

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В работе рассматривается японская модель социальной ответственности бизнеса в системе социально-трудовых отношений. Раскрываются характерные черты и особенности формирования японской модели корпоративной социальной ответственности в современных условиях. Определяются цели, внешние и внутренние мотивации развития социальной ответственности японского бизнеса как основы повышения эффективности управления, формирования и развития человеческого капитала, роста благосостояния участников экономических отношений, а также стабильного социально-экономического развития общества.

Расширение и углубление рыночных отношений в условиях глобализации мировой экономики заставляет бизнес быть социально ответственным. Глобализация рынков, усиление конкурентной борьбы обусловили постоянный рост транзакционных издержек, минимизировать которые возможно на основе создания формальных институтов согласования интересов между всеми основными участниками рыночных отношений: бизнесом, государством, обществом. В этих условиях бизнес вынужден брать на себя ответственность за многие направления развития общества, напрямую никак не связаны с его хозяйственной деятельностью (экология, социальные программы в области образования, здравоохранения, охраны труда, культуры, спорта). Формируется взаимодействие между властью и бизнесом, частным предпринимательством и государством - это означает понимание того, что решение сложных социально-экономических проблем в России возможно только в условиях партнерства с крупными субъектами отечественного бизнеса, которые способны разделить ответственность за непрерывное воспроизведение и качественное накопление человеческого капитала. Распространение социальной ответственности в российском бизнесе в целом соответствует общемировым тенденциям и определяет рациональные направления и оптимальные масштабы социальных инвестиций. Необходимость выхода стратегических отраслей из глубокой депрессии, реформирования основных сфер, стремление к использованию инновационных путей развития экономики подтверждает актуальность и необходимость исследования значимости, условий становления, форм реализации социальной ответственности бизнеса с учетом его национальных особенностей. Исследованию теории и практики

формирования корпоративной культуры и вопросам социальной ответственности посвящены различные публикации ученых: В. Варнавского [1], Т. Гришиной [2], А. Зудина [3], Б. Карлоффа [4], А. Кэролла [5], Ф. Котлера [6], Л. Лаптева [7], М. Мескон [8], Е. Самраиловои [9], У.Оучи [10], Е. Феоктистов [11], В. Уколова [12] и других. Вместе с тем, есть вопросы и направления, которые требуют дальнейшего всестороннего изучения и анализа.

Целью работы является исследование особенностей японского стиля менеджмента.

В соответствии с указанной целью поставлены следующие задачи:

1. Выяснить особенности японского производственного менеджмента и HR менеджмента
2. Выявить возможные изменения в методах производственного менеджмента и HR менеджмента
3. Учитывая современную ситуацию, дать возможный прогноз дальнейшего развития японской системы менеджмента

Теоретическая и методологическая база исследования заключается в изучении отечественной и зарубежной литературы, а также в анализе статистических данных.

Объект исследования система управления.

Предмет исследования -японский менеджмент, как один из самых эффективных систем управления.

1. Менеджмент производства на примере Японии

1.1. Признаки японского управления.

Эффективное развитие Российской экономики обуславливает необходимость создания в нашем государстве условий для обеспечения соответствия уровня жизни каждого гражданина мировым стандартам, в частности в вопросах жизнеобеспечения и качества жизни. В этом аспекте не стоят в стороне и вопросы, связанные с созданием условий для достойного трудоустройства экономически

активной части населения, а также по созданию эффективной системы управления персоналом для работающей категории граждан. Безусловно, что изучение мирового опыта в этой области целесообразно и является актуальным и своевременным. Мировая практика показывает, что одной из ключевых проблем эффективного функционирования предприятий является высокий уровень подготовки персонала и управления, поскольку именно он выступает движущей силой каких - либо экономических изменений и преобразований. Современные концепции систем управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, с другой - на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений [1]. В практике управления персоналом в последние годы четко прослеживается взаимодействие различных его моделей: американской, японской и западноевропейской. В этом аспекте проявляется взаимосвязь и взаимозависимость современного менеджмента между странами. Рассмотрим японский подход к управлению персоналом.

Японская модель управления возникла из комплекса различных факторов, не последним из которых является фактор особого типа мышления. Восточная ментальность воспитывается в культуре системного подхода к жизни, то есть смысле, что жизнь сложна и не укладывается в прокрустово ложе ни одной модели, да и сами модели не дают адекватного описания жизни, они тщательно испытывают новые идеи и при положительных результатах включают их в свой арсенал, не меняя ни названия, ни основного содержания. Ведь нет универсального рецепта, надо создавать свою уникальную модель, которая соответствует именно данной организации.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особое значение, поскольку позволяет реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора при построении системы управления персоналом [6].

Подход японских руководителей к вопросу управления гораздо шире, чем в американских и европейских коллег, они осторожно внедряют тщательно спланированные изменения. Более того, успешность Японии в мировом бизнесе не является мистическим секретом причина здесь одна - хорошее управление и перемещение человека в центр управленческой концепции, на что еще в 30-х годах

основатель мощной компании К. Мацусита обратил внимание, а именно на необходимость глубокого, всестороннего исследования всех нюансов общения с человеком, как ключевым элементом экономического механизма, который требует совершенного управленческого контроля и ротации.

Современные мировые тенденции и изменения, происходящие в управлении социально-экономическими процессами, обуславливают необходимость ужесточения требований к концептуальным основам подготовки менеджеров, их знаний, умений, компетентности, личностных качеств. Современный бизнес, с его конкуренцией и периодическими потрясениями, требует от менеджеров всех уровней поиска такой стратегии, которая бы гарантировала организации наиболее эффективное использование ресурсов и максимальную устойчивость от внутренних и внешних кризисов. В связи с этим интерес вызывает опыт стран Дальнего Востока. Япония давно уже входит в число самых высокоразвитых стран мира. По своему экономическому потенциалу она занимает второе место в мире, а индекс развития человеческого потенциала - один из самых высоких [1, 2].

Она является полноправным членом «элитарного клуба» самых передовых стран.

Япония считается одной из самых благоприятных стран в мире для проживания. Экономический успех этой страны зависит от традиционного стиля менеджмента, позволяющий сотруднику чувствовать себя частью единого организма.

Основная часть Японии - 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. Одной из главных причин стремительного успеха Японии является относительно применения модели менеджмента, ориентированной на человеческий фактор.

Такие аспекты как философия организации [2, 5], корпоративная культура [6], социальная ответственность [7], этика бизнеса [8] вызвали научный интерес у исследователей модули менеджмента Дальнего Востока, в частности Японии и Китая. Наряду с этим, модели менеджмента этих двух стран отличает то, что они удачно синтезируют западный опыт управления с традиционными национальными особенностями. Но проблема специфики ориенталистской модели менеджмента требует дальнейшего уточнения. Целью данной статьи является анализ особенности мировоззренческой направленности японской и китайской моделей управления. Обсуждение проблемы Дальневосточная цивилизация породила два

принципиально разных, дополняющих друг друга культурных типа.

