УРАЛЬСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Факультет подготовки государственных и муниципальных служащих

Кафедра теории и социологии управления

**Кадровая политика на государственной службе Японии**

Выполнила:

Сардак Анна Анатольевна,

студентка гр. ГМУ-553

Проверила:

Райкова Елена Владимировна,

ст. преподаватель

Екатеринбург

2010

**Содержание.**

Введение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 3

Глава 1. Концептуальные основы кадровой политики Японии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 5Глава 2. Особенности государственной службы в Японии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 8

Глава 3. Кадровая политика Японии на государственной службе \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 10

Заключение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 14

Список использованных источников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 15

**Введение.**

Япония - маленькая страна. Плотность населения высока. Ресурсы ограничены. Природные катаклизмы вызывают чувство опасности. Поэтому у японцев острое чувство необходимости национального единства. Они в полной мере осознают, что их выживание зависит от единства и социальной сплоченности. Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя, прежде всего, как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность.  
 Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения. Чем отличается японский метод управления от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки? Прежде всего, своей направленностью: *основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы*. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

Отсюда возникает разница в подходах к управлению персоналом, разница в методах мотивации персонала, в отношении самого работника к выполнению работы, различия в отношениях между работником и начальником.

*Цель данной работы* - рассмотреть политику управления персоналом в Японии на государственной службе, а также выявить её особенности и специфические черты.

Для достижения обозначенной цели были поставлены следующие *задачи*:

* рассмотреть концептуальные особенности кадровой политики Японии;
* изучить особенности государственной службы в Японии, ознакомиться с основными НПА, регулирующими сферу деятельности государственных служащих;
* выявить органы государственной власти, ответственные за кадровую политику на государственной службе;
* проанализировать основные составляющие государственной службы в Японии: поступление на службу, карьерный рост, ответственность гос. служащих и т.д.

*Предметом* рассмотрения является управление персоналом в Японии, а *объектом* – особенности управления персоналом в Японии на уровне государственной службы.

**Глава 1. Концептуальные основы кадровой политики Японии.**

*Японский национальный характер воплощает собой*

*редкостную комбинацию преемственности, устойчивости,*

*постоянства с колоссальной адаптивностью к любым,*

*самым резким изменениям внешней среды, с неправдоподобной*

*открытостью любым новым веяниям в любых областях*

*материального и духовного существования.*

Как уже было сказано, Япония – уникальная страна, где царит особый менталитет и особое отношение к жизни и труду. Можно выделить три основных аспекта, которые определяют основы кадровой политики в Японии:

1. ***«тотальная вовлеченность»***: это понятие охватывает целый ряд установлений, подтверждающих колоссальную престижность процесса труда в глазах работников. «Тотальной вовлеченности» соответствует и доминирование на японских предприятиях бригадных методов труда. Самоотверженная работа всем коллективом, в котором должен был без остатка раствориться каждый его член, неизменно считалась патриотическим долгом, наилучшим средством достижения производственных целей.
2. ***«доверие»:*** данным понятием описывается твердая убежденность работников в том, что любой их вклад в успехи компании, любые жертвы, принесенные во имя ее процветания, рано или поздно, в той или иной форме получат воздаяние. В Японии получили большое распространение системы «пожизненного найма» и оплаты по старшинству: главная мотивационная роль первой заключается в гарантии стабильной занятости, независимо от конъюнктурных колебаний и прочих факторов, а второй – в гарантии возрастающей платы за долголетнюю преданность фирме.
3. ***«эмоциональная близость»***: этот термин достаточно точно отражает суть заявлений ряда теоретиков и практиков японского менеджмента относительно искоренения без остатка должностных и личностных перегородок внутри трудового коллектива с целью предохранить его от пагубных последствий стрессовых, конфликтных ситуаций. В реальной действительности «эмоциональная близость» персонала японских фирм достигается благодаря искусному поддерживанию весьма неустойчивого равновесия между строгой производственной дисциплиной с сопровождающими ее автократизмом, внутренней разгороженностью той и другой групп, с одной стороны, и открытостью коммуникационных каналов, соединяющих «верхи» с «низами» и пронизывающих структуры этих групп, взятых в отдельности, - с другой.

По мнению японского специалиста по менеджменту **Хидеки Йосихара,** есть **шесть характерных признаков японского управления персоналом[[1]](#footnote-1)**.*1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.*   
Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает ***система пожизненного найма*** - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

*2. Гласность и ценности корпорации.* Когда все уровни   
управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, ***развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность*.** В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпорационных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпорационные ценности на всех уровнях.

