день динамично развивающаяся экономика России приводит к тому, что предприятия и предприниматели вынуждены постоянно меняться вместе со всеми изменениями, происходящими в мире. Для этого следует постоянно приобретать новые знания и умения, для того чтобы они принесли наибольшую выгоду их владельцу.

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и другие с учетом своих специфических особенностей. К сожалению, наша отечественная наука управления развивалась самостоятельно и обособленно, часто игнорируя зарубежный опыт искусства управления. В течение многих десятилетий в нашей стране господствовала административно-командная система управления, направлявшая в основном свои усилия на критику зарубежного опыта управления. Однако, опыт ведения бизнеса и осуществления менеджмента богат, зачастую неоднозначен и весьма полезен для изучения. Данные факты подчеркивают выбор и актуальность темы курсовой работы.

Цель курсовой работы – изучение и применение на практике японской модели менеджмента.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть особенности японской модели менеджмента;
- проанализировать модель менеджмента на предприятии ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод»;
- рассмотреть использование принципов японского менеджмента в деятельности ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод».

Объектом исследования является изучение управленческой деятельности ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод».

Предметом исследования – проблемы управления ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» и возможность использования принципов японского менеджмента в его деятельности.

Информационной базой для написания курсовой работы послужили специальная литература, периодическая печать, ресурсы Интернета, аналитические обзоры.

1. Теоретические аспекты японской модели менеджмента

1.1. Менеджмент и модели

Менеджмент – совокупность методов, принципов, средств и форм управления хозяйственными организациями с целью повышения эффективности их работы^[1].

Требуемые для эффективного управления организацией навыки и умения необходимы не только профессиональной группе людей, которые называются менеджерами. Менеджмент как общечеловеческая деятельность распространяется на различные сферы деятельности. Отмечено, что «всеобщий человеческий процесс» включает в себя пять отдельных, но взаимосвязанных элементов:

- решение о постановке цели и планирование деятельности по ее достижению;

- распределение времени и действий, необходимых для решения задач;
- мотивация и пробуждение к действиям;
- координация отдельных, но взаимосвязанных действий;
- осуществление контроля над тем, что сделано, чтобы убедиться, что результаты соответствуют намеченным планам[2].

В фундаментальном смысле «менеджмент» – это всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда, даже если в отношении них данный термин не употребляется[3].

По различным причинам и разными способами произошло обособление управления в функцию специалистов или особую профессию. Степень и форма данного разделения труда непостоянны: в современных организациях распространенной практикой является объединение непосредственно труда и менеджмента.

По мере роста организации менеджмент разделяется на все более мелкие элементы, происходит специализация управленческих функций в рамках профессиональной группы, развивается иерархия менеджмента. Обычно выделяют:

- функциональные – ответственность за отдельные элементы деятельности организации (управление персоналом, исследованиями, маркетингом, производством);
- генеральные – возглавление подразделений организации, ответственность за общую деятельность;
- линейные – выполнение функций, напрямую связанных с производством или поставкой продуктов или услуг потребителю;
- аппаратные – исполнение непроизводственных функций деятельности предприятия, таких как финансы, персонал, закупки или правовые вопросы[4].

Менеджмент осуществляется в потоке исторических событий, что предполагает признание равного воздействия на него прошлого, настоящего и будущего. Прошлое оказывает влияние на все специальные функции управления. На повседневном уровне менеджмент имеет дело с настоящим, с необходимостью интеграции ресурсов, с координацией различных видов деятельности, с мониторингом текущей ситуации, с выявлением проблем, с производством.

Решение оперативных вопросов может включать в себя проверку поставок, техническую деятельность с ресурсами или работу с требованиями потребителей.

Менеджмент предполагает прогнозирование. Насколько бы ни была благоприятна ситуация в настоящем, насколько эффективно ни было бы текущее производство, менеджеры должны внимательно следить за событиями во внешнем мире и пытаться заглянуть в будущее. Это предполагает проверку существующих систем и их постоянное совершенствование, анализ изменений внешней среды и их воздействия на текущую деятельность.

Модель – упрощенное отражение реального бытия. Она помогает нам осознать его сложность и предлагает альтернативные точки зрения на изучаемый вопрос. Ни одна модель не предлагает полного решения, поэтому менеджерам-практикам, полезно научиться совмещать их, используя все самое ценное. Например, конкурирующей на мировом рынке компании необходимы высокое качество продукции, гибкость производства и низкие издержки, поэтому ее, прежде всего, интересуют модели эффективной организации процесса производства с технической точки зрения. Ее руководители также заинтересованы в моделях поведения человека на работе, которые показывают ограничения упрощения рабочих операций и их негативное воздействие (уменьшение гибкости, снижение качества продукции) на сотрудников в долгосрочном периоде[5].

Управленческие модели прямым или косвенным образом направляют действия менеджеров для того, чтобы получить представление об их природе, необходимо познакомиться с максимально широким кругом возможных точек зрения и вкладом каждой из них в процесс менеджмента.

Моделирование позволяет нам анализировать действительность с помощью формального выделения основных переменных, предлагая возможные взаимосвязи и предсказывая вероятные результаты изменения. Модели помогают нам понять сложность реальной жизни и не игнорировать ее, а взять в «союзники». Чарльз Хэнди отметил, что теории: «Помогают объяснить прошлое, которое в свою очередь помогает понять настоящее, предсказать будущее, что позволяет повлиять на него и навести в нем относительный порядок»[6].

Сегодня основной проблемой менеджмента можно считать вопрос об организации гибкого производства, способного удовлетворить спрос на быстро изменяющихся рынках, а значит, руководителей прежде всего интересуют модели, которые предлагают способы максимально эластичной организации деятельности.

