

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Так исторически сложилось, что РФ отстала в своем экономическом развитии от «рыночных» государств мира, и теперь должна пройти этап переустройства общества, осуществляя творческий синтез зарубежного опыта с учетом своей уникальности. Как известно, экономические законы, в отличие от законов природы, опосредованы «живыми людьми», в потребностях и выборах которых наличествуют ожидания, нормы, традиции, установки, моральные и нравственные ценности. Наши неудачи в осуществлении экономических реформ связаны с неопределенностью стратегии кардинального преобразования общества, а также со слепым копированием чуждого нам опыта. Мы не учли, что Россия имеет свою тысячелетнюю историю коммерции и что «...русская народная этика и эстетика, имеющие еще сильные дохристианские корни, создавали в жизни и ведении бизнеса атмосферу культа идеалов добра, справедливости», — об этом нам напоминает немецкий коммерсант. Чтобы не допускать грубых ошибок в дальнейшем, нам нужно критически переосмыслить опыт внутрифирменного управления в мире, но главное — научиться находить наилучшие решения в условиях недостаточной стабильности социально-экономической жизни, характерной для сегодняшней России.

Эффективные решения - залог существования торгового предприятия. Они являются существенным элементом каждой из пяти функций управления. Поскольку управляющие среднего уровня обязаны, как правило, принимать решения, необходимые для успешной работы своих подразделений, то управляющий вскоре осознает значение решений и то, как трудно найти “правильное”.

«Способность персонала и его влияние на реализацию управленческого решения» - одна из спорных и актуальных тем в теории управления.

В современной литературе можно встретить несколько подходов к изучению процесса принятия решения, но наиболее полно и точно можно об этом говорить, придерживаясь взглядов коллектива авторов под руководством М.Х. Мескона, который, обобщив труды ряда авторов и свой личный опыт, разработал свою

теорию.

В этих условиях особую актуальность приобретает изучение системы японской моделью управления. Менеджмент в Японии отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления отличны от европейских и американских. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий - повысить результативность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда сотрудников.

Цель курсовой работы - рассмотреть систему японского менеджмента с позиции моделей принятия решений в управлении и организация его выполнения.

Для достижения этой цели в работе ставятся следующие задачи:

- изучение теоретических подходов к изучению моделей менеджмента;
- характеристика Японской модели менеджмента;
- изучение общей характеристики ресторана японской кухни «Мама Тао»;
- разработать основные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации;
- разработать рекомендаций по принятию решения в организации;
- разработать рекомендаций по организации утверждения решения его выполнения.

Структура курсовой работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка источников.

Объектом исследования данной курсовой работы является система японского.

Предметом исследования - проведение исследования особенностей японского управления.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

## 1.1. Характеристика Японской модели менеджмента

Менеджмент в Японии отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более результативно. Скорее можно сказать, что основные принципы и методы японского и европейского менеджмента лежат в многообразных плоскостях, имея очень немного точек пересечения[1].

Японский менеджмент, организован на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги влияния на личность. Прежде всего, это чувство долга. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов населения своим подчеркнuto прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе наименьшее расслоение по благосостоянию, и это даёт возможность употреблять чувство коллективизма максимально эффективно.

Чем выделяется японский метод управления от методов, используемых в странах Европы и Америки[2]?

Прежде всего, своей устремленностью: основным предметом управления в Японии являются человеческие ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий - повысить результативность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда. Между тем в европейском и американском менеджменте главной целью является максимализация прибыли, то есть получение максимальной выгоды с наименьшими усилиями[3].

Главной отличительной особенностью сотрудников японских фирм является преданность их фирмам вплоть до жертвенности своих интересов. Это обнаруживается в следующем:[4]

Японский работник убежден, что он - важное необходимое лицо компании и ее судьба лежит на его трудовых плечах.

В обыденном сознании японцев слово "профессия" отождествляет с работой, и практически это означает организацию, где он работает.

Служащие фирм редко берут день отдыха.

Японский служащий соглашается с приказом администрации о сверхурочной деятельности без предшествующего уведомления.

Многие японские сотрудники не используют полностью свои оплачиваемые отпуска. В то же время они полагают, что используя весь отпуск, они показывают мало преданности фирмы.

По мнению японского теоретика по менеджменту Хидеки Йосихара, есть 6 характерных признаков японского управления.

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.
2. Гласность и ценности корпорации.
3. Управление, основанное на информации.
4. Управление, ориентированное на качество.
5. Постоянное присутствие руководства на производстве.
6. Поддержание чистоты и порядка[\[5\]](#).

В целом японское управление выделяет упор на улучшение человеческих отношений: групповую ориентацию, согласованность, моральные качества служащих, стабильность занятости.

Современные методы управления сформировались в Японии в послевоенных условиях, которые определили перед руководителями задачу восстановления социальной и экономической жизни. Под влиянием американской оккупационной администрации японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления фирмами.

Одной из основных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель управления, ориентированная на человеческий фактор. При этом японцы рассматривают не одного человека, как американцы, а группу людей[\[6\]](#).

Японцы выше других ставят социальные потребности. Поэтому и вознаграждение за труд они воспринимают через призму социальных потребностей.

В отличие от работников иных стран, японцы не стремятся к безусловному выполнению правил и обещаний. До развития в Японии капиталистического способа производства ей было свойственно уравнильное вознаграждение за

труд.

Сильнейшим «лекарством» мотивации в Японии является "корпоративный дух" фирмы. В начале его лежит психология группы, ставящей интересы группы значительнее личных интересов отдельных работников.

Центральное место в оперативном японском менеджменте занимает управление качеством. Во всех сферах экономики в настоящее время действуют группы (качества, в которые помимо рабочих включаются мастера и инженеры. Японская система управления качеством не дает сбоев. Это является результатом ее продуманности и простоты.