Один из них - региональный, - наиболее полно проявился в Японии. Модель менеджмента в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Она непосредственно связана с общественно-экономическим устройством страны. 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. Духовными родителями японского капитализма стали проповедники "учение о сердце" (XVIII век), которые учили, что сокровенная «правда сердца» осуществляется в добросовестной работе и выполнении своих общественных обязанностей.

Японцы строили свой мир на одной простой истине: хорошо сделать работу - само по себе удовольствие, порадовать своей работой старшего приятно вдвойне. Поэтому же идея "единого сердца" стала в Японии санкцией безусловной преданности индивида его коллективу. Японская модель менеджмента, основанная на коллективизме, использовала все морально-психологические рычаги воздействия на личность.

Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Японская модель менеджмента отличается стремлением обеспечить идеологическую сплоченность корпорации. Считается, что компания - это "одна семья" (ие), и все ее сотрудники должны самоотверженно работать ради общего блага коллектива. Процедурам, которые обеспечивают, или, лучше сказать, свидетельствуют единство корпорации, уделяется особое внимание. Таковы, например, пение хором гимна компании и другие совместные мероприятия служащих перед началом рабочего дня, частые опросы мнений персонала, деятельность "кружков обсуждения качества работы" (запад, привнесённый из Америки, но такой, что дал обильные всходы на японской почве). Подсчитано, что менеджеры крупных японских компаний около сорока процентов своего рабочего времени тратят на разного рода совещания, призванные способствовать "созданию совместного знания" в корпорации. Негласные законы ритуала предписывают персоналу делать больше, чем предусмотрено контрактом, и хранить верность своей компании даже несмотря на личные интересы. Карьерный рост не должен нарушать гармонии и естественной иерархии в коллективе: повышение происходит строго по мере роста стажа. В отличие от европейской и североамериканской модели управления, японская модель

менеджмента отличается своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы.

Цель, которую ставит перед собой японский руководитель - повысить эффективность работы организации в основном за счет повышения производительности труда персонала. Тогда как основной целью европейской и американской модели менеджмента является максимизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды от малейшие усилия. Относительно характерных признаков японской модели управления, то считается целесообразным упомянуть следующие:

1) Гарантия занятости и создание обстановки доверия. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для персонала, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует взаимоотношения рядовых сотрудников с руководством.

Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, персонал получает мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовым персоналом, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании.

2) Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и персонал начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие, повышает производительность. Японская модель управления стремится также создать общую для всего персонала организации базу понимания корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество персонала с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Менеджмент стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные 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.

4) Управление, ориентированное на качество. Президенты фирм и руководители 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, как результат, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

5) Постоянное присутствие руководства на производстве. Для быстрого решения проблем японцы часто размещают менеджерский персонал прямо в производственных помещениях.

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 [9].

В целом, японский модель менеджмента отличает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию взаимоотношений между персоналом руководством.

1.2 Современный японский менеджмент

Для японского менеджера более всего является значимой идея полного параллелизма духа и материальных форм жизни. Если американские менеджеры обращают главное внимание на технические аспекты организации производства, то японские - на формирование нужного настроения у персонала. Японская фирма стремится создать для работников специфическую атмосферу, в которой бы они чувствовали себя защищенными и опекаемыми, а также способными реализовать свои жизненные цели. Стиль мышления менеджеров - категория сложная, с трудом поддается всесторонней характеристике.

Его проявления разнообразны и сильно отличаются друг от друга по значимости и весомости. В японских менеджеров стиль мышления выражается в порядке принятия ими решений. На первый взгляд он ничем не примечателен и является обычной процедурой, состоящей из следующих логических шагов: постановка проблемы; ее анализ; определение возможных путей решения; выбор конкретного пути; постановка задач исполнителям. Однако, по своей сути, порядок принятия решений в японских фирмах отличается значительным своеобразием, связанной с влиянием традиций. Прежде всего, речь идет о группизм, который, например,

относится Э. Вогель на первое место среди факторов, обуславливающих принятие решений в Японии [10]. Группы имеют место в любой этнической общности, но Япония отличается высокой степенью групповой сплоченности. Господство группизму уже само по себе предопределяет характер принимаемых решений. Очевидно, что это почти исключает проявление индивидуальности, а нейтральность в отношении «частных» интересов в них следует сочетать с максимально точным и полным воплощением коллективных интересов. Группизм обеспечивает и «рассредоточения ответственности» за принятое решение. Ни лица, готовят проект решения, ни те, кто его утверждает, не выделяются как такие, что ожидают лавры или наказания. Всю полноту ответственности за принятое решение несет группа. Наряду с группизмом, на процедуру принятия решений в Японии накладывает отпечаток еще один традиционный принцип - принцип достижения общего согласия (консенсуса).

Он также культивировался на протяжении столетий и до сих пор остается весьма заметным элементом поведения японцев. Постоянная нацеленность на учет мнений других членов группы, на взаимодействие с ними воплощается в процедуре, предусматривающей участие в принятии решений всех заинтересованных лиц с непременным возведением воедино их точек зрения. Широкое привлечение заинтересованных лиц к обсуждению предполагаемых решений, усилия по обеспечению их согласия с этими решениями позволяют говорить о трех принципах процесса их принятия.

Имеется в виду принцип, пусть и иллюзорный, «направленности управления снизу вверх». Этот принцип зафиксирован в маршруте движения проекта решения. Действительно, формально топ-менеджеры организации на первых порах выдвигают лишь общие рассуждения, то есть совместно со специалистами среднего эшелона управления определяют проблему, в отношении которого должно быть принято решение, и передают его на рассмотрение «вниз», в секцию. Именно здесь при широком участии компетентных исполнителей определяются альтернативные варианты решения проблемы. Происходит согласование и подготовка соответствующего документа с выводами и предложениями. Подготовленный документ рассылается затем «вверх и в стороны» заинтересованным лицам, знакомятся с ним, визируют и возвращают в секцию, подготовила его. Менеджер этой секции передает отработанные и визированный документ топ менеджеру, после чего он вступает в силу. Вся процедура именуется японскими менеджерами «ринги». Этот термин состоит из двух китайских иероглифов - «рин» («спрашивать с нижестоящего») и «ги» («советоваться»,

«обсуждать», «обдумывать») и означает «получение согласия на решение путем опроса без созыва заседания». Иерархичность построения организаций в Японии, огромный груз межличностных отношений, традиционное почитание старших, закрепившееся в такой черте национального характера, как повышенная чувствительность к авторитету, а также ясное осознание каждым японцем своего места в организации действительно делают систему ринг эффективным рычагом управления. Эта процедура описывается в Японии термином «немаваси» (буквально «обрубки корней»). По своей сути - это «сглаживание углов», то есть улаживания разногласий, ослабление противоречий, отсеечение противоположных точек зрения и тому подобное (см. Рис. 1).



