

Ашинова Ж.Е., Баткалова К.М.

**Деловой этикет и менеджмент
Японии: опыт для Казахстана**

В работе поднимается вопрос о зависимости философии менеджмента от культуры воспитания и национальных особенностей страны. Огромные экономические достижения Японии во многом определялись особенностями национальной культуры страны. И в данной работе рассматриваются модели менеджмента и деловой этики Японии. Отмечается необходимость изучения для Казахстана опыта менеджмента Японии в поиске оптимальных путей управления в различных сферах хозяйственно-экономической жизни страны.

Ключевые слова: деловая культура, менеджмент, деловая этика.

Ashinova Zh.E., Batkalova K.M.

**Business etiquette and
management of Japan: the
experience of Kazakhstan**

The paper raises the issue of dependence of the management philosophy on the culture and national peculiarities of certain states. Enormous economic achievements of Japan were largely determined by the peculiarities of national culture. This paper considers a model of management and business ethics of Japan. The importance of studying Japanese methods of business management has been stressed in order to further improve various aspects of state development.

Key words: business culture, management, business ethics.

Ашинова Ж.Е., Баткалова К.М.

**Жапон іскерлік этикеті
және менеджменті: Қазақстан
үшін тәжірибе**

Бұл мақалада менеджмент философиясы мемлекеттерде қалыптасқан тәрбие мәдениеті және ұлттық ерекшеліктерге тәуелділік мәселесі көтеріледі. Жапонияның экономикалық жетістіктері көбінесе бұл мемлекеттің ұлттық ерекшеліктерімен айқындалады. Мақалада Жапония менеджментінің моделі және іскери этикасы қарастырылады. Еліміздің түрлі шаруашылық салалардағы басқаруды одан әрі жетілдірудің тиімді жолдарын табуда Жапонияның іскери менеджменттегі тәжірибесін зерттеу қажеттілігі айқындалады.

Түйін сөздер: іскерлік мәдениет, менеджмент, іскери этика.

ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ И МЕНЕДЖМЕНТ ЯПОНИИ: ОПЫТ ДЛЯ КАЗАХСТАНА

На сегодняшний день глобализация и интернационализация производства становятся все масштабнее, в результате которого можно наблюдать усиление национального и культурного разнообразия в современном мире, являющееся основой разнообразия национальных моделей менеджмента. Вместе с тем становится очевидным, что учет культурно-институциональных различий в менеджменте позволяет достичь успеха в глобальной конкуренции, в которую вовлечены фирмы, страны, культуры и цивилизации [1].

В каждой стране и у каждого народа существуют свои традиции и обычаи делового общения и деловой этики. Как отмечает шведский исследователь К. Йонссон, обычно при значительном совпадении интересов сторон, то есть при сотрудничестве, национальные различия не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль [2].

Американский менеджер Peter F. Drucker в книге «Менеджмент – задача, ответственность и практика» подчеркивает, что менеджмент исходит из культуры, общества, ценностей, традиций, обычаев, религии, правительства и режима. Чем более менеджмент использует социальную традицию, ценность и веру, тем очевиднее его успехи [3].

Важность учета национальных культурных особенностей при управлении и деловом взаимодействии можно проиллюстрировать следующим примером. Один бизнесмен однажды попал в затруднительное положение. Он должен был выступать в одном из отелей Нью-Йорка на встрече руководящих работников из США и Японии. Дилемма заключалась в следующем. Американская аудитория ожидает, что оратор снимет напряженность, начав свое выступление с шутки. Для японцев такой подход не приемлем. Они ждут от оратора серьезности и, если он хочет завоевать их уважение, скромности. Признание несовершенства своих ораторских способностей не производит неблагоприятного впечатления на японскую аудиторию, поскольку воспринимается как признак похвальной скромности и особой искренности.