Современные теории отражают этот интерес, предлагая организациям различные способы выживания в высоко турбулентном и конкурентном мире, акцентируя внимание руководства компаний на гибкости производства, качестве товаров и услуг и низких издержках.

1.2. Общая характеристика японской модели менеджмента

При рассмотрении моделей управления обычно выделяют два их вида: японскую и американскую.

Японская модель менеджмента формировалась под влиянием двух факторов:

1. творческое освоение зарубежного опыта в области организации и управления;
2. последовательное сохранение национальных традиций.

Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха – умение работать с людьми.

Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, к изготовлению качественной продукции с низкими издержками. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: «наше богатство – человеческие ресурсы», в соответствии с которым создаются условия для наиболее эффективного использования этих ресурсов[7].

В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, т.к. быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире. Япония является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей; доминирует в производстве почти всех категорий массовых полупроводниковых микросхем; признана самой конкурентоспособной страной в мире; занимает лидирующие позиции в обеспечении грамотности, социальной политики, качество жизни. Эти и другие успехи во многом обусловлены высоким уровнем менеджмента, основателями которого были: Мацусита, Курата, Исизака, Хонда, Морита, Ибука и др.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично – вследствие американской оккупации после второй мировой

войны, частично – как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

На процесс формирования японского менеджмента оказали влияние американские идеи управления. Так, важнейшая идея японского менеджмента о том, что работающий по найму должен всю жизнь трудиться в одной фирме, имеет американское происхождение, но в Японии эта идея дает огромный эффект.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособлявая их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

Японская модель менеджмента основывается на философии «мы все - одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Опросы работников фирмы SONY показали, что 75-85% опрошенных считают себя одной «командой», усиленные совместные действия которые принесут всем ее членам пользу[8].

Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя – невозможно лишь изменить фирме.

Практика показывает, что работники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования. Управление при этом носит в основном рекомендательный характер - в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что каждый готов делать то, что необходимо[9].

В любом коллективе существует чёткая и всем понятная цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллектив единомышленников, настроенных на решение центральной задачи, достижение цели, которой подчинено всё.

Каждый японский служащий весьма тесно отождествляет себя с фирмой, в которой работает, и убеждён в собственной значимости и незаменимости для своей компании. Не случайно для японцев слово «профессия» отождествляется с работой, а практически обозначает организацию (фирму), где они работают:

японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает.

Японская система управления стремится усилить отождествление работника с фирмой, доводя его до степени жертвенности во имя интересов фирмы: служащие японских компаний редко пользуются днём отдыха или выходным днём, безоговорочно выполняют сверхсрочную работу, не используют полностью оплачиваемый отпуск, полагая, что в противном случае они будут демонстрировать недостаточную преданность компании.

Связанный различными обязательствами по отношению к фирме и учитывая разнообразные материальные стимулы, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, или снизить интенсивность труда из опасения быть обойденными другими, переведёнными на менее престижную работу и т.д.

В результате на японских фирмах почти не наблюдается текучести кадров и, судя по статистике, на 1000 рабочих автомобилестроительной промышленности приходится всего 25 дней прогулов (в США – 343 дня, т.е. в 14 раз больше)[\[10\]](#).

Постоянно внушая каждому работнику, что его личное благополучие зависит от результатов деятельности фирмы, используя материальные и духовные стимулы, в том числе не малые выплаты работникам на социальные цели, японский менеджмент добивается высокой интенсивности и производительности труда.

Для понимания японского менеджмента важно рассмотреть поведение японцев в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы, организации, в которой он работает).

Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая свое, строго определённое место (что соответствует конфуцианскому принципу «каждому - свое место») и, проявляя лояльность по отношению к группе, то есть, подчиняя своё поведение общественным целям. Соответственно и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы.

Групповые традиции наложили отпечаток на поведение японцев в группе и вне нее. Поведение их вне группы характеризуется замкнутостью и не желанием контактировать, но в своей группе, в среде установившихся отношений и связей японец готов помочь любому. По данным опросов 70% японцев считают себя обязанными принимать близкое участие в делах друзей (в США 45% жителей, в

Англии 36%, в ФРГ 31%, во Франции 12%, а в России 6%)[11].

Главным принципом группы является «не высовывайся, то есть будь как остальные». Группа сама может признать чей-то приоритет, но работник не должен прилагать к этому усилий. Но если кто-то из группы добился более высоких результатов – это считается достижением группы.

Важной составной частью японского менеджмента является система пожизненного или долгосрочного (найма и трудового стажа). Продвижение по службе в Японии, прежде всего, зависит от возраста и стажа, а потом уже учитываются все остальные качества. Служащие, перешедшие в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все с начала. Рабочий, меняющий место работы, дискриминируется в отношении оплаты труда, льгот, пенсии; их рассматривают как людей второго сорта.

Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом является поощрением интенсивного общения друг с другом, которое выражается в различных формах. Например, ежедневно, кроме субботы и воскресенья, весь персонал начинает день с физической зарядки и пения гимна своей фирмы. После этого все работники фирмы не зависимо от их положения декламируют заповеди, вывешенные на стенах и посвященные в основном упорному и добросовестному труду, повиновению, исполнительности, скромности, проявления благодарности.

В японских фирмах ежегодно отмечается «день основания компании», что дает возможность руководству фирм проводить в жизнь идею «общности интересов» предпринимателей и работников[12].

Нормой деятельности для японского менеджера является каждодневное присутствие на производстве, постоянное общение с людьми, решение все возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства, повышение эффективности хозяйствования. На все жалобы со стороны служащих, как правило, следует немедленная реакция руководства.

Мастера цехов каждое утро дают задание работникам, зачитывают сводку о результатах вчерашней работы и интересуются самочувствием работников, зная, что если рабочий болен или обеспокоен чем-то, он не сможет хорошо работать.