Рис.1. Черты японской модели менеджмента.

Созерцая историю развития Японии, можно отметить определенные методы труда и поведения, соответствующих характеристикам национального характера.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления [1], которые представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Признаки японского управления.

Признак	Объяснение
---------	------------

Система доверия и гарантия занятости.	<p>Такие гарантии позволяют сохранить стабильность трудовых ресурсов и способствуют уменьшению текучести кадров.</p> <p>Стабильность является основой корпоративной общности, она гармонизирует отношения сотрудников с руководством, что, по мнению японцев, является необходимым условием для улучшения деятельности компании. Гарантию занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма</p>
Управление, основанное на информации.	<p>Сбора данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Руководители ежемесячно проверяют статистику доходов, чтобы убедиться, выполняется план, и одновременно предотвратить будущие препятствия на ранних этапах их возникновения.</p>
Управление, ориентированное на качество.	<p>При управлении производственным процессом руководители большое внимание уделяют сбора данных о качестве выпускаемой продукции. Как говорят японцы "качество - это состояние сознания, производство - это способ благородного поведения</p>
ценности корпорации	<p>Все работники пользуются общей базой информации о политике и деятельности фирмы. Тем самым развивается атмосфера участия и ответственности на предприятии, ведет к повышению качества производства.</p>

Присутствие
руководства на
производстве

Управленческий персонал находится непосредственно в производственных помещениях, позволяет решать проблемы в зависимости от их возникновения. Это также способствует формированию коммуникативных связей руководителей с работниками. В процессе решения проблемных ситуаций появляются новые идеи, которые приводят к соответствующим инновациям на производстве. Действуют кружки качества.

Поддержание
порядка и чистоты.

Наличие системы порядка и чистоты способствует производству высококачественной японской продукции. В общем, японское управление ориентированное на улучшение человеческих отношений: повышение моральных качеств сотрудников, стабильную занятость, гармонизацию отношений между работниками и руководителями.

Поэтому японская система менеджмента признана наиболее эффективной в мире. Главная ее особенность - умение работать с людьми. Японская управленческая культура является результатом соответствующего образа жизни населения. Японцы в течение веков и поколений жили в одном и том же селе, рядом с одними и теми же соседями и выжили благодаря способности работать совместно и в согласии. Поэтому концепция японского менеджмента предусматривает подготовку руководителей, прежде всего, набираясь опыта. Управленцы разного уровня целенаправленно проходят через цепочку изменений должностей в разных подразделениях фирмы. При этом учатся не только делу, но и искусству человеческих отношений. У руководителя постоянно культивируются необходимые качества. Отсюда - преданность фирме, пожизненный наем; постепенная, медленная оценка и продвижение (если в процессе переговоров с американцами необходима одна единица времени, то в переговорах с японцами - девять таких единиц); неформальные тонкие механизмы контроля, повышенное внимание к подчиненным, коллективное принятие решений [2].

2. Японская модель корпоративной социальной ответственности: особенности формирования и

практика реализации

2.1 Основные стратегии в управлении персоналом

Это в полной мере касается особенностей формирования и развития национальных моделей социальной ответственности бизнеса и власти, а также возможных направлений применения международной практики социальной ответственности в условиях устойчивого развития отечественной экономики. В этой главе мы хотим раскрыть характерные черты и особенности формирования и реализации японской модели корпоративной социальной ответственности в системе регулирования социально-трудовых отношений. Проявление социальной ответственности корпорациями возможно либо в случае заинтересованности, наличии возможностей в получении от социальных расходов собственных предпочтений, получение которых не ограничивается существующей институциональной средой, или побуждению или принуждению государства, выражающий интерес общества, сформированный исходя из общественной потребности, например, в приросте новых знаний и решении социальных проблем. Тем не менее, в каждой из стран проявляются специфические черты и особенности формирования своей модели социальной ответственности. Наряду с глобальными тенденциями, связанными с формированием социальной ответственности в странах с развитой рыночной экономикой (рост социальных расходов как государственных, так и частных, внедрение системы социальных стандартов, неформальной отчетности, социального аудита и др.), на национальном уровне социальная ответственность находит свои характерные черты и особенности. Подобная дифференциация социальной ответственности обусловлена не только экономическими факторами, например, такими, как уровень зрелости рыночной экономики, экономическая структура и т.п., но и причинами социально исторического порядка, национальными особенностями исторического и культурного развития, влиянием этнических традиций, специфики менталитета и другое. Особенность Японии заключается в том, что оставаясь на протяжении своей многовековой истории «закрытой страной», она в то же время смогла умело и эффективно использовать духовные и материальные достижения других цивилизаций. Свое понимание социальной ответственности, которое в корне отличается от европейских и американских систем, можно наблюдать в Японии. Необходимо признать, что одной из главных причин стремительного успеха Японии является относительно применения модели менеджмента, ориентированной на человеческий фактор.

Сложившиеся формы организации труда и поведения соответствуют специфическим чертам национального характера, отражающие ее исторические особенности, культуру и общественную психологию [19].

Рассмотрим более подробно основные стратегии в управлении персоналом:

1. Пожизненный найм и система трудового стажа. Суть пожизненного найма не в формальном праве, а в юридическом закреплении, и в реальном обеспечении заинтересованности работников максимально работать во имя предприятия и пожизненно связывать с ним свою судьбу. Бизнесменам требовались преданные делу и предприятию работники, заинтересованные в достижении стратегических целей. Именно такой вид найма стал перспективным и не имел аналогов в мире. Японская система управления стремится усилить связь работника с фирмой, доводя его до степени жертвоприношения себя во имя интересов организации. Связан различными обязанностями перед фирмой (и учитывая различные материальные стимулы), работник не может покинуть компанию, не потеряв основной части привилегий. Повышение заработной платы в японских фирмах осуществляется ежегодно. При этом учитывается должность, профессиональное мастерство, образование работника. При найме работнику гарантируется работа и используется при этом система вознаграждений, основанная на трудовом стаже, чтобы отвлечь переход в другую компанию. Переход в новую фирму - стаж начинается сначала; продвижение по карьерной лестнице зависит от стажа на этой фирме; при найме работника на руководящие должности предпочтение отдается, в первую очередь, своим служащим; японские компании нередко за свой счет обучают и дают образование своим работникам; обязательным является повышение квалификации (как правило, без отрыва от производства) [3].