*3. Управление, основанное на информации*. ***Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности*** производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом, выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

*4. Управление, ориентированное на качество.* Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом   
их главная забота - получение точных данных о качестве. Личная гордость   
руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим   
качеством.  
*5. Постоянное присутствие руководства на производстве.* Чтобы быстро справится с затруднениями и для содействия решению проблем   
по мере их возникновения японцы зачастую ***размещают управляющий персонал   
прямо в производственных помещениях.*** По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных   
новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко   
используется система новаторских предложений и кружки качества.  
*6. Поддержание чистоты и порядка.* Одним из существенных   
факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок   
на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить   
такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

В целом можно сделать вывод о том, что японское управление отличает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

**Глава 2. Особенности государственной службы в Японии.**

Япония обладает превосходной, хорошо подготовленной и неподкупной государственной службой, играющей очень важную - если не сказать образцовую - роль в обеспечении Японии позиции преуспевающей страны.

Японии в понятие «государственный служащий» принято включать не только чиновников в собственном смысле этого слова, но так­же лиц, работающих на принадлежащих госу­дарству предприятиях, служащих государствен­ных железных дорог, работников телевидения, государственных школ, военнослужащих «сил самообороны», сотрудников полиции[[2]](#footnote-2). Конституция Японии закрепила положение государственных служащих как «слуг обще­ства, а не какой-либо одной его части» (ст. 15). Т.е., государственный служащий не воспринимается в общественном сознании как личный слуга императора, а воспринимается как слуга всего общества в целом.

**Характерные черты японской государственной службы[[3]](#footnote-3)**:

1) отсутствие межведомственных перемещений чиновника внутри его ведомства;   
2) дух элитаризма, традиционная почитаемость чиновничества (традиционная формула: чиновники достойны почитания, народ – презрения);   
3) строгий контроль над системой государственной службы;   
4) повышение эффективности переподготовки кадров в связи c пожизненной системой найма и постоянными технологическими изменениями (При 28 министерствах и управлениях имеются 134 специальных института повышения квалификации, общее число обслуживающего персонала в них составляет 3 тыс. человек).

Контроль за соблюдением законодательства в сфере государственной службы возложен на **Совет по делам персонала при Кабинете министров** (Палата по делам персонала, Национальное управление кадров). Совет состоит из трех членов, назначаемых Кабинетом министров с согласия обеих палат парламента и утверждаемых императором. Срок полномочий членов Совета – четыре года с возможностью повторного назначения, но не болеечем еще на два срока. Один из членов Совета по назначению Кабинета выполняет функцию председателя. Совет действует как *орган, представляющий рекомендации по кадровым вопросам парламенту, Кабинету и отдельным министер­ствам*. Среди других полномочий Совета издание в пределах своей компетенции правил и установлений по вопросам государственной службы, разбор жалоб на государственных служащих, организация и проведение конкурсных экзаменов. Возложенные на Совет по делам персонала функции реализуются через деятельность его аппарата, который возглавляет управляющий, назначаемый членами Совета. В состав аппарата Совета входят пять управлений (делами, набора и использования персонала, жалоб, по оплате труда персо­нала, по делам служащих) и восемь местных бюро[[4]](#footnote-4).

Основным источником правового регулирования государственной службы является **Закон о государственных служащих 1947 г.** Данный нормативно-правовой акт регулирует основные положения, связанные с деятельностью государственных служащих, а также особенности государственной службы Японии. На мой взгляд, наиболее интересны и необычны следующие положения данного Закона:

* **Невозможность обязывать** государственного служащего выполнять еще и иную работу, кроме его служебных обязанностей, закреплена в японском законе в ст. 105: на служащего в этом его качестве не возлагается иной долг, кроме выполнения служебных обязанностей, основанных на законе, подзаконных актах, правилах и распоряжениях**.**
* **Повышение квалификации**, как условие качественного труда государственного служащего особенно четко отражено в законодательстве Японии. В законе есть часть 5 «Потенциал», в которой закреплена ***обязанность служащего повышать свою квалификацию***. Забота о том, чтобы позаботиться обо всех государственных служащих проявляется в пункте 3 ст.72: премьер-министр должен готовить предложения и принимать надлежащие меры о поощрении лиц с выдающимися успехами по службе и способах исправления лиц с особо малыми успехами.
* Особое отношение к такому понятию как **«отпуск»**. Например, в соответствии со ст. 79закона, когда появляются основания, дающие возможность считать служащего опороченным, он может быть временно отстранен от должности вопреки его воле. Кроме того, госслужащий может быть отправлен в отпуск, если ему требуется длительный отдых вследствие психических или физических повреждений или в случае, если против него возбуждено уголовное дело. Таким образом, отпуск становится последствием определенных обстоятельств государственной службы, а в определенных случаях и ***своеобразным наказанием[[5]](#footnote-5)***.
* Необычным **основанием прекращения государственной службы** в Японии является диспозиция ст.38, пункт 1: лишенный права распоряжаться имуществом или приравненный к таковому естественным образом утрачивает должность. То есть недостаточное материальное положение является основанием к отрешению от государственной должности.

**Глава 3. Кадровая политика Японии на государственной службе.**

ПОСТУПЛЕНИЕ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ

Поступление на государственную службу производится на основе конкурсных экзаменов. Японская Конституция закрепила принцип равного доступа граждан к государствен­ной службе. Закон «О государственных служащих» уточняет, что лица зачисляются на государственную службу в соответствии с личными заслугами кандидата, его профессиональной подготовкой и деловыми качествами, выявить которые призваны конкурсные экзамены. Требования экзамена очень высоки и ориентированы на выпускников лучших университетов страны. Так, в 2000 г. конкурс на организационно-управленческие должности в Токийской мэрии составил 30,2 человека на вакантную должность, и это при четырех сложных экзаменах[[6]](#footnote-6). На практике шансы занять руководящие посты есть только у тех, кто имеет высшее образование. Большинство представителей японской бюрократической элиты закончили одни и те же учебные заведения. Как правило, это выпускники юридического факультета Токийского университета. Общее студенческое прошлое в значительной степени усиливает сходство психологических установок японской элиты. Организация экзаменов возложена на Совет по делам персонала. Право сдавать экзамены для поступления на государственную службу имеют только японские подданные, т.е. государственным служащим может стать только гражданин Японии. При поступлении на государственную службу каждый будущий госслужащий приносит присягу.

РАНГИ И РАЗРЯДЫ

Служебное положение государственных служащих определяется их должностью, которую они занимают в соответствии со своим рангом. Каждый из 8 существующих рангов, в свою очередь, подразделяется на 15 разрядов. Разряд чиновника зависит от стажа, образовательного уровня, различных служебных характеристик. Критерии для отнесения государственного служащего к конкретному рангу и разряду устанавливаются Советом по делам персонала[[7]](#footnote-7).

ОПЛАТА ТРУДА

Япония занимает ***первое место в мире по уровню заработка среднего и высшего звена служащих государственного аппарата***. Труд чиновника оплачивается в соответствии с присвоенным ему рангом и разрядом на основании Закона «О государственных служащих» и соответствующих постановлений Кабинета. Размеры жалования жестко регламентируются специальной шкалой, установленной законом об оплате труда лиц, занятых на обычной службе. Государственная служба в Японии сопряжена со значительными физическими пере­грузками, частыми переработками. По этой причине была утверждена система выплаты компенсаций за ущерб здоровью, понесенный в период выполнения служебных обязанностей.

Государственный служащий, кроме должностного оклада получает разнообразные *надбавки*: премии, надбавки за работу в городе, на содержание домашнего хозяйства, за сверхурочные, за работу в выходные дни, за работу всеверных районах. Кроме того, существуют многочисленные «отраслевые» надбавки (например, учителям, работающим в сфере обязательного образования). Также для государственных служащих существует довольно разветвленная *система пособий*: выдаются пособия на лечение, пособия к отпуску, на содержание ребенка и др[[8]](#footnote-8).

КАРЬЕРНЫЙ РОСТ

Повышение в должности также происходит через конкурсные экзамены. В то же время Совету по делам персонала предоставлено право предъявлять к претендентам на ту или иную должность до­полнительные ограничительные требование и заменять экзамены назначением по выбо­ру с учетом показателей предшествующей служебной деятельности. К ежегодно проводимым экзаменам на повышение в ранге допускаются все желающие.

