

УДК 331.108:334.726

Шкурат М. Є., ст. викладач кафедри міжнародних економічних відносин, Донецький національний університет

ВИКОРИСТАННЯ «ЯПОНСЬКОЇ МОДЕЛІ» УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТНК

Досліджено теоретичну сутність «японської моделі» управління персоналом. Проведено порівняння Американської та Японської моделі управління персоналом. Визначено концептуальну схему управління людськими ресурсами, характерні риси японського управління та основні стратегії в управлінні персоналом, основні рівні управління в японських організаціях. Виявлено особливості процедури прийняття рішень в японських корпораціях. Досліджено застосування моделі у японських корпораціях в сучасних умовах глобалізації та транснаціоналізації економіки. Наведено виявлені недоліки практичного застосування моделі у сучасних ТНК. Зроблено висновок щодо ефективності використання «японської моделі» управління персоналом в умовах сучасних трансформацій.

Ключові слова: управління персоналом, ТНК, японська модель, корпорація, управління людськими ресурсами, стратегія, управління.

Рис. 2, табл. 1 літ. 8

M. Shkurat

USING THE "JAPANESE MODEL" OF PERSONNEL MANAGEMENT IN TNK

The theoretical essence of "Japanese model" of management personnel. A comparison of American and Japanese models of personnel management. Conceptual diagram of human resources, characteristics of Japanese management and key strategies in personnel management, basic management level in Japanese organizations. The features of the decision making process in Japanese corporations. Investigated the use of models in Japanese corporations in the current context of globalization and trans nationalization of the economy. An identified deficiencies in the practical application of the model of modern multinationals. The conclusion on the effectiveness of the use of "Japanese model" of management personnel in modern transformations.

Key words: HR, TNK, Japanese model, corporation, human resource management, strategy, management.

Шкурат М. Е.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ «ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ» УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТНК

Исследована теоретическая сущность «японской модели» управления персоналом. Проведено сравнение Американской и Японской модели управления персоналом. Определена концептуальная схема управления человеческими ресурсами, характерные черты японского управления и основные стратегии в управлении персоналом, основные уровни управления в японских организациях. Выявлены особенности процедуры принятия решений в японских корпорациях. Исследовано применение модели в японских корпорациях в современных условиях глобализации и транс национализации экономики. Приведены выявленные недостатки практического применения модели в современных ТНК. Сделан вывод об эффективности использования «японской модели» управления персоналом в условиях современных трансформаций.

Ключевые слова: управление персоналом, ТНК, японская модель, корпорація, управление человеческими ресурсами, стратегия, управление.

Постановка проблеми. Актуальність теми полягає у тому що, персонал виступає: головною рушійною силою підприємства, яка виступає в якості трудових ресурсів і є одночасно сполучною ланкою між технічними та економічними чинниками виробничого процесу; особливим складом підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками. Під управлінням персоналу розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи установі.

Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин.

Управління персоналом є складовою компонентою управління ТНК. Складність полягає у тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. З огляду на це управління персоналом в сучасних умовах глобалізації повинно акцентувати увагу на таких позиціях: 1) людина – джерело доходу організації; 2) вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і отримання прибутку; 3) успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників [1].

Японська система управління - це синтез традиційних, етнокультурних японських традицій і імпортованих ідей, а багато з раціоналізаторських японських методів управління є адаптовані до японської системи ідеї зі старих підручників з менеджменту.

В зв'язку з цим вивчення японської моделі управління, основних її принципів, її коренів і витоків, становить певний інтерес для дослідження, і є актуальним з точки зору спроби впровадження або адаптації деяких основоположних принципів японської системи, в управлінську систему ТНК.

Метою статті є дослідження використання «японської моделі» в управлінні людськими ресурсами в сучасних ТНК.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В науці управління персоналом дослідники неодноразово зверталися до питань «японської моделі» управління персоналом. До числа останніх найбільш значних досліджень слід віднести роботи таких зарубіжних та вітчизняних спеціалістів як Глінської Б., Баскакова М. В., Віленський А.Р., Чуйко О.С., Мільнер Б.З., Олійник І.С., Рогінко С.А., Лайкер Д.К., Литвак Б.Г. і Коттер Д. П.