2. Система кадровой ротации и образования на предприятии. Каждые три-пять лет происходит масштабное переобучение персонала на новые специальности в рамках основной профессиональной деятельности. Подобная регулярная ротация персонала позволяет выращивать профессионалов внутри компании, во многих случаях решить проблему взаимозаменяемости, а кроме того, - дополнительным фактором мотивации. Ротация происходит без согласия работника с целью расширения его кругозора, увеличения знаний, выявления резервов его роста и повышения качества продукции. Целью обучения во время работы является подготовка квалифицированных работников, всесторонне знакомых с разных направлений работы предприятия, фирмы. Работникам создается гибкая система занятости и равенства персонала, несмотря на занимаемые должности. Применение различных стимулов для повышения мотивации труда (повышение

заработной платы, улучшение условий труда, учета трудовых заслуг работника, служебный рост). Корпоративный дух компании, принцип старшего, в основе которого лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников. Японская фирма состоит из многих групп. В каждой группе есть старшие и младшие, они отличаются по возрасту и стажу, опыту работы. Младшие в группе подчиняются авторитету старших. Работая на цели фирмы, работник понимает, что он работает на фирму и на себя, чувствуя при этом себя частью компании. Уважение к старшим в Японии является нормой регулирования поведения. Согласно общепринятому мнению, в сфере производства, как и в жизни, человек мудрее со временем, его способности получают всестороннее развитие. В основу стимулирования трудовой активности японские предприниматели положили принцип старшинства, который действует на всех уровнях иерархии [4].

3. Система репутации. Каждый заинтересован выполнять свои обязанности так, чтобы за ним утвердилась репутация инициативного, порядочного, воспитанного работника. Все индивидуальные особенности характера, способностей, навыков - все это отражается в характеристике [3].

4. Одним из методов закрепления связей служащих с руководством и фирмой является интенсивное общение одних с другим, которое выражается в различных формах. Например, утренние митинги: день начинается с физической зарядки и пения гимна своей фирмы; собрание, где предоставляется информация и доводятся задания на выполнение работ; групповые собрания (кружков, дни рождения), церемонии (празднование дня основания фирмы, Нового года, спортивные встречи, поездки полностью или частично за счет компании). Все это сплачивает персонал компании, укрепляет его моральный дух и приверженность компании. Использование руководителями и работниками общих помещений для обеда ведет к непосредственности общения работников с руководителями фирмы, распространение неформальных связей, которые проявляются в обсуждении проблем в барах, кафе, во время выездов на природу, посещение кружков по интересам. Японцы считают, что рабочие и должностные отношения должны иметь чувственный и семейный характер. Служебное продвижение означает не бегство от бывших сотрудников на высоту, а окружение их еще большей заботой. Японцы уверены, что старший человек сделал в жизни больше ошибок и поэтому может советовать молодежи, как их избежать. Это отражается на решении конфликтов. Подчиненные рассчитывают на понимание руководителя в ответ уважения и моральную зависимость от него. Особенности японской экономической культуры,

учета психологии людей, их социального статуса позволяют достичь больших успехов в производстве. Этот опыт способствует совершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах с развитой экономикой.

Модель отражает наиболее существенные связи и отношения, складывающиеся в данном объекте или процессе. Поэтому анализ национальной модели социальной ответственности бизнеса предполагает определение целевых установок, внешних и внутренних мотиваций, которые обеспечивают реализацию этих установок и выявления результата, который обеспечивается в процессе функционирования данной модели.

Японские корпорации заинтересованы в социально-ориентированном поведении в рамках воспроизводства и качественного накопления интеллектуальной составляющей человеческого капитала, поскольку собственную выгоду они видят, прежде всего, в развитии интеллектуального капитала и улучшении существующего институциональной среды.

Внешние мотивации в Японии были обусловлены:

- особенностями бизнес-среды, в частности умеренно легким прохождением бюрократических процедур в процессе открытия, эксплуатации и закрытия предприятия, умеренной свободы от налогового бремени, предоставленной правительством;
- непротиворечивостью институциональной среды, в частности сильной защищенностью прав собственности, эффективной и коррумпированной судебной системой, не зависит от других ветвей власти;
- высокой определенностью и уверенностью в экономических отношениях вследствие незначительной коррупции. Внутренние мотивации обусловлены интересами корпорации в осуществлении социально ответственной политики их развития.

Корпорации имеют многоуровневый интерес в реализации социальных программ, а также возможность извлечения собственных выгод. Вследствие реально существующего на каждый момент времени институциональной среды, субъекты бизнеса могут не «наблюдать» пользы от патронажа социальной сферы, в частности образовательной. В результате в социальной ответственности бизнеса может проявляться несводимый общественный интерес, поскольку социальная

ответственность бизнеса является важным источником воспроизводства и качественного накопления интеллектуальной составляющей человеческого капитала. Вынужденное урезание государственных расходов на социальные нужды (в том числе и образование) в Японии сопровождалось предоставлением налоговых льгот и субсидий корпорациям, которые, в свою очередь, стали нести ответственность за благополучие своих сотрудников, качественное накопление их интеллектуального капитала.

На определенном этапе экономического развития социальная ответственность японских корпораций появилась как несводимый общественный интерес в обеспечении социальной качества экономического роста. Государство в рамках налогового стимулирования создала условия для выявления субъектами бизнеса собственных выгод от реализации социально ответственного поведения выше установленной законом нормы в данной сфере.

С другой стороны, неформальная институциональная среда - «фирма - наш общий дом», как морально ценностные нагрузки на японские корпорации, закрепило их ориентацию на социально-ответственное поведение. Внутренние мотивации японских корпораций в осуществлении социально ответственной политики их развития были спровоцированы вынужденным урезанием государственных расходов на социальные потребности (в том числе и на образование) и предоставлением налоговых льгот и субсидий экономическим актерам, социальные функции которых по отношению к собственным сотрудникам и местном с полутовариществом превышали установленные законом нормы. С другой стороны, морально ценностные нагрузки общества на японские корпорации также закрепили их ориентацию на социально ответственное поведение. В основе взаимоотношений организации и человека в японских компаниях лежит система «пожизненного найма», которая предполагает, что, вступив на работу в компанию после окончания учебы, работник связывает с ней всю свою трудовую жизнь. Компания же берет на себя обязанность «заботиться» об интересах занятых, не допускать массовых увольнений, обеспечивать обучение персонала внутри компании (это закономерно, поскольку компании нужен не специалист «вообще», а специалист для работы именно в своей компании). Оценивая эту особенность японской корпоративной организации с точки зрения социальной ответственности компании перед своими сотрудниками, следует отметить, что здесь ярко проявляется такая черта, как принятие и выполнение взаимных обязательств организации и работника, неформальный характер которых свидетельствует о силе корпоративной культуры и полное признание сторонами принципов этики

трудовых отношений. Поскольку человек связывает с одной организацией свою трудовую жизнь, то происходит не только ее карьерный рост, но и формирование личности. С этим связан подход менеджеров к управлению персоналом, их задача состоит прежде всего в том, чтобы найти для человека функцию, которая позволит реализовать ему свой собственный потенциал.