Что должен был делать вышеупомянутый оратор, столкнувшись с такой неоднородной аудиторией? Начать с шутки и обидеть японцев или напустить на себя скромный вид, соз-

дав у американцев впечатление, что перед ними неопытный лектор. Компромисс у него получился очень изящным. Поднявшись на трибуну, он рассказал о стоящей перед ним дилемме: «Если бы вы все были американцами, я начал бы с шуток, если бы вы все были японцами, мне следовало бы начать с извинений. Поэтому позвольте мне извиниться за то, что шутки не будет!» [4].

Эта история передает очень важный момент о том, что практическое знание базовых черт других культур сводит к минимуму различия в восприятии, дает необходимое понимание, которое позволяет преодолеть трудности общения с представителями других стран. Знание национальных особенностей может служить своеобразным путеводителем, ориентиром возможного поведения партнера.

Наилучшие стратегии менеджмента в большинстве случаев сочетаются с культурными традициями и национальными особенностями страны, поскольку философия менеджмента неотделима от них. У каждой нации есть собственные ценности и стандарты, связанные с национальными традициями, которые играют важную роль в менеджменте.

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, качества жизни. И одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор. За весь период исторического развития в Японии сложились определенные методы труда и поведения, соответствующие специфическим чертам национального характера.

Основные черты японской системы управления определяются рядом концепций, важнейшими из которых являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений. В японском национальном характере выделяются трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, склонность к заимствованию, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самообладание, бережли-

вость, любознательность, стремление к согласованным действиям в группе [5].

Японская модель менеджмента формировалась под влиянием двух факторов:

творческое освоение зарубежного опыта в области организации и управления;

последовательное сохранение национальных традиций.

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 разрушительными последствиями войны.

На формирование этикета японского общества, довольно сложного по своему содержанию, существенное влияние оказали ценности конфуцианства и синтоизма – национальная религия и идеология древних японцев, возводившая в культ почитание императора. На их основе в X-XII вв. возник кодекс чести воина «бусидо», что в дословном переводе означает «путь воина». Кодекс четко определял нормы поведения и морали для военного сословия. Кодекс «бусидо» превращается в основу национальной морали японцев в эпоху Мэйдзи. При правлении императора Мэйдзи особое внимание уделяли вопросам воспитания моральных устоев. С развитием технологий и науки жизнь японцев несколько менялась. Однако, правители всегда старались делать многое для того, чтобы детям с самых малых лет прививались японские исторические ценности и основы морали. Так, по приказу императора Мэйдзи было разработано специальное положение под названием «Руководство для школьников» («Егаку кое»), закреплявшее основы традиционной морали, такие как: чувство долга, верность своему государству, целеустремленность, дух единого коллектива, скромность, усердие и уважение к людям старшего возраста. С середины 19 века данный кодекс чести стал основополагающим документом в японской морали [6].

Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха – умение работать с людьми. Основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель японского менеджмента – повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды наименьшими усилиями.

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].

Японский менеджмент основан на коллективизме. Он использует все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя, прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность – как индивидуальность части целого.

Принято считать, что японец с детства воспитывается в духе «групповой солидарности», учится подавлять свои индивидуалистские порывы, сдерживать амбиции, не показывать свои сильные качества. Японская мораль считает узы взаимной зависимости основой отношений между людьми. Индивидуализм же изображается ею холодным, сухим, бесчеловечным. «Найди группу, к которой бы ты принадлежал, – проповедует японская мораль. – Будь верен ей и полагайся на нее. В одиночку же ты не найдешь своего места в жизни, затеряешься в ее хитросплетениях. Без чувства зависимости не может быть чувства уверенности». Такое поведение, согласно японским традициям, неизбежно будет вознаграждаться. Японцы привыкли судить о человеке, в первую очередь, по его принадлежности к той или иной группе. Когда два японца встречаются впервые, они прежде всего стараются выяснить принадлежность друг друга, а также положение, которое занимает в своей группе каждый из них. Без этих сведений им трудно найти основу для общения. Соединяя свои интересы с интересами семьи, дома, а на работе – с интересами группы, японец будет автоматически продвигаться одновременно с коллегами вверх по служебной лестнице, а достигнув определенного уровня, смиренно ждать, будет он выдвинут в верхний эшелон или нет. Отсюда большое значение для японцев имеет «верность» своей фирме, государству, нации, самоотверженность и патриотизм при отстаивании их интересов [8].

Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая свое, строго определенное место (что соответствует конфуцианскому принципу

«каждому – свое место») и проявляя лояльность по отношению к группе, то есть, подчиняя свое 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 нежеланием 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%) [9].

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. В Японии не принято часто менять место работы. Японцы приходят в определенную компанию после окончания университета и работают там вплоть до выхода на пенсию. Многие крупные организации выбирают подающих надежды студентов и как бы «подготавливают» их к будущей работе. Они могут помогать им с различными курсами, тренингами по специальности. А затем принимают в компанию, внутри которой эти люди и начинают строить свою карьеру. Уволить их могут только из-за серьезного нарушения трудовой дисциплины или нарушения этики. Новый сотрудник крупной компании обычно проводит в разных отделах фирмы от 6 месяцев до года, таким образом, через несколько лет молодой сотрудник должен ознакомиться со всеми аспектами работы данной фирмы. В средних и мелких компаниях используется противоположный подход, то есть стажер прикрепляется к одному мастеру и познает детали работы только одного подразделения. Если необходимо выбрать специалиста, который займет высокую должность то, как правило, выбор осуществляется из тех сотрудников, которые уже работают в данной организации на более низких должностях [10].

Японцы всегда стремятся к развитию гармоничных отношений в своей команде, поэтому местные управляющие здесь никогда не отдают приказов, они лишь намекают своим подчиненным на то, что нужно сделать. Нет нужды отдавать

настоящий приказ, так как персонал очень хорошо понимает такие намеки и добросовестно их выполняет. Всеобщая обязательная вежливость создает климат, который стимулирует работу сотрудников.

Это основывается не только на том, что японцы исполнительны и старательны. Они знают, что не выполнить задание они просто не могут, так как все подчиняется существующей иерархии, которая в основном зависит от выслуги лет в данной компании. Разница даже в один год имеет огромную роль, так как основу японской морали составляет жесткое подчинение иерархической системе: старший – младший. Если в странах, где правит индивидуализм, люди склонны привлекать внимание к своим личным достижениям и умениям, то в Японии гораздо больше ориентируются на достижения коллектива.

Рукопожатие в Японии не принято. Очевидно, японцы избегают пристального, прямого взгляда, который неизбежен при рукопожатии. Так или иначе рукопожатие не включается в процесс общения. Важнейшим элементом правил хорошего тона являются поклоны. Причем, пятнадцать, например, поклонов достаточно лишь для тривиального приветствия. Чтобы произвести хорошее впечатление, нужно кланяться сорок пять раз, особое почтение выражают семидесятью поклонами, а самую уважаемую личность приветствуют, поклонившись девяносто раз подряд.

Японцы большое внимание уделяют различным церемониям. Так обмен визитками это – важная часть церемонии приветствия. Использование визитных карточек играет роль своеобразных удостоверений личности, в которых, помимо имени, фамилии и занимаемой должности, указывается самое главное для японца – принадлежность к какой-либо фирме или организации, что, в конечном счете, определяет его положение в обществе.

В отличие от многих других стран, попытки установления деловых контактов с японскими фирмами путем переписки и телефонного общения, как правило, являются малоэффективными. Такое поведение объясняется несколькими причинами.

Во-первых, большинство действующих на национальном рынке мелких и средних фирм ведут свои дела на японском языке и контакты с ними требуют переводчика.

Во-вторых, японские предприниматели чрезвычайно щепетильны и скрупулезно относятся к принимаемым на себя обязательствам. Поэтому

даже проведение переговоров они рассматривают как обязывающий шаг и не склонны идти на него, не получив о партнере и его предложениях исчерпывающей информации.