Японська модель управління, яка сформувалася протягом останніх десятиліть, має видатних теоретиків та практиків успішного виробництва. У працях Х. Іосіхарі, К. Мацусіті, І. Ка-ору, С. Такамія, І. Маасакі, К. Татеїсі, В. Оучі долаються стереотипи мислення притаманні західним моделям управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Японська модель управління виникла з комплексу різноманітних факторів, не останнім з яких є фактор особливого типу мислення. Східна ментальність виховується в культурі системного підходу до життя, тобто розумінні, що життя складне і не вкладається в прокрустове ложе жодної моделі, та й самі моделі не дають адекватного опису життя, вони ретельно випробовують нові ідеї і за позитивних результатів включають їх у свій арсенал, не змінюючи ні назви, ні основного змісту. Адже немає універсального рецепту, треба створювати свою унікальну модель, яка відповідає саме вашій організації.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом ТНК домінують два діаметрально протилежних підходи американський і японський. [2]

Основу концепції управління персоналом в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і

направляти у відповідності із завданнями. Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом [6].

Перш ніж говорити про особливості «японської моделі», хотілося б порівняти поняття самої концепції корпорації в Японії і на Заході. Концепції корпорації, включаючи філософію управління, на Заході і в Японії досить істотно різняться.

Американське управління характеризується підходом до людини як до робочої сили, одного із засобів досягнення мети кампанії, з акцентом на індивідуалізм, особисте прийняття рішень на основі службових повноважень, концентрацію на поняттях самовідповідальності та самоствердження, здійснення короткотермінового найму.

Американським компаніям властиві капіталоцентризм, швидка оцінка та кар'єрне зростання персоналу, спеціалізація діяльності, формальні, кількісні методи оцінки персоналу. Натомість у Японії управлінська практика відрізняється орієнтацією на людину, що виражається у підході до неї як особистості, колективізму, співпраці, колективному прийнятті рішень, здійсненні довготермінового найму [7].

Підхід японських керівників до питання управління є набагато ширшим, аніж у американських і європейських колег, вони обережніше впроваджують ретельно сплановані зміни. Більш того, успішність Японії у світовому бізнесі не є містичним секретом причина тут одна – хороше управління та переміщення людини в центр управлінської концепції, на що ще в 30х роках засновник потужної компанії К. Мацусіта звернув увагу на необхідність глибокого, всебічного дослідження всіх нюансів спілкування з людиною, як ключовим елементом економічного механізму, котрий вимагає досконалого управлінського контролю та ротатії.

Японські корпорації більше використовують відданість своїх службовців компаніям. Сильне ототожнення службовців з корпорацією створює міцну мораль і до високої ефективності. Японська система управління прагне посилювати це ототожнення, доводячи його до жертвності інтересам фірми.

Зазвичай управління включає чотири основні функції: планування, організація, мотивація і контроль. Ключовим аспектом японського менеджменту є управління персоналом. В Японії є лише одне багатство - люди.

Основа японського менеджменту - це управління людьми, людськими ресурсами. На протигагу широко поширеному терміну «управління кадрами» японські керівники і фахівці з управління вважають за краще термін «управління людьми», підкреслюючи цим необхідність всієї гами впливу на персонал фірми, включаючи засновані на глибокому розумінні людської психології ефективні соціально-психологічні методи [3].

Найефективніше управління людськими ресурсами, які, на думку японських фахівців, залишаються єдиними невичерпними ресурсами, забезпечують досягнення високої якості продукції та конкурентоспроможності японської продукції і технологій на міжнародному ринку.

Те ключове значення, яке надається цьому напрямку японського менеджменту, є визнанням і усвідомленням факту, що саме воно є фундаментом успіхів фірми у всіх інших аспектах і напрямках управління.

Більш того, основною рисою і особливістю є те, що управління фірмами будується в залежності від можливостей людини, а не машини або виробничих функцій. Ця особливість японського управління стала основоположною.

Тому в японських фірмах з плином часу склалася розвинена концептуальна схема управління людськими ресурсами, яку можна представити у вигляді такої таблиці.

