

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

История управленческой мысли имеет свои корни, которые уходят в глубину веков и тысячелетий. Высказывания по проблемам управления ученые находят и в египетских папирусах, и на глиняных табличках из межгорья Тигра и Евфрата. Тем не менее, сочетать их с менеджментом прямо невозможно, потому что это были, в основном, рекомендации по государственному управлению.

На протяжении всей истории люди восхищались такими фигурами, как Александр Македонский и Наполеон, Генри Форд, Стив Джобс или Билл Гейтц, больше, чем выдающимися учеными, мыслителями и поэтами. Успехи этих деятелей вызывались не только тем, что они знали, чего хотели бы достичь. Самым странным всегда казалось то, что они умели подчинять себе других и заставлять их сознательно, настойчиво, почти добровольно действовать для достижения поставленной цели. Умение руководить то ли производством, то ли армией, то ли государством всегда считалось и называлось искусством или талантом. От него зависела судьба государств, войн, народов и отдельных людей.

Но у XX в. предприятий, организаций, воинских подразделений и самостоятельных государств стало настолько много, а их взаимодействия стали такие тесные и разнообразные, что ждать и искать управленческий талант на каждую руководящую должность стало некогда и некому.

Именно поэтому искусство управления превратилось в науку управления - менеджмент (от англ. "management" - управление, заведование, организация).

Актуальность работы обусловлена тем, что создавшаяся в нашей стране ситуация изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления

персоналом организации.

Объект работы – человеческие ресурсы.

Предмет работы – партнерство как стратегия управления человеческими ресурсами.

Цель работы: исследование основ управления человеческими ресурсами.

Задачи:

- Рассмотреть сущность человеческих ресурсов.
- Определить концепцию управления человеческими ресурсами.
- Рассмотреть практику управления человеческими ресурсами в контексте современного рынка.

1. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами в организации

1.1. Сущность и характеристики человеческих ресурсов

Трудовые ресурсы — часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью.

Понятие «трудовые ресурсы» сформулировал в одной из своих статей академик Станислав Струмилин в 1922 году. [1]

Трудовой коллектив — все граждане, которые своим трудом участвуют в деятельности предприятия (учреждения, организации) на основе трудового договора (контракта, соглашения), а также других форм, регулирующих трудовые отношения работника с предприятием.

Рабочая сила - это совокупность всех людей, работающих на фирму. Штат компании - это все люди, которые заняты, за исключением руководства. Кадры -

это работники, которые официально зарегистрированы в государстве. Для простоты эти понятия объединяются в один персонал, характеризующийся численностью и структурой.

Численность - это число работников, которые заняты или должны быть заняты на данном предприятии. Число может быть плановым (нормативным) и списочным (фактическим). Категории списка количество сотрудников:

1. постоянный: принимается обществом без ограничения срока работы или по договору на срок более одного года;
2. временный: принят на работу в компанию на срок до двух месяцев или для замены отсутствующего работника на срок до четырех месяцев.;
3. сезонные: устраиваются на сезонные работы на срок до шести месяцев.

Управление человеческими ресурсами - это сложная система, включающая взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы для создания, использования и развития человеческих ресурсов. [2]

Цели подсистемы управления формированием человеческих ресурсов.

1. своевременное и качественное обеспечение предприятия соответствующим персоналом;
2. создание условий для максимальной реализации способностей сотрудников и достижения целей организации.

Задачи подсистемы управления формированием человеческих ресурсов

1. прогнозирование и планирование потребности в сотрудниках;
2. анализ спроса и предложения на рынке труда;
3. подбор, подбор и подбор персонала;
4. адаптация вновь прибывших работников;
5. повышение эффективности выполняемых работ;
6. повышение качества деятельности сотрудников;
7. повышение качества работы организации в целом;
8. повышение уровня жизни работников;
9. совершенствование систем мотивации;
10. развитие инициативы и инноваций.

Эффективность использования человеческих ресурсов оценивается по следующим показателям:

1. объем производства, прибыль на одного работника;
2. производительность труда в единицу времени в натуральном и стоимостном выражении;
3. время, затраченное на производство единицы продукции. Этот показатель используется в случае ориентации производства на один вид продукции и организации сферы услуг;
4. текучести кадров;
5. показателя невыходов на работу (отношение потерянного работниками рабочего времени к общему количеству рабочих часов за определенный период);
6. потерянной производительности труда (добавленной стоимости труда в час за количество потерянных часов, от отсутствия работников на рабочих местах);
7. коэффициент внутренней мобильности (отношение количества работников, подлежащих ротации за определенный период, к средней численности работников за тот же период);
8. совокупные затраты предприятия на оплату деятельности работников, включая налоговые платежи;
9. доли затрат труда в общих затратах;
10. затраты на одного работника (отношение доли затрат труда к численности работников на предприятии за определенный период);
11. затраты труда за один производительный час (отношение общих затрат труда к общему количеству рабочих часов).

В целях повышения эффективности использования человеческих ресурсов, особенно на местах. на крупных предприятиях создается отдел кадров, который занимается разработкой возникающих потребностей в сотрудниках, их подбором и отбором.

Наиболее распространенным методом оценки эффективности использования человеческих ресурсов является анализ затрат. В этом подходе используются понятия начальных и восстановительных затрат. [3]

Первоначальные расходы включают расходы на поиск, привлечение и адаптацию новых сотрудников. Затраты на восстановление - это текущие затраты на повышение квалификации, компетентности, мотивации сотрудников и замену одних сотрудников другими. Периодическое обучение персонала является неотъемлемым фактором успешной работы предприятия. Эффективность использования человеческих ресурсов определяется наличием качественной информационной базы, компетентностью сотрудников и осознанием важности

этого вопроса руководством предприятия. Необходимо постоянно совершенствовать знания и навыки сотрудников.