Управляющим в Японии, даже директору завода, не предоставляется отдельного кабинета – вместе со своими сослуживцами они размещаются в одном большом

открытом зале без перегородок, оснащенном простой и самой необходимой мебелью. Это должно напоминать служащим о том, что они прилагают совместные усилия к достижению компанией успеха.

Привилегии в зависимости от ранга или класса отсутствуют, в том числе и привилегии пользования отдельными столовыми. Менеджеры фирмы SONY одеты в такие же синие куртки без отличий, как и остальные рабочие. Во время спада производства им в первую очередь снижают заработную плату. Все это дает огромный экономический и нравственный эффект, т.к. рабочие чувствуют свою связь с управляющими и корпорацией.

Японский менеджмент используют и определённый порядок найма, продвижение и обучение служащих. При приеме на работу выпускников средних школ и университетов поощряется созданием рабочих династий, то есть прием на работу детей и близких родственников кадровых работников. Широко практикуется наем по рекомендации кого-либо из сотрудников фирмы, который несет ответственность за свою рекомендацию.

Своеобразен и порядок ротации на японских фирмах. В отличие от США, где человек может всю свою жизнь может проработать мастером, если это удовлетворяет его и компанию, в Японии считают, что длительное пребывание работником в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. По этому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе[13].

Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность) и может колебаться от 4-7 лет. В результате каждый служащий приобретает 5-6 специальностей, и становится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости.

В первую очередь по службе должны продвигаться люди, обладающими такими качествами, как честность, порядочность, скромность и трудолюбие.

Отбор кандидатов в управляющий состав обычно производится из числа работников компании. При этом преследуется несколько целей:

- во-первых, найти человека, детально знающего специфику производства;
- во-вторых, усилить преданность работника фирме и сохранить стаж его работы.

Что касается обучения работников, то обычно под этим подразумевается повышение их квалификации без отрыва от производства, на рабочих местах.

Для повышения теоретического образования своих служащих японские корпорации направляют их в учебные центры, на семинары, например в учебные заведения США.

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

На фирмах Японии применяется целая система нематериального (морального) стимулирования хороших работников:

- продвижения по службе;
- выдача премий, ценных подарков;
- выдача авторских свидетельств; проведение специальных заседаний на которых отмечается высококачественная деятельность сотрудника;
- предоставления льгот на покупку акций предприятия;
- оплачиваемые поездки на предприятия заказчика (в том числе и в другие страны);
- публикация специальных статей во внутрифирменном издании (прессе);
- организация загородной поездки для работников с семьями за счет фирмы;
- организация совместных обедов работников с руководством фирмы;
- специально отведённые места для парковки машин и т.п.[\[14\]](#).

Специфика японского менеджмента, учитывающего психологию людей и их социальный статус и позволившего добиться не обычных успехов в промышленности, способствовала совершенствованию традиционных методов

управления кадрами в других странах с развитой экономикой.

1.3. Сравнительная характеристика моделей менеджмента

Американская модель менеджмента утрачивает лидирующее положение в мире, а в последнее время начинает приобретать отдельные черты японской модели.

Во многом особенности этой модели обусловлены национальными особенностями американцев: способностью бороться до конца, утверждать свое превосходство и жизненность. Они подчеркивают свою исключительность, «богоизбранность», стремятся добиваться быстрого и большого успеха. Большое внимание уделяют своему делу. Для них характерна борьба за лидерство. До последнего времени в Америке доминировал единоличный стиль управления, на фирмах наблюдалась жесткая дисциплина и беспрекословное подчинение при чисто внешней демократичности[15].

Рассмотрим сравнительную характеристику моделей менеджмента (таблица 1).

Таблица 1 - Сравнительная таблица моделей менеджмента

Характеристики	Японская	Американская
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в «команде», ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного «Я», нежелание рисковать.	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам. Стремление к продуманному риску.

Критерии к продвижению по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение.	Высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро.
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе.	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.
Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно.
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный наем, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.).	Краткосрочный наем, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив – экономические факторы (деньги).

Характер проведения инноваций	Эволюционным путем.	Революционным путем.
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия.	Контракты.

Таким образом, рассматривая японскую модель менеджмента, можем сделать следующие выводы:

- люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантия защищенности и безопасности;
- основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединении работников общими интересами и пониманием общих целей работы;
- когда создана обстановка, обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полной мере своих способностей.

Так же необходимо отметить, что управленческий контроль, за 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»).

Японские руководители организуют дело так, что у сотрудников появляются сильнейшие мотивы к результативной работе, причем мотивация распространяется не только на рабочее место, но и на семейное окружение.

2. Анализ модели менеджмента на ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод»

2.1. Организационная характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Балатовский деревообрабатывающий завод» образовано на основании решения общего собрания учредителей выраженного в протоколе №1 от 14 января 2003 года. Дата государственной регистрации 20 января 2003 года.

В соответствии Общероссийским классификатором видов экономической деятельности продукции и услуг принятым Постановлением Госстандарта РФ от 06.11.2001г. №454-ст «О принятии и введение в действие ОКВЭД» Общество с ограниченной ответственностью Балатовский «Деревообрабатывающий завод» принадлежит к деревообрабатывающей отрасли. Код по ОКВЭД 20.30.1.

Юридический адрес: 614990, г. Пермь, Рязанская улица, 105. Тел.: (342)226-51-98(342)226-62-23 Факс: (342) 226-62-23

На основании учредительных документов, общество имеет право осуществлять следующие виды деятельности:

1. производство столярных изделий и их реализация;
2. организация различных видов услуг гражданам и юридическим лицам;
3. строительство и ремонт гражданских и промышленных объектов;
4. производство строительных материалов;
5. производство и реализация товаров народного потребления;
6. оптовая, розничная и комиссионная торговля и многие другие.