Таблиця 1

Концептуальна схема управління людськими ресурсами згідно «японської моделі»

Стратегія	Концептуальні установки	Методи
<p>Переважна орієнтація на ефективне використання «людського фактора» в управлінні.</p>	<p>Система довгострокового (довічного) найму. Розвинена система морально-психологічного і матеріального стимулювання. Розвинена система інтеграції персоналу.</p>	<p>Повільне просування по сходах (принцип «старшинства»). Комплексна система оцінки ефективності. Горизонтальна ротація кадрів. Орієнтація на групові методи роботи. Взаємозамінність кадрів. Універсалізм в професійній підготовці. Постійна перепідготовка кадрів за принципом «зверху вниз». Розвинена система комунікації та взаємодії. Зовнішнє згладжування соціальних відмінностей між керівництвом і робітниками. Консультативний (груповий) характер прийняття рішень. Підвищена увага до працівників.</p>

Таким чином, варто виділити характерні ознаки японського управління:

1. Система довіри і гарантія зайнятості. Такі гарантії дозволяють зберегти стабільність трудових ресурсів і сприяють зменшенню плинності кадрів. Стабільність є основою корпоративної спільності, вона гармонізує відносини співробітників із керівництвом, що, на думку японців, є необхідною умовою для покращення діяльності компанії. Гарантію зайнятості в Японії забезпечує система пожиттєвого найму.

2. Управління, засноване на інформації. Збору даних і їх систематичному використанню для підвищення економічної ефективності виробництва і якісних характеристик продукції надається особливе значення. Керівники щомісячно перевіряють статистику прибутків, аби впевнитись, чи виконується план, і водночас запобігти майбутнім перешкодам на ранніх етапах їх виникнення.

3. Управління, орієнтоване на якість. При управлінні виробничим процесом керівники велику увагу приділяють збору даних про якість випущеної продукції. Як говорять японці «якість – це стан свідомості, виробництво – це спосіб шляхетної поведінки [1].

4. Цінності корпорації. Усі працівники користуються загальною базою інформації про політику і діяльність фірми. Тим самим розвивається атмосфера участі і відповідальності на підприємстві, що веде до підвищення якості виробництва.

5. Присутність керівництва на виробництві. Управлінський персонал знаходиться безпосередньо у виробничих приміщеннях, що дає змогу вирішувати

проблеми в залежності від їх виникнення. Це також сприяє формуванню комунікативних зв'язків керівників із працівниками. У процесі вирішення проблемних ситуацій з'являються нові ідеї, які призводять до відповідних інновацій на виробництві. Діють гуртки якості.

6. Підтримання порядку і чистоти. Наявність системи порядку і чистоти сприяє виробництву високоякісної японської продукції. Загалом, японське управління зорієнтоване на покращення людських стосунків: підвищення моральних якостей співробітників, стабільну зайнятість, гармонізацію відносин між працівниками і керівниками.

Варто виділити головні стратегії в управлінні персоналом:

1. Пожиттєвий найм і система трудового стажу. Такий вид найму в класичному вигляді застосовується в даний час на великих і державних підприємствах. Система пожиттєвого найму в Японії передбачає, що працівники перебувають в одній фірмі з моменту першого виходу на ринок праці і до виходу на пенсію. Суть пожиттєвого найму не у формальному правовому, юридичному закріпленні, а в реальному забезпеченні зацікавленості робітників максимально працювати в ім'я підприємства і пожиттєво пов'язувати з ним свою долю. Бізнесменам були потрібні віддані справі і підприємству працівники, зацікавлені в досягненні стратегічних цілей. Саме такий вид найму став перспективним і не мав аналогів у світі.