Японская модель близка к немецкой. Отличительной чертой японской модели является ориентация на социальную сплочённость на уровне компании и «деловую сплочённость» на уровне промышленной группы. В отличие от немецкой модели эта сплочённость имеет не равноправный, а иерархический характер — принесение в жертву интересов «младших» в обмен на патернализм «старших»[\[7\]](#).

Для японской модели характерна активная роль государства, которое на протяжении долгого времени участвовало в стратегическом планировании.

Социальная сплоченность и взаимозависимость - важный аспект деловой жизни в Японии, уходящий корнями в японскую культуру и традиции. Современная модель корпоративного управления сложилась под влиянием, с одной стороны, этих традиций, с другой - внешних сил в послевоенный период. Ключевым элементом японской модели корпоративного управления является система пожизненного найма персонала. Естественно, она не охватывает полностью весь рынок труда Японии. Доля тех, кто всю свою трудовую жизнь связывает с одной компанией, составляет примерно 50%.

Корпорации Японии — это самодостаточные, универсальные многоотраслевые экономические комплексы, что имеют в своей структуре финансовые учреждения (банки, страховые, трастовые компании), торговые фирмы, а также производственные предприятия из всех отраслей хозяйствования. Широкое использование корпорациями привлеченных средств - одна из причин японских экономических достижений[\[8\]](#).

Японская модель корпоративного управления многосторонняя и базируется вокруг ключевого банка и финансово- промышленной сети, или кейрецу.

Ключевой банк и кейрецу — два разных элемента японской модели, которые в то же время дублируют и дополняют друг друга. Почти все японские компании имеют тесные связи с ключевым банком. Банк предоставляет своим корпоративным клиентам кредиты и услуги относительно выпуска облигаций, акций, ведение расчетных счетов и консалтинговые услуги. Обычно, ключевой банк — основной владелец акций корпорации[9].

## 1.2. Преимущества и недостатки Японской модели

Японская модель управления формировалась под влиянием двух факторов:

1. Творческое освоение иностранного опыта в области организации и управления;
2. Сохранение национальных традиций[10].

В связи с этим интерес имеет анализ черт японского характера. Важнейшие из них: сдержанность и дипломатичность, трудолюбие, восприимчивость к новому.

Для Японии характерна страсть к коллективным формам организации труда. Коллективный характер деятельности требует от менеджеров умения ладить с людьми. Высоко ценится жизненный опыт, большое внимание уделяется духовному формированию личности.

Широкое распространение в Японии нашла доктрина патернализма. Патернализм – доктрина об «отеческом» отношении предпринимателей к занятым работникам. Отсюда наблюдается стремление к демократическим формам взаимодействия во время деятельности. В последние годы во всем мире растет интерес к японским формам управления персоналом. Японский опыт притягателен, так как быстрые результаты развития экономики позволили занять лидирующее положение в мире.

Японская модель управления персоналом основывается на философии "Мы все одна семья". Самая существенная задача установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к фирме как к родной семье, сформировать понимание того, что и рабочие и менеджеры в одной семье.

Для своей компании японец обычно трудится очень много это одно из проявлений отождествления себя с компанией. При этом японская система управления трудовыми ресурсами стремится усиливать это отождествление, доводя его даже до жертвенности интересам компании[11].

Система «пожизненного найма» наличествует в основном в крупных компаниях. В средних и мелких компаниях работник чаще всего не застрахован от увольнения, так как условия конкуренции на рынке не могут позволить небольшим фирмам остаться на плаву, в случае кризиса не увольняя своих работников и тем самым уменьшая издержки фирмы.

### **1.3. Сущность японских методов управления**

Для более полного понимания сущности японского стиля управления представляется нужным рассмотреть главные различия в самом подходе к формированию системы менеджмента производственной организацией и к осуществлению управленческой работы в американской и японской школах менеджмента. Наиболее важны различия в следующих аспектах:

#### Кадровая политика

В японских компаниях придерживаются мнения, что руководитель должен быть квалифицированным специалистом, способным работать на любом участке организации, а не по отдельным ее функциям. Поэтому при росте квалификации руководитель отдела выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он не работал[12].

#### Оплата и стимулирование труда

Опыт показывает, что использование гибких систем позволяет повысить уровень оплаты труда при одновременном повышении производительности труда и прибыльности. Это новый подход к формированию системы оплаты труда. Он включает также основы морального стимулирования работников, в частности, за рационализаторскую работу, новые положения о разделении ответственности, стабильности состава работников компании текучести кадров и др[13].

#### Основные тактические задачи

Японские организации в качестве основных целей оперативного характера выделяют обычно расширение рынка и увеличение доли новых товаров в общем объеме продукции, что, по мнению руководителей этих компаний, должно обеспечить умножение конкурентоспособности, но не только в краткосрочной, но и, что более важно, в стратегической перспективе. Подобная целевая ориентация

существенным образом влияет на производственно-сбытовую стратегию фирмы, а также на особенности построения и работы всей системы управления[14].

### Стиль управления в Японии

Стиль управления, который доминирует в японских компаниях, ориентирован на групповую деятельность. Упор при осуществлении управленческих влияний делается на включение каждого, в том числе и менеджера, в деятельность группы. При этом создаются условия и используются специальные меры по налаживанию горизонтальных взаимосвязей и механизмов координации внутри групп и между всеми группами в масштабах компании, что значительно понижает возможность возникновения конфликтов[15].

Поэтому идеальный менеджер по-японски предстает человеком, способным обеспечить результативное функционирование возглавляемого им трудового коллектива единомышленников, в котором индивидуальные достижения каждого непосредственно зависят и связаны с эффективной совместной деятельностью.

### Выводы

На основании проделанной работы можно сделать ряд выводов.