Условия успешного управления человеческими ресурсами:

1. четкие и достижимые цели;
2. глубина, объективность и всесторонний анализ воздействия на систему управления человеческими ресурсами и организацию в целом;
3. четкость и взаимосвязанность планов работы организации, а также наличие в них всех видов ресурсов;
4. соответствие уровню выполняемой кадровой работы;
5. совместное участие очень большого числа сотрудников в разработке и реализации стратегических планов;
6. высокое качество контроля за выполнением стратегического плана и требований к оценке его социально-экономической эффективности;
7. внедрение и использование современных средств и технологий труда;
8. делегирование полномочий, создание гибких условий труда.

Необходимо обогатить работу, особенно создать социально-психологический климат, отсутствие которого способствует формированию высокой степени конфликтности между сотрудниками.

Факторы оценки профессионализма управления человеческими ресурсами:

1. профессиональная подготовка работников;
2. компетентность и мотивация профессиональной деятельности;
3. организационная среда для реализации профессионализма.

В связи с расширением и усложнением системы управления человеческими ресурсами в России возникает необходимость совершенствования системы подготовки управленческих кадров, создания условий для проявления профессионализма. Правительство проводит активную политику в этом направлении.

1. Рабочие занимаются созданием материальных ценностей или услуг промышленного характера.

Они, в свою очередь, делятся на: основные, непосредственно занимающиеся созданием товаров (услуг), и вспомогательные, занимающиеся обслуживанием рабочих мест и оборудования.

1. Наемные работники-это работники, которые в первую очередь заняты умственным трудом.

Классификация работников:

1. директора формируют администрацию и делятся на: руководителей всего предприятия (топ-менеджеров), менеджеров (менеджеров среднего звена), менеджеров непосредственных исполнителей (нижнего звена);
2. результаты выполнения поручений, данных руководителями (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.);
3. других работников, занимающихся подготовкой, обработкой, учетом, контролем и архивированием документов (секретари, кассиры, техника и т.д.);
4. работников, занимающихся подготовкой, обработкой, учетом, контролем и архивированием документов (секретари, кассиры).

Структура персонала характеризуется профессиональной квалификацией состава и компетенции. Профессия (специальность) - это совокупность знаний и способностей, приобретенных в ходе специальной подготовки, и позволяет выполнять соответствующую деятельность.

Квалификация - это тот объем знаний, который позволяет выполнять определенный уровень работы. [4]

Компетентность - это степень профессиональных качеств, приобретенных человеком.

Виды компетенций:

1. функциональные (профессиональные знания и умение их осуществлять);
2. интеллектуальное (аналитическое мышление);
3. ситуативная (способность действовать по обстоятельствам);
4. социальная (общность и способность к достижению поставленных целей).

1.2. Концепция управления человеческими ресурсами в организации

Концепция управления персоналом (кадрами) представляет собой систему теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления

персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма его реализации в конкретных условиях организации.

Она включает в себя:

1. разработка методологии управления персоналом;
2. формирование системы управления персоналом;
3. развитие технологий управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методам и принципам управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций и организационной структуры управления персоналом, а также установление вертикальных и горизонтальных функциональных связей между руководителями и специалистами в процессе обоснования, разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом включает в себя: организацию найма, отбора, приема персонала; их деловую оценку, профориентацию и адаптацию; обучение; управление деловой карьерой и профессиональным продвижением; мотивацию и организацию труда; Управление конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же относятся вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

В основе концепции управления персоналом организации в настоящее время лежит возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение формировать и направлять их в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Управление персоналом в современной экономической и политической ситуации в нашей стране имеет особое значение: оно позволяет составить и реализовать комплекс мер адаптации личности к внешним условиям, учета личностного фактора при построении системы управления персоналом. Главное внутри организации-сотрудники, а снаружи-потребители продукции. Надо обращать сознание работников к потребителю, а не к начальнику и прибыли. В настоящее время наибольшие усилия отделов кадров направлены на совершенствование

трудовых отношений, подбор кандидатов на вакантные должности, разработку и реализацию программ повышения квалификации и программ социального развития, а также организацию оплаты труда.

Концепция управления персоналом основана на представлении о месте человека в организации. Основные аспекты [5]:

1. Экономический - породил использование трудовых ресурсов. Ведущее место было оставлено технике.
2. Единство руководства
3. Строгая иерархия
4. Дисциплина
5. Подчинение индивида общему
6. Баланс между властью и ответственностью
7. Органический. Она состоит из двух понятий (управление персоналом предприятия и управление человеческими ресурсами) - потребности, мотивы и понимание того, что предприятие представляет собой совокупность частей, связанных линией управления в форме контроля.
8. Гуманистический. Предприятие как гуманистический центр с присущей ему организационной культурой.

Организационная культура – это представление о целях и ценностях, присущих данному предприятию, специфика поведения персонала и администраторов, способы реагирования на окружающую нас жизнь.

К основным задачам управления персоналом относятся:

1. Помощь в достижении целей компании.
2. Обеспечение компании квалифицированными и заинтересованными сотрудниками.
3. Эффективное использование навыков и умений персонала.
4. Совершенствование систем мотивации.
5. Повышение уровня удовлетворенности работой.
6. Разработка систем повышения квалификации и профессионального образования.
7. Поддержание благоприятного климата.
8. Планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как по вертикали, так и по горизонтали.
9. Творческая активность коллектива росла.

10. Совершенствование методов оценки эффективности работы персонала.

11. Обеспечение высокого уровня условий труда и качества жизни в целом.

Наиболее распространены 3 задачи управления персоналом: кадровое обеспечение; эффективное использование персонала; профессиональное и социальное развитие персонала.

При всем многообразии подходов к управлению персоналом в организации, существующих в мире, и различиях в средствах и методах их практической реализации, можно сформулировать основополагающие принципы современной концепции управления персоналом:

1. Признание человеческих ресурсов как решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации, как ключевого ресурса, который является экономически полезным и социально ценным.

2. Стратегический подход: акцент на стратегическом подходе к управлению персоналом, который основан на интеграции кадровой стратегии предприятия, учитывая долгосрочное развитие человеческих ресурсов как конкурентного преимущества организации в рыночной среде.