На сегодняшний день предприятие изготавливает и реализует через собственную фирменную торговую сеть «Торговый Дом Балатовский ДОЗ» следующую продукцию:

1. оконные блоки;
2. дверные блоки филенчатые;
3. дверные блоки клееные из ДВП;
4. строганный погонаж (плинтус, половая доска; подоконная доска);
5. дачная мебель;
6. строительные материалы.

Сбытовая деятельность предприятия ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод», сосредоточена через фирменную сеть «Торговый дом ДФЗ» возглавляемый исполнительным директором - Говорковой Людмилой Олеговной. Здесь сосредоточена организация сбыта продукции, как для оптовых покупателей, так и для частных лиц на основании прайс - листов.

Организационная структура управления ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» (Приложение 1) за время работы претерпело качественные изменения - чтобы адекватно реагировать на новые требования рынка.

Организационную структуру управления ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» можно отнести к линейной.

Преимущества линейной структуры:

1. четкая система взаимных связей функций и подразделений;
2. четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
3. ясно выраженная ответственность;
4. быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Организационную структуру Общества утверждает директор.

На сегодняшний день ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» — одно из крупнейших предприятий Урала, поставляющее свою продукцию на строительные объекты Перми и Пермского края.

2.2. Анализ управления персоналом на предприятии

Главной ценностью предприятия ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» являются люди, которые заняты в процессе реализации основных целей предприятия.

Отношения работников Общества, возникают на основе трудового договора, регулируются Российским трудовым законодательством и внутренними нормативными актами.

Анализируя «Положение об оплате труда персонала» и «Коллективный договор» можно сделать следующие выводы.

Работникам Общества гарантируются все установленные федеральным законом нормы - продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

Вновь принятый работник Общества подчиняется правилам внутреннего распорядка. Согласно данным правилам в данном подразделении установлена пяти дневная рабочая неделя с двумя выходными днями - суббота и воскресенье.

Для отдельных категорий работников, занятых в производственном отделе, устанавливается сменный режим работы, а выходные предоставляются по скользящему графику. Для таких работников существуют графики сменности, которые доводятся до сведения работников не позднее, чем за один месяц до введения их в действие. Графики сменности прилагаются к коллективному договору.

Нормальная продолжительность рабочего времени не превышает 40 часов в неделю, а ежедневный перерыв составляет 60 минут.

В предпраздничные дни время рабочего дня сокращается на 1 час, или, если это невозможно по условиям производства, работнику предоставляется дополнительное время отдыха либо с согласия работника переработка оплачивается по нормам, предусмотренным для сверхурочной работы. В нерабочие праздничные дни допускаются работы, приостановка которых невозможна по различным причинам.

Работникам данного предприятия предоставляется ежегодный отпуск продолжительностью 28 календарных дней. График отпусков в Обществе составляется и утверждается в последней декаде года, но не менее чем за две недели до наступления календарного года.

Допускается вызов работника из отпуска с его согласия, за исключением случаев, установленных Трудовым Кодексом РФ.

На данном предприятии зарплата всегда выплачивается вовремя. Время внеурочной работы также оплачивается или предоставляется дополнительное время отдыха.

Эффективно повышает управление сотрудниками на предприятии принятая программа социального обеспечения. Она, в частности включает:

- 1. медицинское обследование (диспансеризация) - 1 раз в год,

2. путевки в санатории, детские лагеря,

3) через 12 месяцев - премия по итогам работы за год.

Премирование работников предприятия осуществляется на основании Положения о премировании, утвержденного генеральным директором предприятия.

Анализируя основные показатели и порядок премирования персонала можно заключить следующее:

1. велик фактор субъективной оценки,
2. работник полностью получит премию в том случае, если будет просто исполнять свои обязанности, а не за успехи или инициативу,
3. размер премии уменьшается за упущения в работе.

Такая система не может увеличивать мотивацию работника.

2.3. Анализ количественного и качественного состава работников предприятия

Проведем анализ количественного и качественного состава работников предприятия по данным представленным специалистом по управлению персоналом ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод», период анализа 2018 – 2020 гг.

Общее количество сотрудников ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» 96 штатных

Для того чтобы проследить движение рабочей силы рассчитаем ряд коэффициентов.

Среднесписочная численность работников Чппр по формуле:

(1)

где: Ч1, Ч2, Ч3...Ч11, Ч12 - численность работников по месяцам.

Проанализируем трудовой потенциал ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» (таблица 2).

Таблица 2 - Трудовой потенциал ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» 2018-2020 гг., человек

Показатели	2018г 2019г 2020г			Изменение численности работников,(+/-) 2020 г. к 2018г.
	2018г	2019г	2020г	
Численность	107	99	96	-11
Средняя численность	107	99	96	- 11
В том числе				
- специалисты	49	46	46	-3
- рабочие	58	53	50	-8
Принято за год	3	8	19	16
Выбыло за год в том числе:	17	23	22	5
- в связи с сокращением	6	5	2	- 4
- по собственному желанию	11	18	20	9

Средняя численность персонала за 2018 - 2020 гг. значительно менялась, численность работников на конец анализируемого периода снизилась на 11 человек, в основном за счет выбытия рабочих 8 человек.

За период с 2018 – 2020 гг. на предприятии выбыло 11 человек, доля среди выбывших работников в связи с сокращением составляет 35 %, по собственному

желанию 65 %. Следовательно, основной причиной увольнения является собственное желание.

Интенсивность оборота персонала учитывается коэффициентами оборота по приему и по выбытию, рассчитываем данные коэффициенты и занесем данные в таблицу 3.