В-третьих, в японских фирмах действует весьма сложная процедура принятия решений, что замедляет получение ответа на запрос. И наконец, японские предприниматели отличаются пристрастием к личным беседам и отсутствием склонности к обсуждению сколько-нибудь важных вопросов путем переписки или по телефону. Особенно характерен такой подход для мелких и средних бизнесменов [11].

Большое значение в японской культуре придается пунктуальности, точности. Договорившись о встрече, японец непременно в срок, вплоть до минуты, появится на месте. На предельной обязательности во многом основана вся практика делового общения в Японии. Точность на переговорах – будь то во времени их начала и окончания, или в выполнении обещаний, взятых на себя обязательств – одна из важнейших элементов японского делового этикета.

Иностранец, впервые встретившийся с японскими бизнесменами, бывает крайне удивлен медленным темпом деловых переговоров. Переговоры начинаются с обсуждения вопросов, не имеющих никакого отношения к предмету встречи, и лишь через некоторое время японская сторона переходит к официальной теме встречи. Чем серьезнее выдвинутые на повестку дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначащим деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу переговоров, установить «отношения сотрудничества» для облегчения процесса принятия главного решения, когда все второстепенные вопросы, не вызывающие особых разногласий, будут улажены к взаимному удовлетворению сторон. Терпение в Японии считается одной из основных добродетелей, в том числе и в бизнесе. Кроме того, в рамках принятой в стране идеологии внутрифирменного управления японские коллеги не могут обойтись без консультаций и согласований с руководством других подразделений и отдельными сотрудниками своей фирмы, что также тормозит переговоры [12].

Желание избегать открытого столкновения противоположных взглядов проявляется у японцев и в практике принятия решений. Решения эти обычно представляют собой не результат чьей-то личной инициативы, а итог согласования мнений всех заинтересованных лиц – как бы

общий знаменатель, найденный на основе взаимных уступок. При этом по нормам японской деловой этики главной добродетелью обладает не тот, кто твердо стоит на своем (пусть даже будучи правым), а тот, кто проявляет готовность к компромиссу ради общего согласия.

Процесс согласования мнений начинается в наиболее заинтересованной группе, а затем шаг за шагом движется вверх. Лишь после кропотливой подготовки вопрос выносится на обсуждение руководства. Как правило, ни один из участников такой дискуссии не станет сразу целиком излагать свое мнение, тем более – предлагать что-то конкретное. Вместо этого он выскажет сначала лишь небольшую, наиболее бесспорную часть того, что думает по данному вопросу; образно говоря, сделает лишь осторожный шаг вперед и тут же оглянется на остальных.

Важно иметь в виду, однако, что компромисс в представлении японцев – это зеркало момента. Подобно тому как их мораль делит поступки не на хорошие и дурные, а на подходящие и неподходящие, японцы считают само собой разумеющимся, что соглашение имеет силу лишь до тех пор, пока сохраняются условия, в которых оно было достигнуто. Там, где англичанин скажет: «Раз возник спор, обратимся к тексту соглашения и посмотрим, что там написано», – японец будет доказывать, что, если обстановка изменилась, должна быть пересмотрена и прежняя договоренность.

Давая рекомендации по ведению переговоров с японцами, американский исследователь М. Блейкер отмечает, что когда японцы встречаются с ярко выраженной уступкой, они, вероятнее всего, ответят тем же. В целом же уступки, компромисс, на который идут японцы, воспринимаются ими часто как нечто неизбежное и вынужденное. По отношению к более слабым партнерам уступки рассматриваются японской стороной как проявление «доброй воли» и «великодушия». М. Блейкер констатирует малую эффективность угроз при переговорах с японцами. Сами же японцы редко используют угрозы, впрочем, как и другие тактические приемы, направленные на принуждение – блеф, нажим и т.п. [11].