Менеджмент в Японии отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. В целом японское управление выделяет упор на улучшение человеческих отношений: групповую ориентацию, согласованность, моральные качества служащих, стабильность занятости.

Японская модель близка к немецкой. Отличительной чертой японской модели является ориентация на социальную сплочённость на уровне компании и «деловую сплочённость» на уровне промышленной группы.

## **ГЛАВА 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПЫТА ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

## **2.1. Общая характеристика ресторана японской кухни «Мама Тао»**

Сеть ресторанов японской кухни «Мама Тао» – это организация, созданная в городе и области. В настоящее время действует также на территории Мостку, Санкт-Петербурга и ещё нескольких крупных городов России.

Ресторан «Мама Тао» в настоящее время весьма популярен среди жителей и гостей города, так как предлагает сочетание высокого сервиса, уютного интерьера и качественной кухни. Интерьер ресторана – это, в первую очередь, авторское оформление, учитывающее специфику японской кухни и оформления помещений ресторана.

В ресторане «Мама Тао» существует система скидок, дисконтные карты. Одновременно данным рестораном проводятся различные акции, в которых активно принимают участие партнеры ресторана. Основная концепция ресторана «Мама Тао» делает акцент на демократичности цен, на доступности, оригинальном меню, комфорте и удобстве, а также адаптации меню к предпочтениям посетителей ресторана.

Ресторан японской кухни «Мама Тао» – молодое, но перспективное предприятие, действующее на территории Российской Федерации, которое успело зарекомендовать себя как успешно развивающееся предприятие. Клиентская база ресторана является уже сформированной, но привлечение новых клиентов всегда приветствуется. Управление рестораном японской кухни «Мама Тао» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также Уставом компании. В процессе деятельности в ресторане сформировался порядок выполнения должностных обязанностей, определенные правила и нормы по решению производственных задач и реализации основных целей предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что деятельность ресторана японской кухни «Мама Тао» по всем рассмотренным критериям можно признать эффективной. После анализа основной характеристики деятельности, пристального внимания заслуживает анализ организационной структуры управления рестораном.

В настоящее время человек является важнейшим ресурсом организации. Поэтому основной задачей является наиболее эффективное использование сотрудников в соответствии с целями организации и общества, для чего необходима

продуктивная система управления персоналом.

Сотрудники не всегда имеют образование и квалификацию, соответствующие реально исполняемой работе. Фактически обучение за пределами фирмы практикуется редко. Причины:

- недооценка необходимости обучения со стороны самих руководителей;
- неопределенность будущего фирмы, а потому некоторая неясность, каким направлениям следует обучать;
- нехватка средств;
- опасения, что обучаемый сотрудник уйдет;
- отсутствие необходимых курсов или информации о тех структурах, которые проводят обучение;
- низкая оценка существующих курсов, уровня преподавания.

Формальной процедуры оценки деятельности нет. Работник сам видит результаты своего труда, а также те люди, кто принимают работу. Оценка происходит ежемесячно в виде заработной платы. Несмотря на то, что должностная иерархия в ресторане состоит из двух-трех уровней, и главенствует функциональная гибкость в исполняемых обязанностях, разница в оплате рядовых сотрудников и высших руководителей никак не меньше, а скорее больше, чем на крупных предприятиях.

Для предприятия характерен авторитарный стиль управления, который в настоящее время делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их выполнение, позволяет быстро гасить и стабилизировать конфликтные ситуации. В настоящее время подходит для управления организацией, так как фирма находится в стадии роста.

Организационная культура предприятия характеризуется как культура власти. Исполнительный директор принимает решения на основе интуиции и опыта, не вдаваясь в глубокий анализ. Работа по мотивации персонала ведется, в основном, на принципах материального стимулирования, что характерно для почти всех небольших коммерческих организаций в настоящее время.

На наш взгляд, на рассматриваемом предприятии не выстроена и не регламентирована система отбора персонала в том виде, в каком он необходим, с

учетом профессиональных требований к деятельности ресторана. Также отсутствует система адаптации работников, проходящих испытательный срок, что влечет за собой скрытые расходы. Плохо развитые на предприятиях сферы малого бизнеса системы отбора и адаптации персонала являются, пожалуй, наиболее слабыми местами в управлении персоналом малых, а зачастую и средних предприятий. В настоящее время в «Мама Тао» работает 25 человек.

Кадровая служба ресторана «Мама Тао» представлена менеджером по персоналу, в обязанности которого входит:

- прием на работу;
- учет рабочего времени;
- увольнение с работы согласно ТК РФ;
- система обучения и переподготовки персонала;
- мотивационные мероприятия;
- кадровый учет и документооборот;
- организация корпоративных мероприятий.

Таким образом, можно сделать вывод, что труд сотрудников ресторана является «лицом» компании и обеспечивает важнейшую роль в процессе привлечения и обслуживания клиентов. Но в ресторане нет единой разработанной стратегии в области привлечения, развития и стимулирования персонала.

## **2.2. Основные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации**

Основной целью ресторана японской кухни «Мама Тао» является повышение конкурентоспособности за счет совершенствования кадровой политики. Данная цель может быть достигнута с помощью следующих задач:

- создание системы адаптации персонала;
- введение дополнительной системы мотивации персонала.

Предлагаем в основу кадровой политики заложить основополагающие принципы, такие как:

1. Миссия ресторана и его стратегия, представленные в виде конкретных целей и стимулов для достижения, должны быть переведены на операциональный язык.
2. Все без исключения подразделения организации (основные и вспомогательные) должны быть ознакомлены со стратегическими целями и соответствующим образом мотивированы.
3. Стратегия должна стать повседневной обязанностью каждого сотрудника организации.
4. Стратегия организации должна превратиться в постоянный процесс.
5. Изменения должны быть мотивированы через административное лидерство.

Данные принципы смогут стать надежной базой для разработки стратегии «Мама Тао» в области управления кадровой политикой.