При продвижении по государственной службе учитываются как стаж работы, так и деловые качество служащего, которые постоянно изучаются кадровыми структурами. Работа сотрудника ежегодно оценивается его непосредственным начальником (заведующим отделом в министерстве), который и направ­ляет соответствующее заключение (доклад) директору департамента на утверждение. *Доклад* пишется по заранее установленной схеме и состоит из двух частей. В первой в специальных графах проставляются оценки ("отлично" или "недостаточно") за такие качества, как способность готовить документы, быстрота исполнения, инициативность, тщательность проработки материалов, дисциплинированность. Оцениваются также лояльность, умение строить отношения в коллективе. Второй раздел доклада носит описательный характер и обычно содержит обобщенные критические замечания, составленные на основе тех, которые делал начальник в "неофициальных письмах", направлявшихся подчиненному в течение года[[9]](#footnote-9).

Закон о государственных служащих Японии определяет ***перечень должностных лиц, находящихся на особой службе[[10]](#footnote-10)***. Основанием для отнесения должностных лиц государства к состоящим на особой службе является порядок, согласно которому они *назначаются на должности без экзамена на чин и получают жалованье в размерах, не связанных со стандартной шкалой жалований*. В круг лиц, состоящих на этой служб, входят: все министры и их секретари, советники, все государственные должностные лица, ряд чиновников Управления императорского двора; Чрезвычайные и Полномочные послы, посланники, члены направляемых за рубеж правительственных делегаций, а также члены Академии наук Японии, судьи, служащие управления обороны, секретари депутатов парламента и др.

ДИСЦИПЛИНАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Основаниями для привлечения к дисципли­нарной ответственности государственных служащих могут являться следующие обстоятельства:

* нарушение Закона о государственных служащих и правил, издаваемых по делам персонала;
* невыполнение должностных обязанностей;
* совершение поступков, порочащих госу­дарственного служащего в качестве «слуги всего народа».

К дисциплинарной ответственности государственные служащие могут быть привле­чены как их начальником, так и Советом по делам персонала. По мнению Генерального совета профсоюзов Японии, взыскания назначаются од­носторонне, по решению начальства. Когда дисциплинарное взыскание объявлено, оно сохраняет свою силу, даже если назначен­ный работник и профсоюз подали апелля­цию. Санкции действуют на протяжении всей процедуры обжалования. Как правило, *дис­циплинарные взыскания влияют на решения о продвижении, прибавке к жалованию, установлении надбавки за усердие*. ***Запись о дисциплинарных санкциях никогда не изымается из личных дел государственных служащих[[11]](#footnote-11)***.

В Законе предусмотрены следующие *основные виды дисциплинарного воздей­ствия* на государственных служащих:

* увольнение с должности;
* временное отстранение от занимаемой должности сроком от одного дня до одного года (в это время государственный служащий, как правило, не получает заработную плату);
* удержание из должностного оклада (мо­жет быть удержано до 1/3 жалования за пе­риод от одного дня до одного года);
* письменный выговор (замечание).

СИСТЕМА ПОДАЧИ ЖАЛОБ

В Японии достаточно четко отработана *система подачи жалоб государственными служащими в случаях, если нарушены их права*. Так, государственный служащий может обратиться за восстановлением в правах к вышестоящим административным руководителям, а также в Совет по делам персонала, направив туда ***заявление «о неподчинении»[[12]](#footnote-12)*** в отношении принятых к нему мер. Заявле­ние подается в течение 60 дней с момента получения письменного уведомления (подтверждения) о совершении обжалуемого дей­ствия.

Государственный служащий, сделавший такое заявление, может лично присутствовать при устном разбирательстве или направить для участия в нем своего адвоката; имеет право представить свидетелей, документы и доказательства. Процедура разбирательства по заявлению «о неподчинении» занимает много времени и, что важно, требует значительных материальных расходов (на адвоката, на подготовку материалов и документов и т. д.).

ОГРАНИЧЕНИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

Японское законодательство допускает значительные ограничения трудовых прав государственных служащих. Так, на служащих полиции, пожарной службы, лиц, несущих службу по охране общественного порядка на море, а также в тюрьмах, не распространяются правила об условиях труда, установленные Законом о трудовых стандартах. Право на ведение коллективных переговоров признается в значительно урезанном виде.

***Забастовки для государственных служащих полностью запрещены***. Рабочие государственных предприятий за нарушение этого запрета подвергаются увольнению, а собственно управленческий персонал может быть привлечен к уголовной ответственности.