3. Принцип инвестирования заключается в признании экономической целесообразности инвестиций, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации. Принцип соотношения денежных затрат на формирование и развитие человеческих ресурсов с практическими результатами (в виде прибыли) должен стать доминирующим в хозяйственной деятельности предприятия.

4. Самоуправление и демократизация - активное вовлечение работников в управление на всех уровнях, делегирование полномочий в пределах их компетенции, развитие партнерства и сотрудничества в организации

5. Принцип развития. Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития сотрудников, стремящихся раскрыть свои интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствующие росту их компетентности и мотивации для достижения как общих организационных целей, так и удовлетворения их личных потребностей.

6. Принцип качества трудовой жизни. При переходе от технократического к гуманистическому подходу в управлении человеческими ресурсами организации

должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за его личный вклад в конечный результат деятельности организации, создание комфортной среды и благоприятного психологического климата на рабочем месте, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и карьерного роста.

7. Принцип профессионализации управления основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов по управлению персоналом, способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, воспитательные функции, грамотно регулировать трудовые отношения и формировать "социальный мир" в организации.

8. Принцип инновационной деятельности заключается в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и мотивации работников к продуктивной и творческой деятельности, разработке и внедрении передовых кадровых технологий развития человеческих ресурсов.

Управление результатами можно определить как процесс, направленный на достижение целей и результатов, в котором: посредством процесса планирования определяются стремления организации и ее членов в различные временные интервалы (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты); настойчивое выполнение планов поддерживается сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружающей средой. ; результаты оцениваются для принятия решений, что приводит к принятию соответствующих последующих мер.

Управление через мотивацию. Данная модель основана на изучении потребностей, интересов, настроений, личных целей работников, а также возможности интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровая политика в данной модели ориентирована на развитие кадрового потенциала, укрепление морально-психологического климата, реализацию социальных программ.

Мотивационный менеджмент - это построение системы управления, основанной на приоритетах мотивации, основанной на выборе эффективной мотивационной модели.

В науке управления были разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в успешных фирмах развитых стран.

Среди них наиболее традиционными являются: рациональная мотивационная модель, основанная на использовании материальных стимулов, то есть путем награждения или сбора результатов труда; мотивационная модель самореализации, суть которой заключается в усилении внутренних мотивов самовыражения, творчества в работе, признания, повышения самостоятельности и ответственности, перспектив карьерного роста и профессионального развития.; мотивационная модель участия (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участия в управлении, собственности, делегирование полномочий.

Основы менеджмента. Эта модель предполагает, что сотрудники могут принимать свои собственные решения в рамках заранее определенных границ (рамок). Рамки могут быть заданы важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задачи, получение ее сотрудником, создание соответствующей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя. [6]

Делегирование полномочий издавна используется в управлении, подразумевая передачу подчиненных функций, возложенных непосредственно на его руководителя, то есть это передача задач на более низкий уровень. Эту модель управления часто называют моделью БАД-Гарцбурга (основателем ее был профессор Р. Хен, работавший в немецком городе Бад-Гарцбург. Эта модель призвана изменить поведение сотрудников посредством "лидерства в единстве с сотрудниками". [7] Основным преимуществом Гарцбургской модели управления человеческими ресурсами является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности и трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации.

Партисипативное управление. Эта модель основана на предпосылке, что если сотрудник принимает участие в бизнесе компании, участвует в управлении и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и продуктивно. [8]

Одним из постулатов теории "человеческих ресурсов" является применимость ценностных категорий и оценок к использованию труда. При этом, с одной стороны, использование "человеческих ресурсов" характеризуется определенными расходами работодателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним относятся расходы на подбор персонала, обучение, социальное страхование и т.д. с другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создавать

доход, который доступен работодателю. Именно эта способность определяет "ценностный" аспект использования человеческих ресурсов. Размер дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый сотрудник с высоким уровнем квалификации, обучения и мотивации приносит компании более высокий доход, что определяет ее "ценность" для фирмы.

Основной теоретической предпосылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение работника как ключевого ресурса производства и отказ от идеи труда как дара богатства, развитие которого не требует денежных и организационных усилий со стороны работодателя. Таким образом, человеческие ресурсы "приравниваются в правах" к финансовому и основному капиталу. Понятие "человеческие ресурсы" использует экономические аргументы для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости инвестиций в развитие трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда работодатель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низкоквалифицированным персоналом или соответствующей экономической ситуацией, это понятие оборачивается другими сторонами и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификацией труда. Приведенное множество примеров крупных долгосрочных инвестиций и больших организационных усилий корпораций в части подбора, обучения и развития персонала и создания условий для повышения производительности труда лишь подтверждает общее правило, что кадровая политика корпораций заключается в оценке экономической эффективности понесенных затрат. Выбор кадровой стратегии определяется реальными условиями функционирования корпораций. Они, в свою очередь, во многом обусловлены действующим механизмом государственно-монополистического регулирования.

2. Зарубежные опыты управления человеческими ресурсами

2.1. Японский опыт управления человеческими ресурсами, его анализ, профессиональный опыт

Японская культура управления - это стиль руководства, который широко используется в Японии, особенно в экономически нестабильные времена, с высокой оценкой сотрудников и производственных методов, полученных из японской философии жизни и работы или методов. Этот японский стиль руководства в управлении имеет сильные параллели с японским руководством людей, также известным как лидерство.

Японская система управления базируется на традиционных ценностях японского общества в сочетании с мерами, принимаемыми предприятиями для привлечения квалифицированной рабочей силы в бизнес в послевоенный период после Второй мировой войны. В этом отношении характер деловых отношений в Японии определяется традициями и историческими обстоятельствами.

Во-первых, следует уточнить, что японская культура управления и, следовательно, стиль руководства движутся на основе теории Z, таким образом, можно предположить, что такие факторы, как идентификация с компанией и мотивация сотрудников, рассматриваются в основном в стиле. Японские методы руководства, в отличие от американских методов, рассчитанных на индивидуальность и самостоятельность, больше связаны с групповой работой и обменом идеями.