Следует отметить, что деятельность по предоставлению услуг отличается от производственной деятельности в иных сферах экономики отсутствием жесткой причинно-следственной обусловленности между отдельными внутренними процессами, имеющими место в рамках предприятия.

Отметим, что улучшение кадровой политики способствует улучшению качества услуг «Мама Тао» в целом и способствует реализации основных перспектив. Таким образом, после установления главной цели по совершенствованию кадровой политики, перейдем к рассмотрению мероприятий по совершенствованию управления персоналом в «Мама Тао».

Для совершенствования кадровой политики «Мама Тао» предлагаем использовать в совокупности следующие мероприятия.

Во-первых, разработать систему введения в должность новых сотрудников. Многие исследования четко указывают, что, раздумывая, стоит ли оставаться, работник в наибольшей степени опирается на впечатления первых трех-четырех месяцев. Хорошо проведенное введение в должность сильно повлияет на принятие решения. Процесс введения в должность должен быть адекватным самой работе и качествам нового работника, то есть основываться на индивидуальном подходе. Однако есть методы, которые применяются в отношении любого работника, способствующие

более быстрой адаптации на новом месте:

- основная информация о компании (включает в себя ключевые сведения о продукции и услугах, краткую историю, информацию о важнейших персоналиях, основных клиентах, географию деятельности, последние достижения, такие например как крупные контракты, информация о структуре компании, миссии, системе ценностей, подробности о системе коммуникаций);
- основная информация о подразделении и собственно рабочем месте (подробное описание структуры подразделения, знакомство с коллегами, представление о том, какими должны быть конечные результаты подразделения в целом, его стандарты и ожидания);
- информация об условиях работы (включает данные о рабочем договоре, о рабочих часах, размере и оплате труда, расположение места работы и т.д.).

Предлагаем создать программу введения в должность. Она представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Программа введения в должность сотрудника «Мама Тао»

#### Этап Мероприятия

- 1 Встреча с менеджером по кадрам.
- 2 Знакомство с рестораном – предоставление кодекса и основной информации о ресторане.
- 3 Экскурсия по ресторану, знакомство с директором.
- 4 Знакомство с охраной труда в организации, получение фирменной одежды (при необходимости для некоторых категорий сотрудников).
- 5 Обед.

6 Знакомство с непосредственным начальником и коллегами.

7 Менеджер по работе с персоналом описывает порядок работы, предоставления отпусков, оплаты труда, порядок предоставления выходных и отгулов и так далее.

8 Краткое описание предстоящего обучения и работы.

Также предлагаем активно использовать такой метод как наставничество. При введении данного метода следует определить основные черты, которые необходимо учитывать при осуществлении наставничества.

Во-первых, необходимо получить информацию о том, желают ли сотрудники получать новые знания. Если мотивация к обучению отсутствует, то ничего не получится.

Во-вторых, необходимо определить какими знаниями обладают подчиненные, насколько они обучаемы, сколько информации они могут усвоить за один раз, какие способы обучения для них ближе.

В-третьих, процесс обучения должен проходить постепенно, знания должны образовывать систему.

В-четвертых, процесс обучения должен быть интересен для сотрудников «Мама Тао».

В-пятых, для каждого занятия необходимо иметь соответствующую подготовку, необходимые материалы и оборудование.

В-шестых, очень важно применение полученных знаний на практике. Для этого необходимо применять теоретические знания в процессе трудовой деятельности.

В-седьмых, необходимо контролировать процесс усвоения знаний и получения информации. Процесс повышения квалификации должен находиться в зависимости от процесса продвижения по службе или повышения заработной платы.

Отметим, что необходимым условием успешного вхождения в организацию для каждого ее члена является также процесс усвоения знания, существующего в

данной организации: изучение системы ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов.

Среди основных задач управления обучением и повышением квалификации можно выделить:

- развитие персонала ресторана, обмен знаниями и ускорение их усвоения;
- выявление источников знаний для отдельных работников в зависимости от ролей, которые они выполняют в ресторане;
- поощрение персонала к индивидуальному профессиональному и личностному развитию, поддержка инициатив и рационализаторских предложений;
- развитие и поддержка процесса производства знания сотрудниками ресторана;
- преобразование теоретического знания в прикладное, с целью его эффективного использования на практике;
- обеспечение хранения и доступа к знаниям ресторана каждого из сотрудников.

При реализации системы адаптации сотрудников «Мама Тао» необходимо применять также технологии работы с кадрами организации. Отличительной особенностью технологий является то, что объектами действий при их реализации являются кадры, то есть люди. Основная цель технологий – предложение эффективных решений основных проблем в сфере трудовой деятельности. Их значение заключается в том, что трудовой процесс становится более рациональным, так как в него входят только те задачи и процессы, которые являются необходимыми для достижения целей.

Технологии адаптации и обучения в современном обществе должны быть обязательными для всех организаций. Важно отметить, что не должно существовать препятствий на пути обучения и профессиональной подготовки сотрудников банка. Таким образом, можно сделать вывод, что для повышения квалификации персонала необходимо создать систему введения в должность новых сотрудников предприятия, а также ввести такой метод обучения как наставничество.

Анализ показал, что наряду с сильными сторонами «Мама Тао», существуют также и слабые стороны, такие как отсутствие эффективной системы вознаграждений за конечные результаты труда. Исходя из выявленных проблем, разработаем

мероприятия по совершенствованию мотивационного механизма в «Мама Тао».

Во-первых, предлагаем назначение дополнительной выплаты за выслугу лет в «Мама Тао». Предлагаем выплачивать премию в размере 2000 рублей тем сотрудникам, которые проработали в организации более 1 года. При этом повышение данной премии каждый год происходит также на 2000 рублей, после 5 лет работы – на 1000 рублей. Данная выплата способствует тому, что персонал будет стремиться работать в компании в течение долгого времени.