Государственные служащие сильно ограничены в отношении политической деятельности. Им не запрещено вступление в политические партии, но они не могут быть политическими консультантами и функционерами, играющими значительную роль, не могут баллотироваться на выборные публичные должности и т. д[[13]](#footnote-13).

**Заключение.**

Таким образом, изучив японский опыт управления персоналом, можно сделать вывод о том, что данная система весьма специфична и мало похожа на какую-либо другую систему управления персоналом.

* 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.
* При этом семья для японцев - форма существования.
* При достаточно жесткой вертикальной иерархии, нет "обожествления" руководителя - он "досягаем".
* Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретное он сделал в жизни, к его опыту.
* Японец дисциплинирован, мыслит интересами группы и способен на экстраординарные усилия для достижения общего блага. Японцы - целеустремленные люди. Они хотят совершенствовать себя до бесконечности. Они готовы упорно работать ради этой цели.

Все эти психологические особенности и черты менталитета японцев заложены в основу управления персоналом, а также в основу системы мотивации и стимулирования к труду.

На государственной службе Японии также есть отличительные особенности, касающиеся работы с персоналом – отбора, приема на работу, осуществления трудовой деятельности, системы развития каждого отдельного работника. Государственная служба Японии, благодаря дисциплинированности работников, их направленности на общий результат, является оплотом экономической мощи государства и залогом его успешного, эффективного развития в дальнейшем будущем.

**Список использованных источников.**

1. Илышев А. Экзамен в токийской мэрии // Служба кадров. 2001. №11. С. 65.
2. Ирхин Ю. Роль этических норм и кодексов в формировании профессиональных компетенций государственных служащих (опыт Японии) / http://viperson.ru/wind.php?ID=511885&soch=1
3. Пантелеева Е. Современный японский менеджмент / http://www.hr-portal.ru/article/sovremennyi-yaponskii-menedzhment
4. Старцев Я.Ю. Государственное и муниципальное управление в зарубежных странах. Япония / http://polbu.ru/starcev\_govmanagement/ch31\_i.html
5. А нужно ли западным менеджерам перенимать японский стиль управления? http://quality.eup.ru/MATERIALY3/zmju.htm
6. Особенности и основные черты японской системы менеджмента / http://de.ifmo.ru/bk\_netra/page.php?tutindex=3&index=11
7. материалы сайта http://www.gmu-countries.ru/asia/japan/gos\_sluzhba.html
8. материалы сайта http://vpnews.ru/referat70.htm

1. А нужно ли западным менеджерам перенимать японский стиль управления? http://quality.eup.ru/MATERIALY3/zmju.htm [↑](#footnote-ref-1)
2. Старцев Я.Ю. Государственное и муниципальное управление в зарубежных странах. Япония / http://polbu.ru/starcev\_govmanagement/ch31\_i.html [↑](#footnote-ref-2)
3. Ирхин Ю. Роль этических норм и кодексов в формировании профессиональных компетенций государственных служащих (опыт Японии) / http://viperson.ru/wind.php?ID=511885&soch=1 [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.gmu-countries.ru/asia/japan/gos\_sluzhba.html [↑](#footnote-ref-4)
5. Старцев Я.Ю. Государственное и муниципальное управление в зарубежных странах. Япония / http://polbu.ru/starcev\_govmanagement/ch31\_i.html [↑](#footnote-ref-5)
6. Илышев А. Экзамен в токийской мэрии // Служба кадров. 2001. №11. С. 65 [↑](#footnote-ref-6)
7. Ирхин Ю. Роль этических норм и кодексов в формировании профессиональных компетенций государственных служащих (опыт Японии) / http://viperson.ru/wind.php?ID=511885&soch=1 [↑](#footnote-ref-7)
8. Особенности и основные черты японской системы менеджмента / http://de.ifmo.ru/bk\_netra/page.php?tutindex=3&index=11 [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www.gmu-countries.ru/asia/japan/gos\_sluzhba.html [↑](#footnote-ref-9)
10. Ирхин Ю. Роль этических норм и кодексов в формировании профессиональных компетенций государственных служащих (опыт Японии) / http://viperson.ru/wind.php?ID=511885&soch=1 [↑](#footnote-ref-10)
11. Старцев Я.Ю. Государственное и муниципальное управление в зарубежных странах. Япония / http://polbu.ru/starcev\_govmanagement/ch31\_i.html [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.gmu-countries.ru/asia/japan/gos\_sluzhba.html [↑](#footnote-ref-12)
13. Там же [↑](#footnote-ref-13)