Японские компании предполагают, что человек обладает способностью добиваться больших успехов с помощью личного развития, и хотят тем самым создать свою выгоду для собственного бизнеса. Matsushita Kōnosuke, известный созданием компании Matsushita Electric Industrial, позже переименованной в Panasonic Corporation, создал пять из более поздних (1937) семи основных принципов, которые были названы „семь принципов“ (dt. семь основных принципов) стали известны.

Эти основные принципы формируют японский стиль руководства по сей день [9]:

1. Вклад в общество
2. Справедливость и честность
3. Сотрудничество и командный дух
4. Безжалостные усилия по улучшению
5. Вежливость и смирение
6. Приспособляемость
7. Благодарность

Однако необходимо сравнить то, как ведется бизнес в Японии и в западном мире, и выяснить, являются ли эти два типа бизнеса взаимозаменяемыми и есть ли хоть

малейшая необходимость в применении западного типа управления бизнесом в Японии. В то же время, глобализация - это концепция, которая облегчает процесс размывания границ между культурами, что также касается бизнеса, тактики управления и корпоративной культуры.

Образ корпоративного человека выделяется в японской бизнес-модели с точки зрения занятости и управления. Как было указано в случае, приведенном в исследовании Beardwell and Claydon, "...корпоративный человек может быть на пути к вымиранию в западных фирмах...". [10]

В данном случае под понятием "человек компании" понимается человек, находящийся на пожизненной работе и обладающий чрезвычайно высоким уровнем корпоративной культуры и корпоративной приверженности к работе, компании, другим лицам, которые там работают, а также целям, поставленным и достигнутым компанией в целом.

Таким образом, можно понять, что навыки и достижения каждого человека не важны, тогда как главное, что имеет значение, - это достижения компании и финансовые показатели. Поэтому пожизненную занятость можно считать преимуществом и недостатком в рамках смены ролей и приоритетов в глобальном бизнесе.

Основные роли HRM в Японии. Основные функции управления человеческими ресурсами в японских компаниях имеют несколько иную функцию, чем в других странах, например, западного мира. Например, супервизия - это типичная роль, которую выполняет менеджер по персоналу во всех странах, но только в Японии менеджер должен внести значительный вклад в решение проблемы, а не становиться ее частью и просто сообщать о ней.

В этой связи каждый руководитель должен быть в курсе того, что происходит в компании, особенно в сфере его непосредственного руководства. Система оплаты труда и премирования не зависит от уровня работы сотрудников. Таким образом, вознаграждения и льготы распределяются в соответствии с возрастом, стажем и стажем работы, что делает продвижение по профессиональной лестнице для молодых коллег практически невозможным, несмотря на эффективную работу или экстраординарные навыки, применяемые на практике [11]

Как сообщает Debroux, "...топ-менеджеры крупных японских компаний считают, что главная роль менеджмента заключается в повышении эффективности капитала и максимизации прибыли акционеров". [12] Таким образом, роль японских

менеджеров по управлению человеческими ресурсами четко не определена с точки зрения менеджмента, поскольку корпоративная культура стирает различия и границы.

Плюсы и минусы решения дела с точки зрения HR. Дело человека компании можно решить с точки зрения человеческих ресурсов, но потребуются много времени, чтобы скорректировать восприятие людей и иерархию, к которой они привыкли, в соответствии с принципами, продвигаемыми в западных компаниях.

Плюсы решения кейса с точки зрения человеческих ресурсов включают в себя более широкий спектр возможностей для личностного и профессионального роста внутри компаний. Таким образом, выпускники университетов, получившие место в корпорации, не будут обучаться в течение всей карьеры в одной корпорации, и учебные программы будут в большей степени ориентированы на приобретение базовых навыков и знаний для успешной работы и получения финансовой выгоды для компании.

К минусам решения кейса с точки зрения человеческих ресурсов относятся отношения между традициями и лояльностью в японских компаниях и эффективностью работы. Как утверждает Тайеб, "японцы верны той группе, к которой они принадлежат и ради которой они готовы пожертвовать своими личными интересами" (стр. Таким образом, не исключено, что внедрение новой модели управления персоналом негативно скажется на деятельности японских компаний).

Трудности в этом деле. Наиболее сложные вопросы в данном случае связаны с рекламными схемами, применяемыми к японским компаниям, в отличие от западных фирм, где способности и навыки способствуют профессиональным достижениям и, следовательно, позволяют сотрудникам достичь своих целей по карьерной лестнице и повысить заработную плату.

В этом отношении основная проблема, которую необходимо решить, касается управленческих ролей и структуры/иерархии компании, основанной на возрастных вопросах, где старшинство является причиной продвижения по службе, а не достижения, которые положительно влияют на имидж и эффективность компании в целом. Как только в компаниях будут решены проблемы управления, после внесения изменений в структуру компании могут быть пересмотрены зарплатные и премиальные функции менеджеров по персоналу.

Тактические вопросы в процессе. Вопросы первостепенной важности включают контекст, в котором возникает проблема, поскольку Япония является страной с солидной историей и традициями, которые являются частью этой истории. Кроме того, каждый сотрудник знает о стратегических и тактических планах компании и выполняет свои функции, чтобы внести свой вклад в достижение конечной цели.

Поведение сотрудников является ключевым фактором корпоративного успеха японских компаний благодаря принципам лояльности и приверженности, продвигаемым через обучение на протяжении всей карьеры, продвижение по службе на основе трудового стажа, а также заработную плату и бонусы на основе трудового стажа, которые не зависят от профессиональной квалификации сотрудников.

В этом отношении к данной ситуации трудно подходить с точки зрения человеческих ресурсов или без нее, поскольку она тесно связана с персоналом и будет влиять на людей и их работу, а также на результаты деятельности корпорации в целом.

Чтобы рассматривать дело с различных управленческих позиций, необходимо знать типичные принципы в стране, где возникает проблема, поскольку источник определяет, как следует подходить к делу и какие стратегии лучше подходят к ситуации с точки зрения управленческих функций, ролей управления и корпоративной культуры.