Таблица 3 - Аналитический отчет показателей по приему и по выбытию на предприятии ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» 2018-2020 гг., %

Показатель	2018	2019	Прирост	Прирост	
			2020	2020	
			+ (-)	+ (-)	
Коэффициент оборота по приему	3	8	5	20	-6
Коэффициент оборота по выбытию	16	23	7	23	-
Коэффициент текучести	15	23	8	24	1

Диагностика исследуемого предприятия при помощи коэффициентов интенсивности оборота персонала по приему и по выбытию, свидетельствует о следующем:

1. коэффициент оборота по приему персонала увеличивается на протяжении всего анализируемого периода, и на конец 2020 года составляет 20%;
2. коэффициент оборота по выбытию, так же имеет тенденцию увеличения в 2019 году на 7, но в 2020 году данный показатель не изменился в сравнении с 2018 годом, он равен 23;
3. коэффициент текучести кадров на исследуемом предприятии, имеет тенденцию роста и на конец 2020 года составляет 24 %. Данный показатель на много превышает норму, т.к. считается, что нормальная текучесть кадров составляет 3 - 5% в год.

Руководству следует изучить все причины увеличения показателей текучести кадров и принимать меры по стабилизации данного показателя.

3. Проблемы и перспективы развития менеджмента на Российских предприятиях

3.1. Проблем развития менеджмента ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» с точки зрения японской модели

Для любого предприятия очень важно работать не только с клиентами, но и с собственным персоналом, ведь именно от него напрямую зависит успешность выполнения поставленных задач.

Руководству предприятия желательно пересмотреть принцип формирования премии.

Так же при анализе управления на предприятии следует уделить внимание стимулированию персонала на предприятии. Так как поставленная цель должна достигаться средствами, которые дадут ожидаемый результат, для обеспечения этого процесса работнику надо дать такие стимулы, которые сформируют нормы взаимоотношений, помогающих оценивать работников на всех уровнях управления.

Не маловажным фактором снижения мотивации персонала на исследуемом предприятии является отсутствие обучения - повышения квалификации. Руководителю следует пересмотреть принципы в системе обучения. Можно использовать тренинги на рабочих местах, деловые игры и другие мероприятия. Возможно, данные факты объясняют большую часть увольнений на предприятии по собственному желанию.

Анализируя работу менеджеров, можем отметить, что часть менеджеров очень редко бывают на производстве, а следовательно и отсутствует общение с рабочими занятыми на производстве. В основном о проблемах на производстве они узнают на оперативных совещаниях от мастеров цехов с производства.

В сравнении с Японской моделью менеджмента, видим что, самая важная задача японских менеджеров - установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры одна семья.

На предприятии бывают случаи «подсиживания», когда один человек чтобы продвинуться пытается всеми возможным способами скинуть с должности, к которой стремятся, человека, который там работает. В результате существует вероятность потери кого-то из сотрудников. Данные методы в Японии не допустимы - вот этому принципу необходимо следовать и нашим людям.

Работа по Японскому принципу - люди хотят работать. И поэтому у новых менеджеров в России важную роль играет стремление к самовыражению, они пытаются достичь тех целей, которые перед собой поставили. Они приносят с собой опыт рыночного менеджмента, свои капиталы, накопленные в частном бизнесе и наработанные связи с банками.

Плохое качество продукции, вот еще одна из наших проблем, которая не позволяет по большому счету выходить нам на мировой рынок. Весь наш экспорт состоит только из сырья, по причине большого его наличия. Но оно то со временем заканчивается. А товаров, свободно конкурирующих на мировом рынке, по-прежнему, нет. Так вот опыт необходимо перенимать в части качества продукции. Контроль за которым в Японии отработан от и до.

В результате проведенных исследований, управления персоналом на предприятии ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» можем сказать, что основной проблемой в управлении персоналом на предприятии является, то, что руководство в погоне за финансовыми показателями мало уделяют внимания вопросу по управлению персоналом.

3.2. Перспективы развития менеджмента в России с использованием японской модели

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида.

При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость.

В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними. Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления, с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль, использование бригадной формы организации труда и его оплаты и т.д. При таком подходе можно осуществлять и целенаправленный отбор управляющих[16].

Современный российский менеджер должен отличаться гибкостью в определении целей и задач управления и твердостью, когда цель выбрана, в неуклонном стремлении к ее достижению. Подобный тип руководителя, сочетающий в себе гибкость, приспособляемость и огромные волевые качества придется формировать длительные годы.

Специфической чертой российского менеджмента должна стать опора на трудолюбие работника, ориентация на старательность и пунктуальность. Эти заложенные в народе качества необходимо всячески поощрять. При воспитании данных качеств, в процессе становления национальной системы управления, мы можем осуществить постепенный переход от жестких управленческих решений к гибким. Сегодня жесткость является необходимой, но вынужденной мерой.

Стратегическая перспектива русского менеджмента – движение к более мягкому по форме, но и более эффективному по содержанию управлению[17].

Российское предприятие, становясь самостоятельным объектом товарно-денежных отношений, полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, должно сформировать у себя систему эффективного управления (менеджмента), который смог бы позволить предприятию добиться конкурентоспособного и устойчивого положения на рынке.

По сравнению со старой системой управления, существовавшей много лет на российских предприятиях, в новых условиях появляются новые функции: разработки стратегии и политики развития, поиск необходимых материальных и трудовых ресурсов, совершенствование производственной и организационной структур управления предприятием.

В этих условиях резко возросли требования к российским менеджерам за своевременность и качество принимаемых решений. Усилилась роль научно-технического прогресса, дающего возможность путем нововведений удовлетворять потребности рынка. В российском бизнесе появилась острая необходимость проведения маркетинговых исследований, позволяющих изучить эти потребности. Для осуществления производства конкурентоспособной продукции в условиях минимизации издержек производства все большее значение приобретают вопросы, связанные с управлением персонала, который в новых российских реалиях становится основным ресурсом.