Керівники підприємств, щоб забезпечити себе необхідною робочою силою, приймають на роботу молодь, яка щойно закінчила навчальні заклади. Варто зазначити, що нові працівники проходять навчання і підготовку на підприємстві (завдяки чому забезпечується розвиток кадрів, які відповідають потребам підприємства), і працюють на ньому практично до певного вікового цензу. Практика пожиттєвого найму пов'язана безпосередньо з розширенням ринку праці всередині підприємства. Японська система управління прагне посилити зв'язок працівника з фірмою, доводячи його до ступеня жертвопринесення себе в ім'я інтересів організації. Пов'язаний різними обов'язками перед фірмою (і враховуючи різноманітні матеріальні стимули), працівник не може залишити компанію, не втративши основної частини привілеїв, чи знизити інтенсивність праці, бо він, якщо його обійде інший, буде переведений на менш престижну роботу [6]. Працівнику вигідно працювати все своє життя на одному підприємстві, де він отримує максимальну увагу і повагу, а заробітна плата збільшується пропорційно часу, відпрацьованому на підприємстві. Підвищення заробітної плати в японських фірмах здійснюється щорічно.

2. Система кадрової ротації. Суть системи полягає в переміщенні працівників по горизонталі і вертикалі через кожні 2–3 роки. Ротація відбувається без згоди працівника з метою розширення його кругозору, збільшення знань, виявлення резервів його росту і підвищення якості продукції. Японці вважають, що саме такі методи призводять до того, що спеціаліст, керівник в деталях знає всю специфіку виробництва свого підприємства, його важко ввести в оману, ймовірність прийняття непрофесійного рішення є нульовим, збільшується гнучкість взаємодії між ланками керівництва.

3. Система репутації. Кожен, зацікавлений виконувати свої обов'язки так, щоб за ним утвердилась репутація ініціативного, порядного, вихованого працівника. Всі індивідуальні особливості характеру, здібностей, навиків – все це відображається в характеристиці.

4. Система освіти і підготовки на підприємстві. В Японії існує своєрідна модель навчання і підготовки персоналу. Японські підприємства не вимагають від навчальних закладів спеціальної підготовки. Вони самі навчають свого працівника вже після того, як прийняли його на роботу, попередньо оцінивши здібності кожного. Система перепідготовки і навчання включає в себе навчання під час роботи, навчання після роботи і самоосвіту. Для різних категорій працівників організуються курси,

диференційовані за посадами і кваліфікаціями, за темами, необхідними для професійного росту. Слід виділити позитивні сторони такої підготовки:

- метою навчання під час роботи є підготовка кваліфікованих працівників, всебічно обізнаних з різних напрямів роботи підприємства, фірми;
- працівникам створюється гнучка система зайнятості і рівності персоналу, незважаючи на займані посади;
- постійне заохочення до самоосвіти;
- Застосування різноманітних стимулів для підвищення мотивації праці (підвищення заробітної плати, покращення умов праці, врахування трудових заслуг працівника, службовий ріст);
- корпоративний дух фірми, принцип старшого.

5. Гуртки якості. У гуртки якості об'єднуються 5–10 працівників різного рівня ієрархії, які виконують подібну роботу. Вони збираються декілька разів на тиждень. Метою гуртків є винайдення набору методик, які використовуються для вирішення проблем на виробництві, його зростання, зменшення затрат, вдосконалення технологічних процесів.

6. Одним із методів закріплення зв'язків службовців з керівництвом і фірмою є інтенсивне спілкування одних з одними, яке виражається в різних формах. Наприклад, ранкові мітинги: день розпочинається із фізичної зарядки і співу гімну своєї фірми; зібрання, де надається інформація і доводяться завдання на виконання робіт; групові зібрання (гуртків, дні народження), церемонії (святкування дня заснування фірми, Нового року, спортивні зустрічі, поїздки повністю або частково за рахунок компанії). Усе це згуртовує персонал компанії, зміцнює його моральний дух і прихильність до фірми. Використання керівниками і працівниками спільних приміщень для обіду веде до безпосередності спілкування працівників з керівниками фірми, поширення неформальних зв'язків, які проявляються в обговоренні проблем в барах, кафе, під час виїздів на природу, відвідування гуртків за інтересами.

Одне з центральних місць в діяльності керівників займає процес прийняття рішень. Керівництво будь-цілеспрямованої, свідомої і організованої діяльності в кінцевому рахунку зводиться до підготовки, виробленні та реалізації рішень. В окремому випадку прийняті рішення реалізуються як управляючі, коригуючі дії, за допомогою яких і реалізується управління у вузькому сенсі цього слова. Але якщо розглядати керівництво організації, фірмами в більш широкому аспекті, то неважко помітити, що прийняття рішень - невід'ємний і домінуючий процес при здійсненні будь-якої з окремих функцій управління [4].