Например, в Японии каждый сотрудник, работающий в крупной корпорации, является либо временным/сезонным работником, либо был принят на работу сразу после окончания университета и прошел обучение в корпорации, чтобы понять принципы работы и получить квалификацию в своем профессиональном секторе. Отсутствие знаний о национальных правилах ведения бизнеса может привести к неадекватному подходу, выбранному для данного случая.

В заключение следует отметить, что каждый народ имеет свои особые традиции и правила, которые становятся либо влиятельными для поведения, либо основой для делового поведения. Таким образом, японские компании должны решить проблему сокращения персонала, не оказывая влияния на статус занятости занятых в настоящее время работников.

2.2. Американский опыт управления человеческими ресурсами

Америка - одна из самых развитых стран мира. Америка фактически является лидером в области современных методов управления. Экономика Америки - свободная экономика, и люди ведут свою жизнь свободно, без особых социальных ограничений и барьеров.

Больше, чем любая другая промышленно развитая страна, Соединенные Штаты приняли то, что можно было бы назвать "научным" подходом к бизнесу. Каждый аспект коммерческой жизни изучается и анализируется, и этот научный подход уважается и применяется. В США имеется гораздо больше ресурсов для изучения методологии бизнеса, чем в любой другой стране, и большинство новых теорий и доктрин менеджмента берут свое начало в Штатах.

В Штатах все измеряется и оценивается количественно. Все процессы, вплоть до таких вопросов, как управление персоналом и обучение, подробно анализируются, и результаты этого анализа имеют вес для лиц, принимающих решения.

Этот "научный" подход-постоянный поиск лучших, более эффективных методов-привел к созданию бизнес-среды, характеризующейся наличием изменений как постоянного фактора. Наиболее распространенной реакцией на изменение внешней среды является реорганизация организации, а это, в свою очередь, приводит рабочую силу в состояние постоянного потока. Люди уходят, увольняются или увольняются по собственному желанию, а затем вновь появляются в другой организации. Однако это чувство мобильности сотрудников не следует приравнивать к отсутствию лояльности к работодателю, на которого вы в настоящее время работаете. Работая в компании, вы вкладываете все силы в работу и полностью отдаетесь ей.

Американский стиль управления можно охарактеризовать как индивидуалистический в том смысле, что менеджеры несут ответственность за решения, принимаемые в пределах их сферы ответственности. Хотя важные решения могут обсуждаться на открытом форуме, окончательная ответственность за последствия решения лежит на боссе - поддержка или кажущийся консенсус испарятся, когда все пойдет не так. Положительной стороной этой ответственности является, конечно же, американская мечта о том, что выдающийся успех неизбежно принесет выдающиеся награды.

Поэтому американские менеджеры с большей вероятностью игнорируют мнения подчиненных, чем менеджеры в других, более консенсусных или ориентированных на компромисс культурах. Это, очевидно, может привести к разочарованиям, которые иногда, кажется, кипят в ситуациях встречи. (См. раздел "подход к совещаниям" ниже.)

Названия могут быть очень запутанными в американских организациях с ошеломляющим набором чрезвычайно важных дескрипторов вакансий, предлагаемых (второй вице-президент и т. д.). Титулы, в любом случае, как правило, плохо отражают относительную значимость человека в компании. Важность связана с властью, которая может определяться рядом факторов, таких как ответственность руководителя, прибыльность сектора или стратегическая важность для организации в данный момент времени.

Бизнес-структуры в США невероятно разнообразны, но, как правило, имеют несколько общих характеристик.

Во-первых, компания является самостоятельной организацией и существует независимо от своих сотрудников. Участники приходят и уходят, выполняют необходимые задачи в определенные моменты жизненного цикла компании, а затем уходят, когда больше не требуется для благополучия организации. Отношения между работодателем и работником носят транзакционный характер, где отношения и сентиментальность – это роскошь, которая не может быть оправдана.

Во-вторых, генеральный директор американской организации имеет большое влияние в компании. Высшее руководство более тесно связано с личностью на самом верху, чем в некоторых других странах, таких как Германия, где высшее руководство коллегиально по подходу. Хотя у компании будет совет директоров, совет вряд ли будет иметь какой-либо вклад в повседневное управление компанией, которое остается в руках генерального директора, который стоит или падает на результаты.

В-третьих, подотчетность внутри компании имеет тенденцию быть вертикальной и легко наблюдаемой. Американцы любят точно знать, где они находятся, каковы их обязанности и перед кем они отчитываются.

Основные особенности американской системы менеджмента:

1. Процесс принятия решения достаточно быстрый и осуществляется на индивидуальной основе. Решения принимаются на различных уровнях управления людьми или начальниками, действующими на этих уровнях.
2. Система придерживается бюрократической и формальной организационной структуры с определенной линией индивидуальной ответственности и подотчетности.
3. Американские компании удовлетворяют свои потребности в рабочей силе, как правило, проводя собеседования в кампусах и приглашая людей, работающих в других компаниях. Это полезно для развития культуры частых прыжков.
4. Люди больше заботятся о карьере и честнее относятся к своей профессии, чем к компании, в которой они работают. Фактически, они используют нынешнюю компанию как ступеньку для продвижения своей карьеры.
5. Акции в американских компаниях основаны на индивидуальных выступлениях. Ежегодно проводится оценка эффективности работы, отбираются наиболее эффективные работники.
6. Программы обучения и развития являются неотъемлемой частью всех типов организаций в Соединенных Штатах Америки.
7. Стиль руководства носит автократический или директивный характер, и основные решения принимаются лидерами.
8. Как правило, одностороннее общение происходит в американском стиле управления. Он путешествует сверху вниз.