Менеджмент на российских предприятиях предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала и стилю управления. В условиях дефицита денежных ресурсов появилась необходимость использовать наработанные мировой практикой менеджмента методы мотивации. Опыт пожизненного найма Японии вряд ли подойдет Российским предприятиям, по причине их не стабильности, но все же на ряде крупных предприятий это можно вполне реализовать, т.к. все же люди пытаются удержаться в стабильно работающих компаниях в которых есть возможность продвижения. Хотя порой продвигнуться в профессиональном плане гораздо быстрее меняя одну работу на другую, с повышением должности или просто заработной платы.

Поэтому для российских менеджеров важно изучить зарубежный опыт управления и творчески использовать его в новых российских условиях в целях строительства организации нового для нашей страны типа, включающего современные методы корпоративного и антикризисного управления, ориентированных на диверсификацию, конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

3.3. Рекомендуемые мероприятия для совершенствования менеджмента ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод»

Для того чтобы программы по управлению групповым поведением персонала работали с наибольшей эффективностью, необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, его пожелания и стремления. В настоящее время существует множество методов управления групповым поведением персонала, которые носят как материальный, так и нематериальный характер. И только от

правильного использования сочетаний этих элементов будет зависеть итоговый результат.

Для совершенствования управления персоналом в ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» необходимо разработать программу морального стимулирования работников на достижение результатов.

В качестве мер морального стимулирования персонала ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» предлагаются следующие методы:

1. регулярное информирование персонала,
2. организация корпоративных мероприятий,
3. официальное признание заслуг;
4. регулирование взаимоотношений в коллективе.

Информирование как механизм стимулирования персонала посредством систематического обеспечения правильно подобранной правдивой информацией базируется на осуществлении подбора, обобщения, оформления и распространения визуальными и вербальными средствами разнообразных сведений преимущественно позитивного содержания (например, о заслугах и достижениях конкретного работника, о целях работы коллектива, о благотворительных проектах и результатах спонсорской деятельности организации). Основные задачи информирования персонала состоят в том, чтобы:

1. транслировать нормы, ценности, ориентиры организационной культуры в массы работающих;
2. своевременно сообщать сотрудникам о событиях в жизни организации;
3. способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
4. способствовать формированию командного (корпоративного) духа в организации;
5. способствовать повышению уровня лояльности сотрудников;
6. способствовать осознанию сотрудниками своей роли в коллективе.

В зависимости от того, присутствует ли поощряемый работник в момент передачи сведений о его заслугах, информирование может осуществляться активными способами и пассивными. Очевидно, что большим стимулирующим эффектом обладают активные способы информирования, когда информация оглашается в присутствии поощряемого работника, и одобрительное сообщение дополняется позитивным эмоциональным фоном, создавая благоприятный настрой во всем

коллективе.

Современным способом организации корпоративной информационной среды является создание локальных информационных ресурсов - интранет-порталов компаний.

Интранет-портал - это внутрифирменная (корпоративная) информационная среда с рядом функциональных задач, позволяющих наиболее полно осуществлять коммуникации внутри компании - между сотрудниками и отделами компании. В основе функционирования такого портала лежат Internet-технологии. Интранет - порталы размещаются во внутренней локальной информационной сети компании и доступны только ее сотрудникам. Главная страница такого портала должна быть смыслообразующим и имиджевым центром, связывающим в единое целое структуру, дизайн и содержание внутрифирменной информационной среды, представленной на страницах портала.

Неотделимой частью своеобразия любой компании являются проводимые в ней корпоративные мероприятия - праздники. И они являются инструментами морального стимулирования персонала, элементами формирования внутреннего имиджа компании.

Рекомендуемые корпоративные праздники в коллективе ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» должны выполнять ряд функций:

1. акцентирование успеха. В отличие от простой процедуры подведения итогов, праздник подчеркивает достижения, успехи группы (подразделения), с позитивной направленностью;
2. адаптация. Помощь новичкам во вхождении в коллектив;
3. воспитание. Приобщение работников к значимым для компании ценностям;
4. групповая мотивация. Процесс формирования и регулирования отношений в коллективе протекает в неформальной запоминающейся позитивной эмоциональной обстановке;
5. сплочение. На основе эмоционального сближения.

Одним из значимых методов морального стимулирования является официальное признание заслуг посредством награждения лучших работников за отличия в труде, значимые для деятельности компании и поэтому поощряемые публично и официально.

Главная цель награждения как метода стимулирования персонала - сформировать в коллективе ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» положительное отношение к различным достижениям, создать и культивировать образ желаемого трудового поведения работников, целевым ориентиром которому служит инициатива, творческий подход и трудовая активность.

В числе важных функций награждения отметим:

1. стимулирующую функцию. Отразить ценности общества, организации, коллектива и отождествить человека, получившего награду, с тем идеальным образом, именем, которое носит награда;
2. дифференцирующую функцию. Отличить заслуженного члена общества от прочих;
3. воспитательную функцию. Способствовать формированию определенной модели трудового поведения.

Необходимым условием эффективности этого метода стимулирования является наличие системы правовых, нравственных, философских взглядов руководителей на развитие организации и ее персонала, на содержание, формы и методы стимулирования и формирование подлинной, глубокой заинтересованности работников в активной трудовой деятельности.

Для награждения планируется закупить почетные грамоты. Почетными грамотами можно наградить:

1. за многолетний добросовестный труд,
2. большой личный вклад,
3. лучших сотрудников.

Регулирование взаимоотношений способствует установлению позитивного характера межличностных взаимоотношений в коллективе ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод».