Во-вторых, предлагаем введение ежеквартальной премии для сотрудников ресторана. Ежеквартальная премия выплачивается сотрудникам за образцовое выполнение своих должностных обязанностей, в целях поощрения за достижение высоких производственных результатов в течение квартала. Ежеквартальная премия призвана стимулировать сотрудников на дальнейшее достижение высоких показателей в работе. Предлагаем при назначении ежеквартальной премии также учитывать коэффициент выполнения плана. Критериями служат: отсутствие жалоб со стороны клиентов, высокие показатели выполнения плана, отсутствие серьезных нарушений (таких как опоздание на работу, прогулы и т.д.).

Также разработаны дополнительные причины, влияющие на снижение суммы премии. Среди них можно указать основные причины:

- нарушение сотрудником правил поведения, установленных в ресторане – до 50%;
- нарушение требований информационной безопасности – 100%;
- нарушение требований по сохранению конфиденциальной информации – 100%;
- невыполнение / ненадлежащее выполнение собственных обязанностей, в том числе действующей функционально-технологической документации, распоряжений руководства и приказов директора организации – от 50% до 100%;
- обоснованные жалобы / претензии к сотруднику – до 50%.

В-третьих, предлагаем создать специальную премию – «Лучший сотрудник «Мама Тао». Для этого руководству компании необходимо разработать Положение о конкурсе и критерии званий «Лучший сотрудник». Конкурс «Лучший сотрудник» проводится с целью:

- выявления и поощрения лучших сотрудников;

- повышения заинтересованности в улучшении качества выполнения работы.

Рассмотрим данную систему более подробно. К участию в указанных конкурсах допускаются сотрудники, успешно прошедшие испытательный срок. Порядок проведения конкурса следующий. Определение «Лучшего сотрудника месяца» осуществляется самостоятельно менеджером по персоналу каждый месяц по таким критериям как: выполнение плана, отсутствие замечаний со стороны руководства и клиентов, отсутствие нарушений. Фамилии выбранных сотрудников заносятся ответственным сотрудником в папку «Лучший сотрудник» не позднее 20 числа каждого месяца. Ответственный сотрудник в срок до 25 числа производит систематизацию полученных данных, а также осуществляет проверку на наличие благодарностей и жалоб на выдвинутые кандидатуры. При наличии обоснованной жалобы данный кандидат исключается из списка претендентов. После утверждения список лучших сотрудников размещается на внутреннем сайте «Мама Тао».

## Выводы

Также были разработаны основные пункты, которые можно будет дополнительно включить в корпоративный кодекс:

- основные задачи при повышении качества услуг;
- направления развития кадровой политики «Мама Тао»;
- условия работы, в том числе часы работы, отпуск, условия оплаты, дополнительные выплаты, оплата больничных листов, правила поведения, форма или стиль одежды, порядок информирования, вопросы охраны здоровья и безопасности и так далее.

Таким образом, можно сделать вывод, что для рациональной организации труда в «Мама Тао» также необходимо усовершенствовать корпоративный кодекс. Для компании корпоративный кодекс является инструментом развития корпоративной культуры, который четко обозначит цели и ценности компании; инструментом управления, регулирующим поведение сотрудников и руководства; важным документом, являющимся неотъемлемой частью документации ресторана. Перейдем теперь к обоснованию эффективности предложенных мероприятий.

## **2.3. Принятие решений по управлению персонала на основе Японской модели управления**

Для того, чтобы повысить эффективность процесса принятия решения в целом необходимо разработать процесс принятия решения по конкретной проблеме.

### **1. Постановка проблемы**

#### **1.1. Осознание возникновения новой ситуации**

Анализ кадрового потенциала представляет собой комплексное изучение как количественного, так и качественного состава кадров, причем качественная оценка дает более полное представление о потенциале работников ООО «МАМА ТАО».

Работнику при поступлении на работу в ООО «МАМА ТАО» необходимо:

- пройти инструктаж по технике безопасности и правилам охраны труда;
- пройти медкомиссию. А водителям еще и стажировку, срок устанавливается индивидуально. Анкетирование с кандидатом, принимаемым на должности на предприятии, не применяется. Прием на работу может осуществляться как без прохождения испытательного срока, так и с прохождением испытательного срока продолжительностью от 1 до 3-х месяцев.

Основные правила приема на работу соответствуют требованиям ТК РФ, но на практике не всегда проводится инструктаж по технике безопасности, не разъясняются права и обязанности сотрудников, не проводятся разъяснения пунктов трудового договора. Рядовые сотрудники плохо представляют себе, на основании каких документов они работают в организации. Начальники подразделений субъективно оценивают способности каждого работника, исходя из результатов его работы.

Порядок приема сотрудников, перевода, увольнения и т.д. соответствует законодательству РФ. Но как таковая программа управления кадрами и кадровым потенциалом отсутствует полностью.

Текущая ситуация связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Поэтому на предприятии

большая текучесть кадров.

Но анализ кадрового потенциала не может основываться только на количественных характеристиках, также нужно провести качественный анализ для определения недостатков управления кадровым потенциалом.

### **Появление проблемы**

В результате вышеописанной ситуации с состоянием коллектива на предприятии в последний год наметалась тенденция к значительному ослаблению трудовой мотивации. Это выражается в отсутствии готовности со стороны сотрудников предприятия помогать на добровольных началах предприятию в решении различных проблем. Отсутствие социальной и моральной мотивации приводит к многочисленным конфликтам и ухудшению социально-психологического климата в коллективе.

### **Сбор необходимой информации**

Информационное обеспечение магазина формируется под действием ряда факторов и включает в себя несколько групп внутренней информации.

### **Описание проблемной ситуации**

Проблема с мотивацией сотрудников возникла примерно 1 -1,5 года назад, в связи с тем, что предприятие значительно расширило область своей деятельности и набрало новых сотрудников предприятий.