В основі традиційної японської методології прийняття рішень лежить система «ринги». Буквально перевести цей термін можна як «отримання згоди на рішення шляхом опитування (без скликання наради або засідання)».

В японській організації можна виділити три основні рівні управління:

А) «Кейей» (керівництво) - вищий стратегічний рівень управління. До нього відносяться посади голови та членів ради директорів, президента, віце-президентів і керівників центральних служб. На цьому рівні визначаються стратегічні цілі та політика компанії.

Б) «Канрію» (адміністрація) - середній тактичний рівень. До нього відносяться посади керівників відділень фірми і начальників відділів.

В) «Іппан» (рядовий склад) - оперативний рівень управління. До цього рівня відносяться посади лінійних керуючих: керівники груп, начальники змін, дільниць, а також майстри і бригадири.

Необхідно відзначити, що «кейей», «канри», «іппан» важко назвати рівнем управління в загальноприйнятому розумінні. Коли кожен з них характеризується певною владою і відповідальністю. Відмінною особливістю японської організації є те,

що в ній, як правило, не існує досить чіткого розмежування рівнів влади і відповідальності.

Найбільш яскраво особливість проявляється в традиційній формі процедури прийняття рішень. При цьому повинна бути дотримана певна формальна процедура. Керуючий, від якого виходить ініціатива ухвалення рішення, становить спеціальний документ, відомий під назвою «рингисе». У цьому документі всебічно описується проблема і пропонуються рекомендації по її рішенню. Після цього «рингисе» передається на розгляд в ті підрозділи, діяльність яких хоча б в якійсь мірі зачіпається висунутою проблемою. Після того як «рингисе» обійде всіх зацікавлених керівників того рівня, на якому воно складено, документ передається на наступний, більш високий рівень управління. Після того як вищий керівник схвалить документ, рішення вважається прийнятим і набуває характеру директиви.

Суттєвою рисою в системі «рингисе» є те, що вона передбачає свідоме використання непрямих методів управління. З'ясування думки великої кількості людей - учасників процесу прийняття рішень розширює розуміння проблеми в цілому і дозволяє визначити її значення і вплив на діяльність фірми. Рішення тому є в значній мірі виразом колективної думки, розробленого усередині групи, а не привнесеного ззовні, і ця обставина набуває велике позитивне значення на етапі реалізації. Груповий метод прийняття рішень при цьому стає до певної міри стимулятором їх виконання та розвитку групової мотивації. Цей метод підвищує якість прийнятих рішень. Обмін думками стимулює появу абсолютно нових ідей [5].

Особливості японської економічної культури, врахування психології людей, їх соціального статусу дозволяють досягти великих успіхів у виробництві. Цей досвід сприяє вдосконаленню традиційних методів управління кадрами в інших країнах з розвинутою економікою.

Приклади ефективного впровадження японської системи управління в чисто японських зарубіжних корпораціях наведені професором Йоркського університету (м Торонто) Чарльзом Макмилланом: закордонне підприємство японської компанії «Кіото Сіремек» в США в результаті впровадження у себе японської системи управління персоналом досягло такої ж високої продуктивності, як на аналогічних підприємствах в самій Японії.

Чисто японські зарубіжні компанії вже давно діють у багатьох країнах світу. Сприяючи розвитку свого виробництва за кордоном, японські компанії взяли за правило переносити всю свою систему управління на зарубіжні заводи. Не можна випустити з виду такий момент, як насадження організаційного клімату [8]. Тут такі основні елементи організації, як бригадні методи роботи, сувора дисципліна і так званий рух 5-С, що відноситься до системи Кайдзен, зображений на рисунку 1.