Японские компании - это не только хозяйственные единицы, но и во многом социальные организации. Каждая фирма имеет собственную корпоративную философию, упор в которой делается на такие понятия, как искренность, гармония, сотрудничество, вклад в улучшение жизни общества. Основные факторы, определяющие престиж компании в Японии - ее правовой статус, контролируемая доля рынка и корпоративная философия. Эти показатели более существенные, чем цена акций или уровень прибыльности. Престиж компании определяет ее доступ к внешним финансовым источникам, возможности привлечения человеческих ресурсов с высоким потенциалом. От престижа фирмы, на которую работает японец, во многом зависит его признание в обществе. В общественном сознании трудовую жизнь равноценно личное, индивидуальное выживание и развитие человека зависят от выживания и развития предприятия, на котором он работает. В этих условиях работник отождествляет себя со своей фирмой и готов разделить его судьбу [19].

Не случайно социальная ответственность в Японии во многом обусловлена культурными традициями страны. Японская модель предусматривает социальную сплоченность на уровне индустриальной группы. Управление бизнесом ориентировано не только на получение прибыли, а должна основываться на правильном восприятии общества и окружающего мира, осознании своей ответственности перед обществом и стремлении к прогрессу цивилизации в целом. Дополнительным источником мобилизации человеческих ресурсов служит то, что японские компании берут на себя «целостную заботу» о своих работников. Значительная часть их расходов на человеческие ресурсы реализуется в форме расходов на социальные нужды (жилищное строительство, медицинское обслуживание, организацию досуга). У.Оучи обнаружил главную, по нашему мнению, особенность японской системы управления, корпоративной культуры и социальной ответственности японская компания рассматривается как место самоидентификации работников, а одной из центральных задач менеджмента в целом и управления корпоративной культурой в частности становится интеграция индивидов в организации [10]. Конечно, не всегда и не везде эти черты присутствуют в японском корпоративном управлении в чистом виде, но японские

компании несколько раньше, чем компании других стран, обратились к «гуманистическому» подходу, при котором в центре внимания оказывается человек и человеческое культурную среду компании.

2.2 Зарубежный опыт мотивации персонала в разрезе японской модели

Сегодня на состояние отечественных предприятий значительно влияют факторы, которые усложняют процесс получения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке или закрепление существующих позиций. К таким факторам прежде всего относятся сложная политическая ситуация в стране и нестабильность национальной валюты, которые наносят сокрушительное влияние динамике развития национальной экономики. В то же время преодоления последствий мирового экономического кризиса привело к существенному падению покупательной способности в стране, существенно снизило спрос со стороны потребителя. А развитие рыночных отношений производит рост конкуренции на большинстве сегментов рынка, дополнительно усложняет условия функционирования отечественных товаропроизводителей, наряду с национальными конкурентами должны сопротивляться импортированным товарам, постепенно заполняют наш рынок. Обозначенная ситуация на рынке вызывает необходимость применения отечественными предприятиями всех возможных методов и способов стабилизации деятельности с целью удержания своих позиций на рынке и выживания в условиях современности. Мотивация персонала является одним из таких механизмов, правильное применение инструментария которого делает значительное повышение производительности трудовой деятельности персонала, что, в свою очередь, умножает общую мотивацию персонала является важным структурным элементом управления предприятием в целом, который призван стимулировать работников к трудовой деятельности для достижения высоких результатов. В экономической литературе понятие «мотивация персонала» трактуют неоднозначно, хотя большинство его определений во многом похожи. Одни авторы отмечают, что мотивация - это совокупность всех мотивов, которые оказывают влияние на поведение человека [1]. По мнению других, мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, обусловленной комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [2]. Отсутствие единства взглядов по ключевым категориям существенно затрудняют процесс изучения этой проблематики, однако

практический опыт использования мотивационных механизмов управления персоналом отечественными предприятиями еще менее исследованным. Если в мировой науке и практике уделяют внимание широкого спектра к мотивации персонала, то российская теория ограничиваются преимущественно исключительно оплатой труда, основной и фиксированной тарифным ставкам или должностным окладам. Что касается практического аспекта, то на отечественных предприятиях используют только финансовые и экономические стимулы, тогда как нематериальную сторону мотивирования не совершенствуется вообще. Например, А. Гольда [3] отмечает, что в условиях, которые сложились в России, мотивационный механизм труда базируется на стремлении удовлетворить первичные потребности работников исключительно с помощью экономических методов. Высшие мотиваторы, по мнению автора, работают неэффективно.

Сегодня материальное стимулирование работников отечественных предприятий как основная составляющая общей системы мотивации переняло в основном черты, присущие предыдущий административно-командной системе хозяйствования [4, с. 213]. Вследствие отсутствия прямой зависимости размера премии от конкретных результатов работы сотрудников структурных подразделений предприятия она перестала выполнять свою главную функцию - стимулирующую - и превратилась в простую надбавку к должностному окладу. Отсутствие научно обоснованной системы планирования, организации, мотивации и контроля деятельности предприятия, а также взвешенных критериев работы работников его структурных подразделений привели к "уровнировки" в системе премирования. А отсутствие высококвалифицированных кадров, способных обеспечить надлежащую организацию и функционирование предприятия в рыночных условиях, сводят практически на нет все попытки разработки, а тем более - внедрение высокоэффективной системы целевого управления, в которой главное место принадлежит системе мотивации [5, с. 59]. Проблематику мотивации персонала считают актуальной, поэтому ее систематически изучают и исследуют. Однако в последние 10-15 лет в практической деятельности предприятий России мало обращают внимание на формирование именно эффективной системы мотивации работников. А в большинстве стран Западной Европы, США и Японии мотивационные системы управления персоналом приобрели большое значение, и они могут успешно применяться российскими предприятиями [6, с. 137]. Зарубежный опыт, по нашему мнению, должен стать не только основой для построения собственных высокоэффективных систем мотивации персонала, но и примером для подражания и ориентиром в динамике развития. Современные наработки в отношении иностранного опыта мотивации персонала выделяют три

основных модели мотивации, а именно: японскую, американскую и западноевропейскую. Японская модель мотивации персонала обусловлена прежде всего требованиями японской экономики и особенностями их жизни. Одной из основных характеристик является опережение роста уровня производительности труда относительно роста уровня оплаты труда и прироста качества жизни людей. Стремительный рост численности населения привело постоянную нехватку рабочих мест, что в значительной степени повлияло на мировосприятие и личные убеждения персонала, особенно ценят рабочее место и трудовой деятельности. Кроме того, японская модель основывается на принципе пожизненного найма работников, обязательно предполагает обучение, ротацию и переквалификацию кадров. Обучение, ротация и переквалификация кадров существуют как единый мотивационный механизм, который способствует обеспечению предприятия высококвалифицированными кадрами, преданными предприятию, мотивированными к реализации личностных профессиональных, интеллектуальных и творческих способностей.