### **Определение стандартов и ограничений.**

Как наглядно видно из проведенного на предприятии необходимо разработать систему мотивации сотрудников.

Основными критериями должны будут стать следующие:

- 50% рост производительности труда персонала.
- При прочих равных условиях необходимо отдавать предпочтение внутренним источникам набора.
- Предпочтение должно отдаваться внутренней мотивации сотрудников.

### **Сбор информации касающейся ожидаемого результата**

Оценить эффективность результата от реализованного решения можно получить только на основании косвенных данных. Это прежде всего:

1. Улучшение конкурентного положение отдела на рынке.
2. Повышение количества работы предприятия.
3. Повышение товарооборота и прибыли предприятия в целом.

### **Формулировка альтернативных решений**

Основными альтернативами по принятию решения должны стать:

1. Повысить оклад сотрудникам предприятия на 40 – 60%
2. Увольнять сотрудников с низкой мотивацией.
3. Разрабатывать индивидуальные системы мотивации для каждого сотрудника.
4. Разработать комплексную систему мотивации которая будет включать материальные и моральные аспекты.
5. Полностью пересмотреть систему управления предприятием и построить её (в том числе и мотивацию) в соответствии с принципами современного управления персоналом.

### **Выбор решения**

#### **Определить критерии выбора**

Основным критериями решения должны стать.

- А. Предполагаемая экономическая эффективность.
- Б. Финансовый результат от внедрения решения.
- В. Финансовые затраты на реализацию решения.
- Г. Затраты времени необходимые для окончательного выполнения решения.
- Д. Уровень подготовки специалистов в данной отрасли.
- Ж. Улучшение морального климата в коллективе.

3. Мотивационная компонента решения которая будет оказывать влияние на остальных сотрудников.

На основании данных критериев приведем оценку каждой из пяти альтернатив, после чего сделаем окончательный выбор.

Таблица 3.1

Матрица выбора решений

Вариант	Название	Критерии						
		А	Б	В	Г	Д	Ж	З
1	Повысить оклад сотрудникам предприятия на 40 – 60%	**	**	***	*			
2	Увольнять сотрудников с низкой мотивацией.		*	*	*	*		**
3	Разрабатывать индивидуальные системы мотивации для каждого сотрудника.	*	*	*	****	*		**** *
4	Разработать комплексную систему мотивации которая будет включать материальные и моральные аспекты	***	***	*	***	***	**	*
5	Полностью пересмотреть систему управления предприятием и построить её (в том числе и мотивацию) в соответствии с принципами современного управления персоналом.	**	***			***	*	

Наибольшее число баллов набрали (16 баллов) набрал альтернатива 4 и 3. Поэтому эти альтернативы необходимо реализовать комплексе.

На основании принятого решения необходимо разработать процедуру его утверждения.

Данные социологического исследования

Положение о оплате труда

Положение о премировании работников

Приказ о изменении системы оплаты труда

Положение о оплате труда,

о премировании,

о поощрении

Входной документ

Архивный документ

Организационная процедура принятия решения о разработке комплексной системы мотивации которая будет включать материальные и моральные аспекты

Начальник отдела кадров

1

Сбор информации

2

Подготовка подчинёнными проекта приказа и положения о оплате труда

3

Согласование и утверждения положения

4

Разработка приказа директора предприятия о новом положении оплаты труда

5

Организация выполнения приказа

### Рис. 3.1. Схема построения организационных процедур

При разработке системы материального стимулирования персонала российского ООО «МАМА ТАО» приходится учитывать социально-психологические особенности и всю систему ценностей работников. Оказалось, что персонал предприятия можно условно подразделить на две противоположные группы: работники с «капиталистической», индивидуалистической, рыночной ориентацией (как правило, это в основном молодые люди) и работники «советского» типа, для которых характерен коллективизм и приверженность патерналистским ценностям (имеют солидный стаж, люди среднего и предпенсионного возраста, которые пока не смогли приспособиться к новым условиям). В зависимости от вклада конкретного работника в результат деятельности предприятия решается вопрос о его материальном вознаграждении.

Задача персонала предприятия — расширение рынка и рост объема продаж. На начальном этапе (этапе агрессивного проникновения на рынок) оправдано установление значительного вознаграждения за объемы продаж сверх плана. Так, в случае выполнения плана оно состоит из оклада и 40% премиальных, в случае перевыполнения плана устанавливается дополнительный процент от оклада за каждую единицу проданного продукта сверх нормы.

Заметим, что усилия некоторых менеджеров по увеличению объемов продаж стимулирует то, что максимальные размеры премии не ограничены.

До того как новичок приступит к непосредственному исполнению должностных обязанностей, его необходимо подробным образом проинструктировать, продемонстрировать образцы документов, операции, которые ему придется выполнять. И только после такого инструктажа разрешить приступать к работе. Целесообразно на первое время договориться с кем-нибудь из опытных работников о персональном наставничестве над новичком.

В первые месяц-два за деятельностью нового сотрудника со стороны руководства должен быть обеспечен пристальный контроль — и не столько по результатам работы, сколько за процессом. Для оптимизации принятия решений необходимо разработать механизм рациональной оценки и принятия альтернатив. При этом необходимо постоянно оценивать среду решений. Организация выполнения каждого решения в организации должна быть проведена в течении 2 месяцев с момента принятия решения по данной проблеме. В течении 2 недель необходимо разработать конкретные приказы по различным направлениям деятельности в

соответствии с которыми будет организовано их выполнение.

Весь комплекс работ принятию решений должен выполняться подготовленными сотрудниками под личным руководством директора предприятия или непосредственного руководителя.

Для того, чтобы внедрить управленческое решение в деятельность предприятия необходимо построить функциональную блок-схему принятия решений (рис. 3.2.).