Японцы часто стремятся избегать обсуждений и столкновений позиций во время официальных переговоров, а также участия в многосторонних переговорах. При переговорах с более слабым партнером японские участники могут прибегнуть к угрозам. В целом для японской стороны мало характерны особые подвиги в позиции или значительные изменения в тактике при

ведении переговоров. В то же время японцы уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Во время неофициальных встреч они стремятся по возможности подробнее обсудить проблему.

В ходе переговоров с японскими бизнесменами трудно обойтись без возникающих пауз и молчания. Не следует пытаться заполнить паузу самому. Для японцев такая ситуация нормальна, обычно после взаимного молчания беседа становится более плодотворной. Забудьте о тактических проявлениях чувств, особенно раздражения. Японцы приучены контролировать свои эмоции (особенно в деловых вопросах) и будут шокированы грубостью. Терпение и стремление к установлению взаимопонимания даст гораздо лучшие результаты, нежели конфронтационный стиль.

Стоит использовать любой уместный предлог для того, чтобы напомнить партнеру о себе и продемонстрировать, что и контрагент, со своей стороны, не забывает о японских партнерах. В число хороших поводов для поддержания и возобновления контактов входят направление партнеру короткого благодарственного письма после проведения переговоров; отправка новых информационных или рекламных брошюр, печатных материалов компании; посылка вырезок из газет с заметками, касающимися предмета взаимных интересов; поздравления с праздником; поздравление партнера в связи с его продвижением по службе; отправление извещения о последних изменениях должностных обязанностей и т. д.

Подарки – обычное дело в Японии, особенно в пред- и посленовогодний период, а также в середине лета. Следует иметь в виду, что получивший подарок, по японским этическим воззрениям, обязан ответить тем же; поэтому слишком дорогой подарок может поставить японца в затруднительное положение. По той же причине никогда не следует распаковывать и не рассматривать полученный подарок в присутствии дарителя.

На переговорах с японцами случаются недоразумения вследствие того, что в японском языке слова «да» и «нет» несколько отличаются от их употребления в других языках. Японское «хай» («да») означает не столько согласие со словами собеседника, сколько то, что переданная информация воспринята адекватно, и свидетельствует о готовности слушать и понять партнера. То же относится и к выражениям отрицания. Японцы стараются избежать прямых отказов на просьбы или предложения и предпочитают иносказа-

тельные выражения типа «это очень трудно» или «это необходимо тщательно изучить».

Очевидно, что японские методы в значительной степени отличаются от тех, которые практикуются в западных странах. Именно различия в организационной культуре предпринимательских структур делают невозможным полное копирование зарубежных моделей корпоративного управления, будь то западные или японские. Как справедливо отмечает Тори Фуджисава, «японский и американский менеджмент совпадают на 95%, но при этом остальные 5% представляют собой наиболее важные характеристики национальных моделей управления» [12].

Глобализация экономики и интернационализация конкуренции становятся все сильнее, и вопросы оптимального управления государством, повышения ее конкурентоспособности компаний важны и актуальны для менеджмента предпринимательских структур. Пытаясь осознать, какие же силы обеспечивают жизнеспособность организации, специалисты стали отмечать, что экономические факторы оказываются существенно зависимыми от социокультурных факторов.

Таким образом, в изучении проблемы происхождения «японского экономического чуда» нельзя ограничиться рассмотрением только экономических причин. Ответы на многие вопросы дает ее изучение с точки зрения «культуры». Традиционная японская культура глубоко влияет на ценностные представления людей, их жизненный подход и пути развития Японии, и оказывает огромное положительное влияние.

Современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций.

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает ее исторические, особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны.

В современных условиях прогрессивного развития рыночных отношений в Республике Казахстан активно развиваются деловые отношения с разнообразными деловыми партнерами различных стран. При этом, Казахстан не может и не должен оставаться в стороне от передового опыта и технологий управления.

В свете реализации концепции по вхождению Казахстана в число 30-ти самых развитых государств мира разработана в рамках Послания Главы государства от 14 декабря 2012 года «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» и поручений Главы государства по итогам Евразийского форума развивающихся рынков, проведенного 10-11 сентября 2013 года, особенно актуально обратиться к опыту стран, стоящих на высшей ступени экономического развития. Одной из таких стран является Япония.