Виконання цих правил є передумовами для виробництва високоякісної продукції на базі високої продуктивності. Однак використання японських методів управління персоналом стикається з різними труднощами. Проведені в сучасних зарубіжних корпораціях опитування менеджерів показали, що неясна з точки зору місцевого персоналу постановка мети; прийняття важливих рішень керівництвом; обмеженість просування по службовій драбині для працівників; проведення незліченних нарад, в яких беруть участь працівники, що не мають безпосереднього відношення до справи; великі витрати часу. Всі ці проблеми можна об'єднати в такі групи, що зображені на рисунку 2.

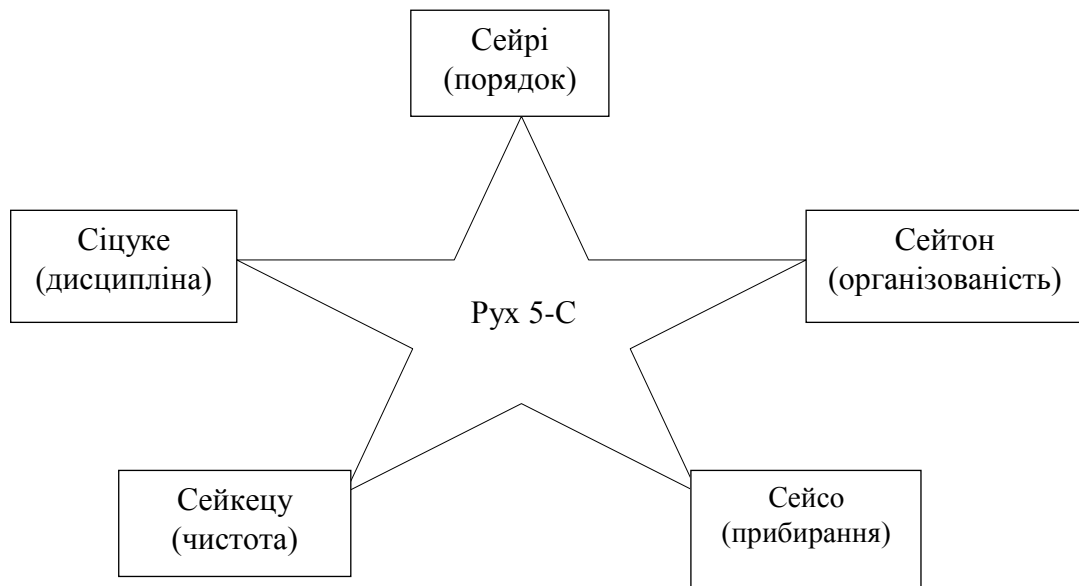


Рис.1 Складові руху 5-С

За даними проведених досліджень даний результат стався у зв'язку з широким застосуванням таких елементів японського стилю управління персоналом, як групи вдосконалення виробництва, гнучке комплектування бригад і виборність бригадирів, постійний контроль над виробничим процесом з боку самих працівників, виконання ними нестандартних суміжних операцій і т.ін .

З нашої точки зору існують сприятливі можливості для того, щоб справлятися з цими труднощами. Адже у ТНК бік обіч трудяться японські менеджери, які розбираються в тонкощах японського стимулювання праці, і місцеві керівники, які чудово знають специфіку національного виробництва і особливості місцевої робочої сили. Більш того, ті і інші зацікавлені в успішному розвитку і функціонуванні корпорації.