В такой мотивированной среде работнику выгоднее работать больше и лучше, если его усилия направлены на решение задач, поставленных перед предприятием. В таких условиях работников интересуют даже стратегические цели, поскольку от их достижения в будущем будут зависеть результаты деятельности предприятия, которые определяют доходы конкретных работников. Важную роль в мотивации персонала согласно японской моделью играет ротация кадров, которая позволяет регулярно и систематически менять сферу деятельности, уменьшает напряженность и усталость от однотипности трудовой деятельности. Кроме того, ротация способствует расширению профессиональных знаний, освоению новых профессий и рабочих мест. Не менее важной для японских работников есть репутация, которую ценит и защищает каждый, в результате чего некачественная работа недопустима. Система мотивации труда в Японии по сравнению с другими промышленно развитыми странами является достаточно гибкой. Традиционно она строилась с учетом трех факторов: профессиональное мастерство, возраст и стаж работы. Размер заработка каждого работника в зависимости от этих трех факторов определяли по тарифной сетке как условно постоянную часть заработка за возраст, за стаж работы, а также за квалификацию и мастерство, которое определяли по категориям и разрядам. Развитие японской экономики требовал инновационных подходов к мотивации трудовой деятельности персонала. Прежде всего, инновационного наполнения не хватало в системе оплаты труда. Японские предприниматели предложили, с одной стороны, установить зависимость заработной платы от возраста работника. Такой подход сделал учесть стаж и

практический опыт работника в деятельности предприятия. С другой стороны, было предложено сделать заработную плату на 60% зависящую от результатов деятельности и выполнения обязанностей, достижения поставленных целей и задач. Такой подход предложили металлургические заводы. Тогда как предприятия, специализировавшиеся на производстве электротоваров, предложили сделать заработок на 80% зависимым от результатов деятельности и лишь на 20% - от стажа работника и его возраста. Эти и многие другие предложенных моделей мотивации были положены в основу японской концепции мотивации персонала.

Сегодня на формирование суммарного заработка японского работника влияют шесть основных факторов, а именно [7, 152]:

- возраст, стаж, образование; • должность, профессия, обязанности;
- условия труда;
- результаты деятельности;
- льготы на жилье, семью и транспорт;
- региональные льготы (которые учитывают особенности региона, где расположено предприятие).

Сейчас льготы на жилье, согласно статистике, выплачивают 85% предприятий, а льготы на транспорт - 90%. Один раз в год, после договоренности с профсоюзом, заработная плата работников всех предприятий Японии растет на некоторый процент [7, 153]. В существующей экономической ситуации можно выделить ряд характерных особенностей японской модели мотивации труда. Первая особенность заключается в существенной зависимости размера заработной платы от стажа работы работника на предприятии. Стаж работы берется во внимание не суммарный, работник получил за весь период трудовой деятельности, а только опыт работы на последнем предприятии, считается единственным. В последнее время во внимание все чаще берут результаты деятельности и уровень достижения поставленных задач. Они все больше влияют на рост заработка работников, можно считать второй особенностью японской модели мотивации работников. Для практической реализации таких идей два-три раза в год работникам предприятия выплачивают специальные бонусы, которые отражают степень выполнения поставленных целей. Еще одной яркой характерной особенностью японской системы мотивации персонала является учет жизненных пиковых ситуаций,

которые могут быть пять-шесть за жизнь каждого работника. После окончания университета в 22 года японец поступает на работу и получает зарплатный минимум, который определен и предусмотрен законодательством. Через шесть-семь лет японец женится, и его заработок автоматически увеличивается на 5-7%. Следующий жизненный пик обусловлен появлением ребенка, в связи с чем власти рекомендуют всем работодателям дополнительно увеличивать заработок еще на определенный процент. Такая особенность отражает заботу власти и работодателей о благосостоянии каждого работника. Еще одной из ярких особенностей японской модели является то, что заработок менеджеров в значительной степени зависит от общих показателей деятельности предприятия, поскольку коллектив предприятия воспринимается как единое целое, и менеджер призван организовывать и направлять их деятельность. Если трудовой деятельности организовано правильно, то предприятию удастся достичь значительных результатов. И, наоборот, неэффективное управление работниками приводит к малоэффективной работе всего предприятия. Сегодня для отечественных предприятий особую актуальность приобретает нематериальное стимулирование, поскольку национальные предприятия часто функционируют в условиях ограниченности ресурсов. В условиях жесткой экономии важными становятся умение менеджеров удержать и мотивировать кадры не благодаря уровню оплаты труда, а через нематериальную мотивацию к трудовой деятельности. Итак, заслуживает внимания также и зарубежный опыт нематериальной мотивации. К основным методам нематериального стимулирования, которые широко используются в Японии, можно отнести активное привлечение работников к производственным кружкам и объединениям, как, например, «За повышение производительности труда», «За работу без брака», «Контроль за качеством продукции». Отметим, что главная задача таких мероприятий - регулярные собрания членов коллектива на добровольных началах с целью налаживания климата в коллективе, сочетание работников по группам интересов, а также выявление основных проблем производства и организации трудовой деятельности. Считают, что в неформальной ситуации люди себя проявляют с другой стороны, что позволяет идентифицировать отдельные аспекты неудовлетворенности трудом. Важной компонентой нематериального стимулирования считаются «межличностные отношения». Руководство японских компаний чаще всего придерживается неформального делового общения с персоналом, формируется на основе повседневного общения, обмена приветствиями между руководителем и подчиненными.

2.3 Социальное управление на примере Hitachi Group

Рассмотрим на примере конкретных компаний в Японии (Hitachi Group) практику реализации социальной ответственности бизнеса для обеспечения воспроизводства и качественного накопления человеческого капитала, чтобы определить набор необходимых целевых установок и мотиваций, которые могли бы быть использованы в практике других странах. И в настоящее время входит в топ 500 самых крупнейших компаний мира. Основные направления деятельности Hitachi Group включают: информационные и телекоммуникационные системы, микроэлектроника и электронные компоненты, оборудование для энергетики и промышленные системы, цифровые технологии и бытовая техника, высокофункциональные материалы и компоненты, служба логистики и другие услуги (логистика, сервис и другие услуги), финансовые услуги (операции) [20].