Инженер по кадрам

Подготовка и систематизация информации о проблеме мотивации

1

2

3

4

1

2

3

4

9

8

Начальник отдела кадров

Ведущий инженер по кадрам

Начальник отдела кадров

Приказ о разработке новой системы мотивации и разработка соответствующего положения о комплексной мотивации сотрудников

Разработка и утверждение данного положения и передача его начальнику отдела кадров и директору предприятия

Согласование и утверждение положения на уровне директора предприятия

Инженер по обучению кадров

Доведение приказа по кадрового состава и разработка мер по организация его выполнения и контроль за исполнением

5

6

6

6

7

Рис. 3.2. Процедура принятия решений

Описание действующей процедуры принятия решений «Утверждение отчета» производится по форме (см. табл. 3.2):

Таблица 3.2

Описание действующей процедуры принятия решений «Утверждение отчета»

№ Наименование

Документы Исполнители Применение

п/п этапов работы

Подготовка и систематизация			
1	информации о проблеме мотивации	1	
1.1.	Повести социологическое исследование	2	
1.2.	Опросить работников	3	Инженер по кадрам
1.3.	Получить документы из архива	4	
1.4.	Получить нормативную документацию	5	
1.5	Подготовить проект положения		
Приказ о разработке новой системы мотивации и разработка			
2.	соответствующего положения о комплексной мотивации сотрудников	12345	
2.1			
2.2	Принять	345	Начальник отдела кадров
2.3.	Проверить	5	
2.4.	Утвердить	6	
	Передать на доработку и разработку окончательного положения		
Разработка и утверждение данного положения и передача его начальнику			
3.	отдела кадров и директоры предприятия	345	Ведущий инженер по кадрам
3.1	Принять	6	
3.2	Разработать положение о комплексной мотивации		

Согласование и утверждение			
4	положения на уровне директора предприятия	6	
4.1.			
4.2.	Принять	6	
4.3.	Рассмотреть	6	Начальник отдела кадров
4.4.	Утвердить	6	
4.5	Согласовать с директором	67	
	Разработать приказ о положении		
Доведение приказа по кадрового состава и разработка мер по организация его выполнения и контроль за исполнением			
5		67	
5.1			
5.2.	Принять	89	Инженер по обучению кадров
5.3	Конкретизировать в виде инструкций и регламентов	6789	
5.4	Передать линейным руководителям	89	
	Проконтролировать исполнение		

Схема принятия решений представляет собой структурную «фотографию» всех процессов подготовки и принятия управленческих решений, которые осуществляются в данном подразделении.

Процесс принятия решения в подразделении рассмотрен на рис. 3.3.

Инженер по кадрам

Ведущий инженер по кадрам

Начальник отдела кадров

Подготовка и систематизация информации о проблеме мотивации

Приказ о разработке новой системы мотивации и разработка соответствующего положения о комплексной мотивации сотрудников

Разработка и утверждение данного положения и передача его начальнику отдела кадров и директору предприятия

Согласование и утверждение положения на уровне директора предприятия

Инженер по обучению кадров

Доведение приказа по кадрового состава и разработка мер по организация его выполнения и контроль за исполнением

1

2

3

4

1

2

3

4

5

6

6

6

7

9

8

Рис. 3.3. Принятие решений в подразделении

Для этого вычерчиваются горизонтальные линии в количестве, равном наименованию должностей данного подразделения по штатному расписанию. Каждая линия соответствует определенной должности. Так образуются уровни управления. Затем на эти уровни в порядке, указанном функциональной блок-схемой, наносятся схемы всех организационных процедур, действующих в подразделении.

В частности в качестве решения выступает разработка положения о комплексной системе мотивации, которая будет включать материальные и моральные аспекты.

Подразделение согласно штатному расписанию существуют следующие должности:

1. Начальник отдела кадров.
2. Ведущий инженер по кадрам.
3. Инженер по кадрам.
4. Инженер по обучению кадров.

Таким образом на основные данного процесса в отделе кадров принимается решения о разработке положения «О комплексной системе мотивации».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе выполнения курсовой работы я пришла к интересным на мой взгляд выводам: японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

Можно сказать, что Япония - страна парадоксов. Здесь отвергают личность как отдельного индивидуума, но проявляют уважение к мнению каждого. Японец дисциплинирован, мыслит интересами группы и способен на экстраординарные усилия для достижения общего блага.

В японских организациях лидер занимает самый ответственный пост. Он сплачивает команду. Он подавляет внутренние конфликты. Его власть принимается всеми безоговорочно. Отсутствие его может привести к печальным результатам: группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах. Авторитет и

власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг.

Таким образом, подведем основные итоги работы.

Во-первых, были рассмотрены теоретические основы управления человеческими ресурсами в организации. Определено, что управление персоналом организации – это целенаправленное воздействие субъекта управления (руководства компании) на объект (персонал организации, рабочий коллектив). При этом именно кадровая политика определяет генеральное направление на длительную перспективу, общие и специфические требования к кадрам в компании. Выявлено, что методы управления персоналом – это способы, приемы и средства воздействия на персонал, с помощью которых осуществляется эффективное управление с целью успешного функционирования организации. При этом для эффективного руководства персоналом предприятия необходимо учитывать все три группы методов управления (административные, экономические и социально-психологические).

Во-вторых, был проведен анализ системы управления персоналом в «Мама Тао». Отмечено, что ресторан «Мама Тао» в настоящее время весьма популярен среди жителей и гостей, так как предлагает сочетание высокого сервиса, уютного интерьера и качественной кухни. Сфера оказания услуг ресторана «Мама Тао» достаточно широка, однако наблюдается снижение прибыли по некоторым показателям. Определено, что реализация принципов кадрового менеджмента дает огромные преимущества организациям, планирующим свою деятельность. Ресторан японской кухни «Мама Тао» с помощью анализа внешней и внутренней среды может своевременно выявлять существующие угрозы и оптимально использовать имеющиеся возможности.