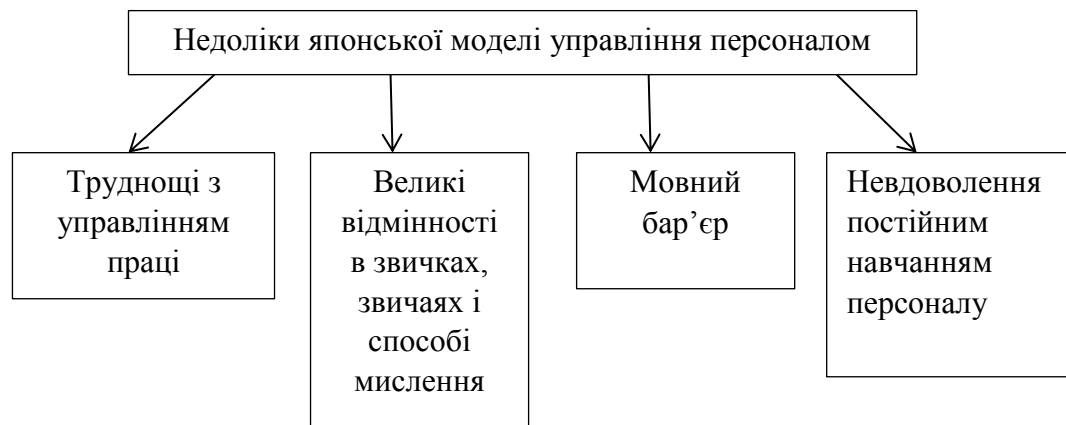


Рис. 2 Недоліки «японської моделі» управління персоналом

Висновки. У роботі був проведений аналіз японської системи управління. Вивчення передового досвіду є дуже істотним і актуальним завданням. Вивчення ефективних прийомів в управлінні персоналом дає широку можливість їх застосування, за умови їх адаптації до специфічних умов роботи організації, сприяючи цим найбільш

передового і ефективного розвитку системи менеджменту.

Отже, основними рисами японської моделі менеджменту є: переважання лінійно-функціональної організаційної структури корпорацій; групування компаній, високий ступінь централізації управління; прийняття рішень шляхом багаторазових погоджень на всіх рівнях управління; система «довічного найму» робочої сили з відповідним набором заходів стимулювання (оплата праці та кар'єрне зростання в залежності від віку і стажу роботи в «своїй» компанії) і патерналістський стиль відносин керівництва і найманих працівників.

Японська модель демонструє зв'язок управління з філософією, адже саме в ній знаходять відбиток такі атрибутивні риси філософії, як створення цілісної картини світу, повага до знання, світоглядні, гносеологічні, міждисциплінарні, системні, синергетичні, аксіологічні її аспекти. Значну роль тут відіграють дотримання традицій, і розуміння на глибинному рівні ієрархічної будови як світу в цілому, так і соціуму.

Щодо значення дослідження «японської моделі» управління персоналом для потреб ТНК в умовах сучасних трансформацій, варто визнати, що попри величезні розбіжності в історії, економічному устрої, традиціях, ментальності, критичне застосування японської моделі має на меті декілька обставин. По-перше, в японській моделі використовуються всі теоретичні напрацювання, які притаманні традиційним теоріям управління, застосовується практично весь категоріально-понятійний апарат, незважаючи навіть на його екзотичність та нюансованість, викликану японською специфікою, відображені всі теоретичні і соціальні аспекти управління як суспільного інституту і соціальної дії.

Окрім того, ефективність японської моделі доведена у багатьох країнах, де японські теоретики певною мірою втілюють свої методи і технології, навчають і консультують, часто виступаючи як антикризові менеджери. Все це в комплексі зумовлює необхідність в ретельному аналізі та критичному урахуванні японського позитивного досвіду управління, що в умовах глобалізації та транс націоналізації, стає не лише необхідним, а й бажаним в оптимізації суспільних процесів та керуванні ними.

Література

1. Адлер Ю.П. Дойти до самой сути. Предисловие к книге Масааки Имае «Гемба Кайдзен» / Ю.П. Адлер. – Альпина Бизнес Букс, 2005 – 345с.
2. Валовый Д.В. История менеджмента : учеб. пособие. – М.: ИНФРА8М, 1997. – 253 с
3. Вахрушев В. Принципы Японского управления /В. Вахрушев. – М.: Прогресс, 1992. – 32 с.
4. Каору И. Японские методы управления качеством / И. Каору. – М.: Экономика, 1989. – 295 с.
5. Коно Т. Стратегия и структура Японских предприятий: пер. с англ. Спициной. М. / Т. Коно. – Прогресс, 1987. – 250 с.
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. Посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
7. Муравьёва А.А. Формирование учений для рынка труда в Испании / А.А.Муравьёва // Труд за рубежом. – 2006. – №1. – С. 87–107.
8. Традиционная японская модель управления трудом [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://7nauk.ru/22-tradicionnaya-yaponskaya-model-upravleniya-trudom.html>