Независимо от того, является компания американской или просто основана на американской модели управления, есть возможность сравнить сильные и слабые стороны различных моделей управления. Исторически сложилось так, что основы модели можно рассмотреть в четырех областях:

1. Цель: связана ли модель культурой или она имеет человеческие универсалии, которые работают в любой культуре? Какова мягкая сила модели? Кто заинтересованные стороны? Как можно сделать свою цель творческой, а не скучной, гибкой, а не жесткой? Что делает компанию образцовым?
2. Люди: как модель управления улучшает положение всех людей, с которыми вы работаете? Как можно адаптировать модель так, чтобы люди соответствовали культуре страны, но культура соответствовала работникам компании? Кто руководит людьми в организации и какими специальными знаниями и навыками они обладают? Являются ли лидеры заимствованными из местных рынков и географии? Как люди учатся и находят успех? Как оценивается развитие человеческого потенциала помимо основных ключевых показателей

эффективности?

3. Взаимоотношения: как определяется власть в организационном поведении? Что такое психологический контракт между сотрудником и компанией? Распределены ли отношения между географическими районами и бизнес-областями? Как развить лучшую корпоративную культуру?
4. Изменение: каково отношение компании к переменам? Каковы источники изменений, как внутренние, так и внешние? Кто ведет перемены? Как управлять ими в масштабах всей организации? Какие системы обучения, поддержки и социальной защиты предоставляет компания людям, имеющим дело с переменами, включая тех, кто уходит? Как сбалансировать долгосрочное управление изменениями с исторической точки зрения с краткосрочными изменениями конкуренции?

На первый взгляд модель может показаться чрезмерно упрощенной, а вопросы могут показаться весьма общими. Ценность управленческого моделирования заключается не в деталях, и это не лучшее практическое упражнение.

Сравнение японского и американского менеджмента

Система занятости (Японский менеджмент):

Как одна из самых известных стран в мире, Япония практикует так называемый одновременный набор выпускников университетов (新卒一括採用; Shinsotsu Ikkatsu Saiyō), что всегда означает прием новых сотрудников 1 апреля каждого года. Согласно исследованию Mynavi, проведенному в 2014 году, у 80% аспирантов возникла проблема с выходом на рынок труда из-за трудностей с поиском работы в условиях жесткой конкуренции.

Концепция Shūshin Kōyō [13] (終身雇用 - или пожизненное трудоустройство) начинается с одновременного найма выпускников университетов, заканчивается выходом на пенсию и обеспечивает профессиональную безопасность работника, с которой должна рекламироваться лояльность компании. Согласно давнему убеждению Шушина Койо в Японии, некоторые компании начали отказываться от этой концепции после финансового кризиса 2007 года. [14]

Наконец, существует система Nenko или система оплаты труда по старости (年功序列; Nenkō Joretsu), в которой вознаграждение оценивается в соответствии с

рейтинговым списком, в котором зачисление на пенсию оценивается выше. [15]

В качестве особой формы следует также упомянуть, что работодатели могут нанимать членов профсоюза только с помощью оговорки Union Shop, а не членов, которые должны регистрироваться в профсоюзе в течение определенного периода от 30 до 90 дней после начала трудовых отношений.

Все эти пункты призваны создать гармонию между сотрудниками в сотрудничестве между собой и с руководством, пытаться связать сотрудников с компанией и, при необходимости, сохранить их занятость на протяжении всей их трудовой жизни.

Система занятости (Американский менеджмент):

В то время как японцы, как правило, остаются в компании на всю жизнь, американские менеджеры стремятся получить опыт работы за границей и перейти к компаниям, которые хотят укрепить свои международные позиции.

Кроме того, американские менеджеры более лояльны к себе, чем к компании, в которой они работают, потому что они меняют компании, как только появляется лучшее предложение.

Бизнес (Японский менеджмент):

Как и в Германии, перекрестное владение акциями существует в Японии, благодаря чему компании поддерживают друг друга с одинаковым процентом акций и поэтому стратегически ориентированы. Эта система была введена после того, как иностранные инвесторы купили японские акции в 1960-х годах, чтобы сдержать инфляцию и действовать в качестве меры защиты. Альянсы компаний возникают из перекрестного владения акциями, но компании становятся сильно зависимыми друг от друга, потому что с 2004 года были первые спады, которые упали в некоторых прибыльных компаниях из-за перекрестного владения, по крайней мере, одной чрезвычайно низкокоммерческой компанией. В результате этот метод получил резкую критику из-за рубежа. Однако руководители японских компаний считают перекрестное владение акциями в своей культуре управления и называют его прибыльным, поскольку оно является частью их корпоративного управления. Говорят, что 50% прав голоса в японских компаниях принадлежат 2,1% определенных акционеров, что в любом случае затрудняет реализацию этого метода.

В заключение можно сказать, что японский бизнес для бизнеса на фондовом рынке посредством групповой работы и сплоченности в смысле перекрестного владения акциями действует как часть японской управленческой культуры.

Бизнес (Американский менеджмент):

В отличие от японской групповой работы и, как следствие, сплоченности на фондовой бирже, Соединенные Штаты довольно конкурентоспособны. Некоторые группы даже имеют акции в компаниях, которые конкурируют друг с другом.

Рынок (Японский менеджмент)

Английская терминология «Административное руководство» (Gyōsei-Shidō - 行政指導) - это японский бюрократический стиль руководства, который вызвал у студентов интерес к японским средствам массовой информации в 1960-х годах и поэтому более часто использовался в течение десятилетий. Этот стиль управления связан с управленческими действиями, начиная с руководства, нацеленными на определенные целевые группы без юридической привязки, и интерпретирует эти действия как административные цели, адаптированные к целевой группе. Несмотря на то, что для этого нет никаких законов, по понятным причинам им не разрешается противоречить законам Японии. Это облегчает бюрократию в компании и обеспечивает гибкость в управлении.

Так называемый Госсен-дан Хошики (護送団護衛; также известный как Конвойная система или Конвойный капитализм) в основном использовался в Японии с 1960 по 1980 годы. Термин «конвой» (по-английски «escort») используется для «сопровождения» метафорических защитных мер, относятся к судам или транспортным средствам, которые намеренно ждут, пока блок выйдет из строя, пока блок не восстановится. «Сопровождающее» относится к правительству в связи с рынком, которое хочет защитить существование экономического роста. Эта система также является причиной преодоления проблем экономической стагнации, вызванных взрывом спекулятивного пузыря в начале 1990-х годов. [16]

Исходя из этих моментов, можно сказать, что управление может быть в значительной степени гибким в своей деятельности, но может быть ограничено в зависимости от вмешательства государства.