В-третьих, были описаны разработанные предложения по совершенствованию системы управления персоналом «Мама Тао». Предложены такие мероприятия как: создание системы по адаптации сотрудников, введение системы мотивации. Выявлено, что эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных изменений в «Мама Тао» с социальной и экономической точек зрения. Отмечено, что потенциал организации в целом выстраивается из потенциала каждого сотрудника.

Для того, чтобы повысить эффективность процесса принятия решения в целом необходимо разработать процесс принятия решения по конкретной проблеме.

При разработке системы материального стимулирования персонала российского приходится учитывать социально-психологические особенности и всю систему ценностей работников. Оказалось, что персонал предприятия можно условно подразделить на две противоположные группы: работники с «капиталистической», индивидуалистической, рыночной ориентацией (как правило, это в основном молодые люди) и работники «советского» типа, для которых характерен коллективизм и приверженность патерналистским ценностям (имеют солидный стаж, люди среднего и предпенсионного возраста, которые пока не смогли приспособиться к новым условиям). В зависимости от вклада конкретного работника в результат деятельности предприятия решается вопрос о его материальном вознаграждении.

Для оптимизации принятия решений необходимо разработать механизм рациональной оценки и принятия альтернатив. При этом необходимо постоянно оценивать среду решений. Организация выполнения каждого решения в организации должна быть проведена в течении 2 месяцев с момента принятия решения по данной проблеме. В течении 2 недель необходимо разработать конкретные приказы по различным направлениям деятельности в соответствии с которыми будет организовано их выполнение

Весь комплекс работ принятию решений должен выполняться подготовленными сотрудниками под личным руководством директора предприятия или непосредственного руководителя.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ванюрихин Г.И. Творчество в менеджменте. Вестник Международного Университета. Серия "Менеджмент". - М., 2009. - Вып. 3.
2. Винслав Ю.Б. Государственное регулирование и проектирование корпоративных структур // Российский экономический журнал. -2007, №1..
3. Винслав Ю.Б. Становление отечественного корпоративного управления: теория и практика // Российский экономический журнал. 2011. №2..
4. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 222 с.
5. История менеджмента: Учебное пособие/ Под ред. Д.В.Валового. - М.: ИНФРА - М, 2007

6. Как работают японские предприятия, под ред. Я. Мондена, Р. Сиваковы, С. Такаянаги, Т. Нагао, М, 2007.
7. Каору И. , Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 2016.
8. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Учебное пособие. - М.: Дека, 2007.
9. Курицын А.И. Управление в Японии: организация и методы, М, Наука, 2011
10. Материалы заседания Отделения экономики РАН Обсуждение доклада академика А.Д. Некипелова "О теоретических основах выбора экономического курса в современной России" (Москва, РАН, 8 июня 2016 г.).
11. Матрусова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. - М: Наука , 2016.
12. Менеджмент в России на рубеже веков: опыт лучших и стратегия успеха. - М.: Общественный фонд "Лучшие менеджеры", 2016 г.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. - М.: Дело, 2009.
14. Нарткоут Паркинсон, М.К.Ростомдгин, С.А.Сапри. Эти невероятные японцы.М.,2016г.
15. Ойкен В. Основные принципы экономической политики./Пер. с нем. - М.: Прогресс, 2009.
16. Пшеников В.В., Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: изд.«Япония сегодня» - 2007 г.
17. Резник Т.Е., Резник Ю.М. Жизненные стратегии личности//Социол. исслед. - 2009. - № 12.
18. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 222 с.
19. Слонов Н. Ситуационность и системность в менеджменте // Проблемы теории и практики управления. 2011. №5.
20. Страхова Л.П. Принципы и методы тектологии А.А. Богданова в современной организации управления // Менеджмент в России и за рубежом, №3
21. Страхова Л.П., Бартенев А.Е. Корпорация: сущность и эволюционное развитие // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. N 6.
22. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М.: ИНЭ. 2016.
  
1. Страхова Л.П., Бартенев А.Е. Корпорация: сущность и эволюционное развитие // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. N 6. [↑](#)

2. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М.: ИНЭ. 2016. - С. 47 [↑](#)
3. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - С. 178. [↑](#)
4. Пшенников В.В., Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: изд.«Япония сегодня» - 2017 г. - С. 68. [↑](#)
5. Менеджмент в России и на рубеже веков: опыт лучших и стратегия успеха. - М.: Общественный фонд "Лучшие менеджеры", 2016 г. - С. 47 [↑](#)
6. Курицын А.И. Управление в Японии: организация и методы, М, Наука, 2011 - С. 198. [↑](#)
7. Как работают японские предприятия, под ред. Я. Мондена, Р. Сиваковы, С. Такаянаги, Т. Нагао, М, 2017. [↑](#)
8. Резник Т.Е., Резник Ю.М. Жизненные стратегии личности//Социол. исслед. - 2009. - № 12. [↑](#)
9. Каору И. , Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 2016. - С. 78 [↑](#)
10. Нарткоут Паркинсон, М.К.Ростомдгин, С.А.Сапри. Эти невероятные японцы.М.,2016г. - С. 98. [↑](#)
11. Винслав Ю.Б. Становление отечественного корпоративного управления: теория и практика // Российский экономический журнал. 2011. №2. [↑](#)
12. Слонов Н. Ситуационность и системность в менеджменте // Проблемы теории и практики управления. 2011. №5. [↑](#)

13. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Учебное пособие. - М.: Дека, 2017. - С. 49. [↑](#)
  
14. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербург, ун-та экономики и финансов, 2016. - С. 79. [↑](#)
  
15. Каору И. , Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 2016. - С. 87. [↑](#)