В условиях все большей интернационализации культуры менеджмента изучение опыта японской экономики, прошедшей путь от послевоенной разрухи к развитому обществу, представляет не только научный интерес, но и в определенной мере может помочь в поиске оптимальных путей управления в различных сферах государственного развития. Понимание японского менеджмента также может быть полезным казахстанским бизнесменам и экономистам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, что даст возможность внедрения некоторых принципов японской модели управления на казахстанских предприятиях, что, в свою очередь, сделает возможным совершенствование отечественного производства.

Литература

- 1 Алиев, Н.М. Модели управления в исторической ретроспективе. – М.: Вагруис, 2004. – 192 с.
- 2 Люис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию: перевод с англ. – М.: Дело, 2001.
- 3 Друзцер П.Ф. Менеджмент: Таскс, Респонсбилитис, Працтицес. Н.-Ы, 2001.
- 4 Бетужев-Лада, И.В. Социальные аспекты моделей управления / И.В. Бетужев-Лада. – М.: Олимп, 2004. – 384 с.
- 5 Психологические и этнические нормы и принципы делового общения/ http://студопедия.ру/виещ_психология.пхп?ид=80
- 6 Кравченко, А.И. История менеджмента. – М.: Акад. проект, 2005. – 254 с.
- 7 Ерошенков, И.Н. Деятельность менеджера в современных условиях. – М.: Астрел, 2005. – 332 с.
- 8 Насуха, Н.А. Менеджмент. – М.: Просперити, 2005. – 221 с.

- 9 Горбатова, И.И. Деятельность менеджеров в системе модели управления/ И.И. Горбатова. – М.: Дело, 2004. – 335 с.
- 10 Демченко, А.И. Некоторые проблемы в системе модели управления / А.И. Демченко. – М.: Олимп, 2006. – 249 с.
- 11 Пасина, Г.В. Основы управления. – М.: Багриус, 2007. – 421 с.
- 12 Поршневу, А.Г. Управление организацией. – М.: ИНФРА – М., 2004. – 167 с.

References

- 1 Aliev, N.M. Modeli upravlenija v istoricheskoj retrospektive. – М.: Vagruis, 2004. – 192 s.
- 2 Ljuis Richard D. Delovye kul'tury v mezhdunarodnom biznese ot stolknovenija k vzaimoponimaniju: perevod s angl. – М.: Delo, 2001.
- 3 Drucker P.F. Menedzhment: Tasks, Responsibilities, Practices. N.-Y, 2001.
- 4 Betuzhev-Lada, I.V. Social'nye aspekty modelej upravlenija / I.V. Bestuzhev-Lada. – М.: Olimp, 2004. – 384 s.
- 5 Psihologicheskie i jetnicheskie normy i principy delovogo obshenija/ http://studopedia.ru/vieshh_psihilogija.php?id=80
- 6 Kravchenko, A.I. Istorija menedzhmenta. – М.: Akad. proekt, 2005. – 254 s.
- 7 Eroshenkov, I.N. Dejatel'nost' menedzhera v sovremennyh uslovijah. – М.: Astrel, 2005. – 332 s.
- 8 Nasuha, N.A. Menedzhment. – М.: Prosperiti, 2005. – 221 s.
- 9 Gorbatova, I.I. Dejatel'nost' menedzhеров v sisteme modeli upravlenija/ I.I. Gorbatova. – М.: Delo, 2004. – 335 s.
- 10 Demchenko, A.I. Nekotorye problemy v sisteme modeli upravlenija / A.I. Demchenko. – М.: Olimp, 2006. – 249 s.
- 11 Pacina, G.V. Osnovy upravlenija. – М.: Bagrius, 2007. – 421 s.
- 12 Porshnev, A.G. Upravlenie organizaciej. – М.: INFRA – М., 2004. – 167 s.