Рынок (Американский менеджмент)

Государство практически не вмешивается в рынок и, таким образом, оставляет компании огромные возможности для торговли, с уверенностью, что человек в значительной степени защищает себя во время кризиса, например, путем сбережений. Таким образом, руководство может централизовать корпоративные интересы, которые правительство не может предотвратить, вмешиваясь в общий рынок, но только потому, что это вмешательство редко или вообще не доступно.

Принятие решений (Японский менеджмент)

Здесь используется метод Ringi seido, восходящий. Из-за сложности этого процесса этот метод занимает много времени и поэтому стратегически разработан, но приводит к коллективному участию сотрудников в принятии решений, составляющих консенсус, что компенсирует потерю времени при последующем выполнении.

Принятие решений (Американский менеджмент)

В отличие от японского стиля, в компаниях США доминирует нисходящий метод.

Семейственность (Японский менеджмент)

Японский демократический, эгалитарный, эмоциональный и социальный матриархат, как описывается семейный порядок рисовых фермеров до 300 года, разделял своих деревенских членов в сожительстве в зависимости от возраста и пола. Этот прошлый порядок в японских деревнях, начиная с рисовых фермеров, имеет сходство с современной японской культурой управления. В наше время японские компании аподиктически делят работников по полу, новым наборам более занятых работников и жизни в собственных холостяцких квартирах.

С влиянием самураев и конфуцианства сложилась следующая система Ie (家; дом). Ie описывается как домашнее хозяйство, в котором кровные родственники, родственники или усыновленные члены семьи живут вместе. При этом глава мужского пола определяет личные интересы отдельных членов семьи, которые подчиняются домашним интересам. Согласно этой системе, члены семьи должны вместе жить в гармонии, вести себя лояльно и прилично, отдавать дань уважения своим предкам и учить следующим поколениям. Таким образом, индивид в своей социальной идентичности характеризовался принадлежностью дома.

В период Мэйдзи (с 1868 по 1912 год) семейная гармония, которая должна была служить императору, была передана в качестве идеала японскому государству. В

этот период началась и индустриализация, при которой плохие условия труда стали триггерами повышенной текучести кадров и забастовок. Это в конечном итоге привело к нехватке квалифицированной рабочей силы, и теперь концепция *Je* также была введена в японский стиль руководства, который ранее не был применен в управлении. Ответственным за внедрение в японское Управление был Муто Сандзи, который был обеспокоен тем, что первоначальная адаптация к западному стилю руководства приведет японское руководство к конфликту с рабочей силой, поскольку общенациональное создание Европейской ассоциации рабочих, описанной как радикальная, разрушит ценности японской семьи. Сандзи предложил профсоюзам рабочих применить патерналистский стиль руководства (в виде *Je*) по отношению к работникам, что нашло одобрение.

Возникшая при этом форма патернализма гарантирует, что работники под «покровительством» обычно не принимают для себя собственных решений на предприятии и подчинены иерархии.

Семейственность (Американский менеджмент)

Американцы со своей свободой к индивидуальности следуют за Персонализмом.

Раскрытие информации (Японский менеджмент)

Японская экономика контролировалась небольшим количеством банков, Кейрецу, благородных семей или Зайбацу во время индустриализации в период Мэйдзи. Во время Реставрации Мэйдзи они заменили друг друга, так что, например, Зайбацу заменили Кейрецу.

После Второй мировой войны Япония выросла в значительную часть мировой экономики, которая с начала 90-х годов находится в дефляции из-за лопнувшего спекулятивного пузыря. Из-за ослабления йена и, следовательно, спада на японской фондовой бирже, шесть крупнейших банков в мире с конца 1998 года больше не были японскими, которые были раньше. Этот спад привел к реструктуризации бухгалтерского учета в японском банковском деле, что хочет лучше сотрудничать с компаниями. Японские банки имеют прямой доступ к бухгалтерской информации своих клиентов и поэтому вряд ли заинтересованы в возмещении внешней финансовой отчетности. Акционеры, к которым относятся и банки, более склонны хотеть частной бухгалтерской информации и участвовать в выборах на ежегодных встречах с руководством соответствующих компаний.

Крупные японские компании, хотя и руководствуются принципами надлежащего бухгалтерского учета со стратегической точки зрения, сильно подвержены влиянию банковского сектора. Раскрытие информации, скорее всего, происходит в частном порядке между кредитной организацией и компанией. Но компании также делятся бухгалтерской информацией с работниками, поскольку они принадлежат к закрытым профсоюзам и, таким образом, сохраняют, так сказать, частную связь.

После принятия Киотского протокола все больше и больше компаний начали делать экологические балансы доступными для общественности. В рамках экологического баланса некоторые компании дополнительно публиковали информацию о внутренней социально-экономической деятельности. В 2002 году в этой публикации приняли участие 650 японских компаний, из которых 187 компаний опубликовали экологический баланс с добавлением – тенденция растет. С тех пор эта растущая популярность раскрытия информации в японских компаниях, интерес руководства к улучшению результатов экологических балансов всегда возрос. Это должно быть достигнуто с помощью бесприкрытой стратегии защиты окружающей среды и более высокого дохода работников. Это в конечном итоге улучшает имидж компании в общественных местах. Эта часть управления также называется экологическим менеджментом, который должен иметь в виду, что при принятии решений в экологическом балансе существует значительный разрыв между „фактическими достижениями“ и „ожидаемыми достижениями“.

Подводя итог, следует отметить, что как частные, так и общественные коммуникации управляются руководством.

Раскрытие информации (Американский менеджмент)

В Соединенных Штатах это немного более специфично, потому что там, кроме того, на основе этих балансов, должны быть опубликованы различия в зарплатах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время наблюдается значительный рост интереса к личности как к основному фактору производства, фактору дохода, повышающему производительность труда, как к ценному ресурсу, активу организации в конкурентной борьбе.

Управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения, влияющие на взаимоотношения между организацией и ее сотрудниками. Это означает, что управление человеческими ресурсами тесно связано с бизнес-стратегией.

Стратегия управления человеческими ресурсами основана на единстве целей управления человеческими ресурсами с бизнес-стратегией.

Уровень и результаты работы организации зависят от качества управления. Современный менеджмент выступает не столько как теория и практика управления, организации управления и процесса принятия и реализации управленческих решений, сколько как искусство управления людьми.

Основной потенциал любой организации - в кадрах. Управленческий персонал - это ресурс, инвестиции в человеческие ресурсы, а кадровая работа становится стратегическим фактором выживания организации.

Человеческие возможности являются основными и определяющими факторами в достижении поставленных целей, независимо от формы собственности. Без людей нет организации. Без квалифицированных сотрудников ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить в конкурентной борьбе.

Для каждого руководителя особое место в его работе занимает подбор управленческого персонала-это процесс поиска и привлечения людей, продвижения на определенные должности.

Успешный набор персонала гарантирует, что организация сможет удовлетворить свои потребности в людских ресурсах. Организации часто выполняют эту работу самостоятельно или могут поручить ее консалтинговым фирмам.

Источники подбора персонала могут быть внутренними (от сотрудников организации) и внешними (люди, не имеющие отношения к организации).

На современном этапе основным фактором является разработка принципов подбора и методов оценки персонала.

Изучая и осмысливая зарубежный опыт организации и управления, не стоит, конечно, его переоценивать. Чужой опыт не универсален. Но есть определенная польза от его критического и конструктивного изучения. Так почему бы не взглянуть поближе на управление человеческими ресурсами в передовых корпорациях?..

И в заключение напомним, что ядром любой организации являются работающие в ней люди, которыми нужно управлять так же, как и работниками других функций. Именно сотрудники Службы управления персоналом обеспечивают функционирование и обновление систем управления персоналом.

На основании изученного теоретического материала можно сделать следующие выводы:

1. Категория "человеческие ресурсы" отражает реальное представление, что профессиональные знания, опыт, творческие и предпринимательские способности работников обеспечивают экономическую эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде.
2. Развитие и повышение качества человеческих ресурсов приводит к более высокой доходности материальных ресурсов за счет их более эффективного использования, что в свою очередь обеспечивает организациям дополнительный стимул инвестировать в человеческие ресурсы.
3. Для любого вида деятельности в области развития людских ресурсов организация имеет широкий спектр методов практической работы.
4. Система работы с персоналом, внимание для сотрудников организации, забота об улучшении условий жизни и труда, разработки и реализации соответствующих социальных программ – все это способствует укреплению кадрового потенциала и более эффективного использования фактора производства-человеческих ресурсов. Успех деятельности организации зависит от грамотного выполнения этой работы, а это, в свою очередь, резерв для повышения ее эффективности.
5. Наука и практика управления персоналом обогатилась новыми теоретическими знаниями и прикладной кадровых технологий, результат был кардинально изменило подход к роли человека в общественном производстве, трансформации управления персоналом в управление персоналом.

Таким образом, в современной науке и практике менеджмента, как показывает выше анализ, происходит непрерывный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления персоналом как важного и стратегического ресурса. На выбор конкретной модели управления влияют характер бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, которая успешно работает в одной организации, может быть неэффективной для другой, поскольку она не может быть интегрирована в систему

управления организацией. При многообразии существующих подходов к управлению людьми в организации, различиях в средствах и методах их практической реализации можно понять основной принцип современных концепций управления персоналом: главное-признание людских ресурсов как решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации, как одного из ключевых элементов ее ресурса, экономической выгоды и общественной ценности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М., 2004., 560с.
2. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, 180с.
3. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт развитых стран. - М., 2007, 430с.
4. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. - М: ИНФРА, 2007, 320с.
5. Основы теории управления: Учебное пособие / Под.ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2007. -560 с.
6. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, 180с.
7. Журавлев П.В. и др. Технология управления персоналом. - М.: «Экзамен», 2007. - 135 с.
8. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента, - М.: Инфра - М, 2005. - 358 с.
9. 1000advices Lessons from Konosuke Matsushita, Panasonic's Founder – 7 Core Principles of Management Philosophy
http://www.1000advices.com/intro/executive_matsushita_brief.html (дата обращения: 14.01.2020)
10. Beardwell, J., and Claydon, T., 2007. Human resource management: a contemporary approach. 5th ed. Harlow, Essex: Pearson Education.]
11. Tayeb, M. H., 2005. International human resource management: a multinational company perspective. Oxford: Oxford University Press.
12. Debroux, P., 2003. Human resource management in Japan: changes and uncertainties: a new human resource management system fitting to the global economy. Burlington, VT: Ashgate Publishing, Ltd.
13. Jerome Langford Globetrotting HR: Japan – Meet the culture that has a word for 'death by overwork', <https://hrville.co.uk/globetrotting-hr-japan/>, (дата обращения: 14.01.2020)

14. HIROKO TABUCHI, 2009, In Japan, Secure Jobs Have a Cost
<https://www.nytimes.com/2009/05/20/business/global/20zombie.html?scp=72&sq=japan&>
(дата обращения: 14.01.20)
15. Cross Currents The Seniority Wage System (nenkō joretsu),
<http://www.crosscurrents.hawaii.edu/content.aspx?lang=eng&site=japan&theme=work&su>
(был доступен 14.01.20)
16. Tan Jing Yi Germaine, 2015, Convoy Capitalism,
<https://wiki.nus.edu.sg/display/JPE2012/Convoy+Capitalism>, (был доступен 14.01.20)
17. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 389 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL:
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 14.01.2020)
18. Богомолова, Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) : [16+] / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 419 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 14.01.2020)
19. Левушкина, С.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С.В. Левушкина ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 88 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484972> (дата обращения: 14.01.2020)
20. Прытков, Р.М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Р.М. Прытков ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». – Оренбург : ОГУ, 2015. – 196 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439237> (дата обращения: 14.01.2020)