Целевые установки по созданию и развитию человеческого (в т.ч. и интеллектуального капитала) компании фиксируют в социальных отчетах, которые выступают формой институционализации их социальной ответственности. Социальный отчет как отдельный документ по социальной ответственности бизнеса публикуется в Hitachi Group с 2000 года и находится в свободном доступе на официальном сайте компании. В компании разработан кодекс поведения, основанный на 10 принципах Глобального договора [21]. На первоначальном этапе отчет по СВБ в Hitachi Group отражал в большей степени деятельность корпорации в сфере защиты окружающей среды и создании системы экологического менеджмента (ISO 14000) и включал направления по экологическому обучению собственных сотрудников. Подготовка основывалась на трех общих аспектах обучения (подготовка, обучение, ревизия), каждый из которых состоял из ряда направлений, в том числе по энергосбережению на предприятии.

Цель этих образовательных программ - не только повышение информированности персонала о важности природоохранных мероприятий, их влияние на качество их жизни, но и формирование собственного резерва внутренних аудиторов и специалистов по созданию и внедрению новых экологически чистых ресурсосберегающих технологий. Обучение осуществлялось, согласно отчетам, в рамках групп и непосредственно на производстве. Еще в 2003 году Hitachi Ltd получила премию качества профессионального развития персонала от The Japan Management Association за разработку и внедрение образовательных программ,

способствующих развитию потенциала собственных сотрудников в виде получения новых знаний, навыков, способностей и инновационности корпорации в целом. Начиная с 2005 года отчет о социальной ответственности бизнеса Hitachi Group включает в состав как экологическую, так и социальную деятельность корпорации. Hitachi Ltd была создана добровольная учебная программа «Hitachi-Learning Gate». Эта система обеспечивает обучение с целью повышения информированности и соблюдения правил и политики компании по направлениям: нравственное воспитание, информационная безопасность, защита личной информации, экспортный контроль, окружающая среда. В ежегодных отчетах Hitachi Group прослеживается продолжение политики корпорации в экологическом обучении. Это уже не только Интернет-курсы экологического образования для сотрудников с учетом устойчивого развития Hitachi Group, но и целый ряд образовательных программ, в частности «Обучение рабочего на производстве», «Обучение продажам» в рамках собственных центров Hitachi Institute of Technology, the Hitachi Institute of Management Development и другие. Также Интернет-обучение сотрудников по усовершенствованию знаний английского языка, проведение учебных курсов по китайскому языку для сотрудников, занятых в эко-технологиях.

В 2007 году в отчете по социальной ответственности бизнеса отражена образовательная инициатива Hitachi в рамках программы международного обмена преподавателями, иностранными студентами и исследователями естественных наук в целях популяризации науки с помощью собственных научных подразделений таких, как Hitachi's Foundations, The Hitachi Environment Foundation, The Kurata Memorial Hitachi Science and Technology Foundation, The Hitachi Scholarship Foundation. В 2008 году Hitachi Group впервые использует стандарт социальной отчетности GRI. В частности за данный период отмечалось о проведении тренинга 500 менеджеров корпорации Hitachi Group стран Азии по соблюдению местных законов, правил и корпоративной этики. В отчете за 2008 г. указывалось также о программе «Дети науки», спонсором которой стала Hitachi High-Technologies. Данная инициатива была направлена на расширение знаний детей в естественных науках. В качестве примера, одной из образовательных инициатив отмечается стипендиальная программа для инженеров Южной Африки, работающих в сфере электроэнергетики, коммунальных услуг, приглашение их для обучения в Японию. В целом расходы на образовательные инициативы ежегодно составляют до 45% от общего состава социальных мероприятий [21].

На основании вышеприведенных примеров в реализации корпоративной социальной ответственности можно сделать следующие выводы:

- Hitachi Group проводит публичную и прозрачную политику в реализации социально ответственного поведения по отношению к собственным сотрудникам и местному сообществу. Отчеты о социальной ответственности бизнеса СВБ стандартизированы, информативны и отражают финансовые результаты деятельности компании.
- Ежегодно Hitachi Group осуществляет образовательные программы, направленные как на прирост специфических знаний, так и прирост общих знаний (обучение английского, китайского языка). На постоянной основе корпорацией в отчетах публикуются соответствующие образовательные инициативы и количество сотрудников, прошедших переобучение.
- Образовательные инициативы в рамках местного сообщества Hitachi Group направляются в большей степени на накопление и популяризацию естественнонаучного знания, обучение инженеров ряда стран.

Все это придает корпорации соответствующие выгоды, которые заключаются, в первую очередь, в расширении рынка сбыта своей продукции. При этом важен и социальный эффект от таких инициатив, поскольку они реализовывались в первую очередь для социально незащищенных слоев населения разных стран.

- Hitachi Group ежегодно реализует учебные курсы по корпоративной этике, философией корпорации, укреплению коммуникативных навыков, отражающий заинтересованность Hitachi Group в благоприятной внутренней корпоративной среде, а также способствует восстановлению интеллектуальной составляющей человеческого капитала на уровне корпорации, всестороннему развитию интеллектуального потенциала сотрудников.
- Корпорация собственные научно-исследовательские и инновационные центры в странах по всему миру.

На основании практики реализации СВБ на примере Hitachi Group представляется значительным вклад со стороны субъектов крупного японского бизнеса в воспроизводство и качественное накопление человеческого капитала.

Обобщение практики реализации социальной ответственности на примере Hitachi Group по повышению социального качества жизнедеятельности сотрудников и связанных с компанией лиц позволило выделить критерии, которые могут применяться для оценки социально ответственного поведения российских компаний:

- публичность и прозрачность политики корпоративной социальной ответственности;
- наличие образовательных программ, направленных как на прирост специфических знаний, так и на прирост общих знаний;
- наличие образовательных программ, направленных на популяризацию естественно-научного знания, овладение современными компьютерными технологиями;
- наличие программ закрепления сотрудников на предприятии;
- наличие учебных курсов по корпоративной этике, философии корпорации, укреплению коммуникативных навыков; наличие собственных научно-исследовательских, инновационных центров, обеспечивающих эффективное использование накопленного человеческого капитала и повышение конкурентоспособности фирм.