По своей сути эти взаимоотношения представляют собой субъективно переживаемые взаимосвязи между работниками, которые объективно проявляются в характере и способах взаимных влияний, оказываемых работниками друг на друга в процессе совместной трудовой деятельности и общения. Характер этих взаимосвязей опосредствуется содержанием, целями, ценностями и организацией совместной трудовой деятельности и выступает основой формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе ООО «Балатовский

деревообрабатывающий завод». Он проявляется в специфике взаимоотношений, складывающихся между руководителем и подчиненными (вертикальный климат), а также между самими подчиненными (горизонтальный климат).

Согласно определению из словаря управления персоналом: «Межличностные и межгрупповые отношения - это система моральных установок, ожиданий и стереотипов, через которые работники воспринимают и оценивают друг друга».

Социально-психологический климат - это комплексное психологическое состояние коллектива, отражающее особенности социального восприятия различных сторон его жизни и деятельности, степень удовлетворения ими и побуждения к успешному выполнению поставленных задач.

Его основной социально значимой характеристикой выступает господствующее в коллективе отношение к труду.

Состояние социально-психологического климата в коллективе ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» характеризуется эффективностью профессиональной деятельности, состоянием трудовой дисциплины и характером движения кадров. Между состоянием социально-психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Оптимальное управление социально-психологическим климатом в трудовом коллективе требует специальных знаний и умений от руководящего состава. Регулирование социально-психологического климата в коллективе осуществляется мерами социального и психологического планирования, управления организационной культурой, управления конфликтами. В качестве специальных мер следует применять:

1. продуманный и грамотно проведенный подбор кадров на должностные позиции в компании;
2. обучение и периодическая оценка профессионализма, управленческих инициатив, деловых и личных качеств руководящих кадров;
3. комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости;
4. применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия.

Социально-психологический климат зависит от стиля руководства и характера организационной культуры. В своей деятельности по регулированию социально-психологического климата руководителю следует чаще использовать силу убеждения, внушения, личного примера, опираться на наиболее активных, сознательных, авторитетных членов коллектива.

Таким образом, на основе проведенных исследований нами предложена следующая система рекомендаций для руководителей подразделений исследуемого предприятия.

1) Для эффективного управления групповым поведением огромную значимость имеет подбор руководителем стиля руководства. Общеизвестными характеристиками руководителя являются: принятие ответственности; уверенность, решительность; прямота, образованность.

2) В зависимости от ситуации использовать различные методы руководства. Не рекомендуется использовать какой-то один стиль управления групповым поведением. У любого стиля есть свои достоинства и недостатки, которые, нередко, сводят на нет все положительные стороны руководства. Поэтому желательно использование комбинированного стиля руководства – в зависимости от ситуации;

Таким образом, по своей сути все методы морального стимулирования имеют информационную природу, являясь информационными процессами, в которых источником информации о заслугах работников выступает субъект управления, а приемником информации о заслугах работников - объект стимулирования коллектива ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод».

Каналом связи являются средства передачи информации (визуальные, вербальные). Формы оценочной информации о человеке и способы ее передачи определяют содержание конкретного морального стимула, формируют положительную трудовую мотивацию, создавая приподнятое позитивное настроение в коллективе или у конкретного работника.

Чтобы быть эффективным, механизм морального стимулирования должен выполнять следующие задачи:

1. предусматривать поощрения за конкретные результаты, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих

- перед ним;
2. устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;
 3. обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;
 4. усиливать заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его трудовых показателей;
 5. быть простым, доходчивым и понятным для работников;
 6. обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Заключение

В курсовой работе изложены теоретические и практические вопросы, японской модели менеджмента на примере ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод».

Япония – маленькая страна. Плотность населения высока. Ресурсы ограничены. Природные катаклизмы вызывают чувство опасности. Поэтому у японцев острое чувство необходимости национального единства. Они в полной мере осознают, что их выживание зависит от единства и социальной сплоченности.

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса. Японское общество поделено на отдельные институты не горизонтально, а вертикально. Предприятие является одним из таких институтов. Менеджеры и работники могут иметь разногласия, но это чисто внутренние дела фирмы. И те, и другие смотрят на конкурирующие фирмы как на своих заклятых врагов. Каждая фирма стремится быть первой в своей сфере.

Престиж значит больше, чем прибыль. Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Японский менеджмент взывает к естественным здоровым инстинктам работников для развития их творчества, мастерства и сознательности.

В результате, анализа управления персоналом на предприятии нами выявлены следующие проблемы.

За период с 2018 – 2020 гг. на предприятии выбыло 11 человек, основной причиной увольнения является собственное желание.

Коэффициент текучести кадров на исследуемом предприятии, имеет тенденцию роста и на конец 2020 года составляет 24 %. Данный показатель на много превышает норму, т.к. считается, что нормальная текучесть кадров составляет 3 - 5% в год.

Руководству следует изучить все причины увеличения показателей текучести кадров и принимать меры по стабилизации данного показателя.

В отношении подчиненных к руководителю наблюдаются негативные тенденции, которые несут за собой непокорность подчиненных. Впоследствии это негативно отражается на преданности к компании, ее целям и задачам, что в результате отрицательно сказывается на финансовых результатах предприятия.

Таким образом, руководители чрезмерно концентрируют на себе решения и не склоны делегировать ответственность.

Для совершенствования управления групповым поведением персонала в ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» нами разработана программа морального стимулирования работников на достижение результатов.

В качестве мер морального стимулирования персонала ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» предлагаются следующие методы.

1) Регулярное информирование персонала. Информирование посредством систематического обеспечения правильно подобранной правдивой информацией. Современным способом организации корпоративной информационной среды является создание локальных информационных ресурсов - интранет-порталов компаний.

2) Организация корпоративных мероприятий. Корпоративные мероприятия – праздники, являются инструментами морального стимулирования персонала,

элементами формирования внутреннего имиджа компании.