Таким образом, международная практика социальной ответственности показывает, что сложившиеся национальные модели социальной ответственности в странах мира имеют свои характерные черты и особенности, обусловленные, с одной стороны, общими тенденциями глобализации, а с другой - национальными и историческими особенностями страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Япония - страна парадоксов. Здесь отвергают личность как отдельного индивидуума, но проявляют уважение к мнению каждого. Японская управленческая культура является результатом соответствующего образа жизни населения. Важная идея японского управления состоит в том, что работающий по найму должен всю жизнь работать в одной фирме - это дает большой эффект. Главной особенностью персонала японских фирм является преданность своим компаниям и готовность поступаться собственными интересами в пользу корпоративным. Это проявляется в следующем: японский работник отождествляет себя с фирмой и уверен в собственной значимости и незаменимости для своей компании.

Итак, полученный опыт эффективного управления через призму мотивационных механизмов ведущих корпораций Японии должен быть использован для

формирования, внедрения и развития отечественной системы мотивации персонала. Современные мотивационные механизмы должны учитывать не только материальные аспекты стимулирования трудовой деятельности. Моральные аспекты должны также быть всячески учтены, поскольку высокий уровень их результативности доказано практическим опытом иностранных компаний, а простота и дешевизна применения будет выгодной для отечественных работодателей. Поэтому, по нашему мнению, дальнейшие исследования целесообразно проводить в направлении детального изучения американских и западноевропейских моделей мотивации персонала с целью их дальнейшей трансформации и адаптации к российским экономическим реалиям.

Итак, японская модель менеджмента могут быть охарактеризованы как синтез традиционных этнокультурных черт и импортируемых методов управления. В процессе заимствования зарубежных идей менеджмента, традиционные черты не отошли на второй план, а органично слились с ними, что привело к появлению системы управления той, что получила название «ориенталистская» модель управления. В современный период развития международного сотрудничества происходит интернационализация культуры менеджмента, что, в свою очередь, дает возможность для изучения и применения управленческого опыта лидеров социально-экономического развития. Понимание российскими менеджерами сути ориенталистского моделей менеджмента будет способствовать более эффективно решению управленческих задач, а внедрение некоторых принципов управления в российских организациях сделает возможным совершенствования производства. Это и призвана учесть система отечественного менеджмент-образования. Перспектив дальнейших научных исследований:

- специфика западной модели менеджмента;
- специфика отечественной модели менеджмента.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адлер Ю.П. Дойти до самой сути. Предисловие к книге Масааки Имае «Гемба Кайдзен» / Ю.П. Адлер. – Альпина Бизнес Букс, 2005 – 345с.
2. Адлер Ю.П. Новый Расемон, или четыре истории про одно и то же // Менеджмент качества. 2008. № 2.
3. Валовый Д.В. История менеджмента : учеб. пособие. – М.: ИНФРА8М, 1997. – 253

4. Вахрушев В. Принципы Японского управления /В. Вахрушев. – М.: Прогресс, 1992. – 32 с.
5. Ингиу Оу. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее. М.: Эксмо, 2007.
6. Каору И. Японские методы управления качеством / И. Каору. – М.: Экономика, 1989. – 295 с.
7. Коно Т. Стратегия и структура Японских предприятий: пер. с англ. Спициной. М. / Т. Коно. – Прогресс, 1987. – 250 с
8. Лебедева И. П. Глобализация японского промышленного производства. М.: Институт востоковедения РАН, 2012.
9. Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М.: АИРО-XXI. 2014.
10. Лебедева И.П. Японская система организации и управления производством: испытание глобализацией. // Япония: экономика и общество в океане проблем. М.: Вост. лит., 2012.
11. Макмиллан Ч. Японская промышленная система : пер. с англ. / Ч. Макмиллан. – М. : Изд-во "Прогресс", 1988. – 194 с.
12. Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. М.: Альпина Паблишер, 2010.
13. Масааки Имаи. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
14. Матрусова Т.Н. Формирование современной системы управления персоналом в Японии // Япония: опыт модернизации / отв. ред. Молодякова Э.В. М.: АИРО-XXI, 2011.
15. Монден Я., Сibaкова Р., Такаянгаки С., Нагао Т. Как работают японские предприятия. М.: Экономика, 1989.
16. Муравьёва А.А. Формирование учений для рынка труда в Испании / А.А.Муравьёва // Труд за рубежом. – 2006. – №1.– С. 87–107.
17. Пшенников В.В. Японский менеджмент: уроки для нас. М.: Япония сегодня, 2002.
18. Сигео Синго. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. М: ИКСИ, 2006.
19. Чертина З.С. Нужны ли иммигранты в Японии // Преподаватель XXI век. 2014. №2.
20. Abernathy W. J. The Productivity Dilemma. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1978.

21. Annual Report on the Labour Force Survey. Population aged 15 years old and over by labor force status, status in employment, type of employment and age // Statistics Bureau.
22. Beechler S., Bird A. Research in International Business and International Relations. Greenwich Conn.: JAI Press. 1994. Vol. 6.
23. Firkola P. Japanese Management Practices Past and Present // Econ. J. of Hokkaido University. 2006. vol. 35.
24. Hain T. How the Japanese Manage in the Lj. S. Paper presented at the Second Japan-Lj. S. Business Conference. Tokyo. 1983. April 4-6.
25. Hayes R. H. Why Japanese Factories Work // Harvard Business Review //1981. July-August.
26. Jackson, K., & Tomioka, M. The Changing Face of Japanese Management. London: Routledge, 2004.
27. Labor Economic Indicators.
28. Levine, Solomon B., Kawada Hisashi. Human Resources in Japanese Industrial Development. New York: Princeton Legacy Library, 1980.
29. Naohiro Yashiro. Myths about Japanese Employment Practices // Contemporary Japan Journal of the German Institute for Japanese Studies. 2011. vol.23. №2.
30. Nippon Communications Foundation.
31. Ohno T. The Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Portland, Oregon: Productivity Press, 1988.
32. Sarason H.M., Protzman Ch.A. The Fundamental of Industrial Management. CCS Management Course. 1998.
33. Spring wage talks going the way of the Dinosaur? // Japan Times.
34. Stephen R. Barley, Gideon Kunda. Design and Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse //Administrative Science Quaterley. 1992. Vol. 37.
35. Survey on Working Conditions 2011 // Ministry of Health, Labour and Welfare.
36. White M., Trevor M. Under Japanese Management. L.: Heinemann, 1983.

Электронные ресурсы

1. Традиционная японская модель управления трудом [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://7nauk.ru/22-tradicionnaya-yaponskaya-model-upravleniyatrudom.html>
2. Хидеки Йосихара Управление производством за рубежом (на примере Японии) [Электронный ресурс]. Режим доступа - <http://www.xserver.ru/user/uprprz/>

Рисунок 1

Черты японской модели менеджмента