3) Официальное признание заслуг. Главная цель награждения как метода стимулирования персонала - сформировать в коллективе ООО «Балатовский деревообрабатывающий завод» положительное отношение к различным достижениям, создать и культивировать образ желаемого трудового поведения работников, целевым ориентиром которому служит инициатива, творческий подход и трудовая активность.

4) Регулирование взаимоотношений в коллективе. Для этого нами предложено провести обучающий семинар для руководителей компании, посвященный вопросам мотивации, стимулирования персонала.

Создание высокой мотивации у сотрудников на достижение целей компании – это задача всех руководителей, а не только генерального директора. Поэтому руководители подразделений должны быть ознакомлены с основными теоретическими концепциями и практическими подходами к мотивации персонала, чтобы осознанно применять их в своей повседневной деятельности.

На примере японской модели менеджмента, лучший способ мотивировать сотрудников на более эффективную и ответственную работу на предприятии — самому руководителю работать более ответственно и эффективно, принять на себя и осознать не только ответственность за свою судьбу, но и за судьбы людей, руководить которыми ему доверили.

Овладение стержнем японского менеджмента – отказ от узкой специализации, универсальное развитие работника и связанные с таким развитием стабильная занятость, ротация кадров внутри фирмы, обучение в процессе работы и т.д. – необходимо каждой фирме, желающей не только преуспеть, но и хотя бы существовать.

Список использованной литературы

1. Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента. М.: ПРИОР, 2006. – 359с
2. Вахрушев В. Принципы японского управления. - М: ФОЗБ . 2002. 106 с.
3. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие; 2-е изд./ перераб. и доп. М. ИНФРА-М, 2015. 194 с.

4. Дункан У. Д. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М.: Дело, 2016. 271 с.
5. Кантер Р. Рубежи менеджмента/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. 167 с.
6. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 4-е изд. - М., 2005. 1067 с.
7. Хлынов В.Н. Японские «секреты» управления персоналом. - М.: Восточная литература, 2015.
8. Классики менеджмента/ под ред. М. Уорнера. Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Экономикс, 2001. 217 с.
9. Психология и этика делового общения / под редакцией Лавриненко В.Н. – М.: Высшая школа, 2005. 182 с.
10. Современный словарь управленца / Под общ. ред. М.Г. Лапусты, П.С. Никольского.-2-е изд., доп.-М.: ИНФРА-М, 2018. 567 с.
11. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера - СПб.: Питер, 2005. 1200 с.
12. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - N4. С. 73-78
13. Управление персоналом и трудовыми отношениями в Японии // Современное управление. - 2009. - N10. С. 27-32
14. Доверие как базовая ценность компании и инструмент управления персоналом. // Современное управление. - 2019. - N11. С. 19-30
15. Бизюков П.В. Почему российские менеджеры не используют потенциал управленческого лидерства. // Маркетинг успеха. - 2018. - N 11. С. 3-10
16. Яхонтова Е. Японский подход к мотивации персонала// Менеджмент сегодня. № 1. 2020. с. 19-24
17. Дырка С.. Новый менеджмент для экономики постсоциалистических стран в условиях глобализации // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2018. Т. 6. № 4. С. 31-35.
18. Пороховский А. Современные менеджеры: социально-экономическая роль // Вопросы экономики. 2019. N 3. С. 20-23
19. Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Социологические исследования. 2017. № 5. С. 46-52.
20. И.Б.Гурков, О.И.Зеленова, З.Б.Саидов, А.С.Гольдберг. Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения //

Мир России. 2019. № 3. С. 132-150.

21. Хачатуров А.Е., Белковский А.Н., Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом. 2010. №5. С. 34.

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие; 2-е изд./ перераб. и доп. М. ИНФРА-М, 2005. [↑](#)

2. Доверие как базовая ценность компании и инструмент управления персоналом. // Современное управление. - 2009. - N11. С. 19 [↑](#)

3. Современный словарь управленца / Под общ. ред. М.Г. Лапусты, П.С. Никольского.-2-е изд., доп.-М.: ИНФРА-М, 2008. [↑](#)

4. Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента. М.: ПРИОР, 2006. [↑](#)

5. Классики менеджмента/ под ред. М. Уорнера. Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Экономикс, 2001. [↑](#)

6. Дункан У. Д. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М.: Дело, 2006. [↑](#)

7. Управление персоналом и трудовыми отношениями в Японии // Современное управление. - 2009. - N10. С. 27. [↑](#)

8. Хлынов В.Н. Японские «секреты» управления персоналом. - М.: Восточная литература, 2005. [↑](#)

9. Дырка С.. Новый менеджмент для экономики постсоциалистических стран в условиях глобализации // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2008. Т. 6. № 4. С. 31 [↑](#)

10. Яхонтова Е. Японский подход к мотивации персонала// Менеджмент сегодня. № 1. 2010. с. 19 [↑](#)
11. Там же. С. 20 [↑](#)
12. Хачатуров А.Е., Белковский А.Н., Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом. 2010. №5. С. 34. [↑](#)
13. Бизюков П.В. Почему российские менеджеры не используют потенциал управленческого лидерства. // Маркетинг успеха. - 2008. - N 11. С. 3 [↑](#)
14. Яхонтова Е. Японский подход к мотивации персонала// Менеджмент сегодня. № 1. 2010. с. 24 [↑](#)
15. Дункан У. Д. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М.: Дело, 2006. [↑](#)
16. Пороховский А. Современные менеджеры: социально-экономическая роль // Вопросы экономики. 2009. N 3. С. 20 [↑](#)
17. И.Б.Гурков, О.И.Зеленова, З.Б.Саидов, А.С.Гольдберг. Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения // Мир России. 2009. № 3. С. 132 [↑](#)