**Планирование карьеры**

**1. Введение**

Актуальность данной курсовой работы обусловлена необходимостью любого человека планировать свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынка труда, он может поступить на первую попавшуюся привлекательную для него работу. Но она может оказаться не той, что он ожидал. Тогда начинается поиск новой работы.

Допустим, что человек хорошо знает рынок труда, ищет перспективные области применения своего труда и узнает, что для его знаний и умений работу найти трудно, так как очень много желающих работать в этой области, в результате возникает сильная конкуренция. Обладая возможностью к самооценке и зная рынок труда, он может отобрать отрасль и регион, где хотел бы жить и работать. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.\*

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

В качестве примера назовем некоторые цели карьеры: заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение:

-получить работу или должность, которые отвечают самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

-занимать должность, усиливающую Ваши возможности и развивающую их;

-иметь работу или должность, которые носят творческий характер;

-работать по профессии или занимать должность, позволяющие достичь определенной .степени независимости;

иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;

-иметь работу или должность, дающие возможность продолжать активное обучение;

-иметь работу или должность, которые одновременно позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры - это процесс постоянный.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. Принимая на работу, Вам задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие Вашим целям, формирующие Ваши требования.

В качестве примера назовем некоторые вопросы, задаваемые поступающим на работу работодателю:

-какова философия организации в отношении к молодым специалистам?

-каковы шансы получения жилья?

-сколько дней в году уйдет на командировки (в том числе зарубежные) ?

-каковы перспективы развития организации?

-имеется ли скидка при покупке работниками продукции, выпускаемой организацией?

-практикуются ли в организации сверхурочные работы?

-какие системы оплаты труда в организации?

-кто является конкурентом организации?

-имеет ли организация свои детские, лечебно-оздоровительные учреждения?

-каковы шансы получения более высокой должности?

-будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки? возможно ли сокращение должности и в связи с чем?

-в случае сокращения смогу ли я рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве? -каковы принципы формирования пенсионного фонда, возможные размеры пенсии?

**2. Понятие и этапы карьеры**

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т.п. Понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадии развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

вертикальное - именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

горизонтальное - имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

центростремительное - данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;

обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

обеспечение открытости процесса управления карьерой;

устранение "карьерных тупиков", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную -потребность в персонале в нужный: момент времени и в нужном месте.

Практика показала, что часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Например, одной из форм планирования карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после второй мировой войны и доказала свою жизнеспособность и эффективность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в компанию и работает там до выхода на пенсию. За это время сотрудник может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе и все это в рамках одной компании. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с компанией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от процветания его компании. Система создает уверенность в завтрашнем дне, работник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем, пожизненный наем имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25-30% работников в крупных компаниях; в случае ухудшения финансового положения компании все равно проводят увольнения; соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах.

Японская система пожизненного найма - это одна из форм гарантированной занятости. В настоящее время в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы. Для этого существуют и другие, кроме указанных выше, причины:

страх быть уволенным создает нервную обстановку снижают производительность труда;

страх, что применение нового оборудования приведет к сокращению рабочих мест, приводит к торможению технического развития производства;

большая текучесть кадров обходится организации дорого, особенно в тех случаях, когда речь идет о высококвалифицированном персонале.

Обеспечение гарантий занятости является одной из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако, если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность, качество и эффективность, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы.

Одним из видов контроля деловой карьеры является неспециализированная карьера.

Например. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность .через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (Живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

В 3 разделе данной курсовой работы мы покажем связи между этапами карьеры и потребностями на примере японского общества. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, проводятся специальные исследования.

Например, отдельные результаты исследований оформляют в виде карьерограммы, которая позволяет наглядно проследить путь, пройденный менеджером по карьерной лестнице.

Иногда, несмотря на самое строгое планирование, на энергичные меры по привлечению, отбору и обучению рабочей силы, человек покидает работу, на которую его наняли. Он может счесть, что эта работа его не удовлетворяет, или узнать, что открылась возможность получить более выгодную работу. Случается, что сама компания проявляет инициативу в такой перемене, либо переводя его на другую работу, либо увольняя. В нашем курсовом исследовании мы указывали на причины, по которым люди покидают работу. Но какова бы ни была причина, потеря работника обычно означает для фирмы дополнительные хлопоты и расходы, связанные с подысканием ему замены либо извне, либо внутри компании.

Отчасти чтобы избежать расходов, связанных с подбором новых работников, компании часто заполняют открывающиеся вакансии работниками, уже имеющимися в их распоряжении. Во всяком случае, эти кандидаты уже прониклись господствующим в компании общим настроем, им уже известны ее задачи и методы деятельности. Моральный дух в компании обычно лучше, когда продвижение работников на новые должности производится из уже работающего персонала, так как в этом случае все сотрудники видят, что и у них есть шансы на повышение.

Потенциальная ошибка при повышении в должности заключается в том, что человеку могут дать работу, для которой у него нет способностей. В жизни нередки случаи, когда на работника, хорошо проявившего себя в каком-то деле, возлагают обязанности менеджера, то есть назначают на должность, требующую совсем иного рода способностей. Например, служащий отдела сбыта, которому систематически удается продать больше продукции фирмы, чем другим сотрудникам отдела, вовсе не обязательно является тем человеком, которого следует выдвинуть на должность руководителя отдела сбыта. Когда обнаруживается, что такое повышение в должности ошибочно, компания не только лишается своего нынешнего управляющего сбытом, но рискует потерять и бывшего удачливого служащего. Неспособность хорошо справляться с порученным делом обычно деморализует работника, и он теряет уверенность даже в тех способностях, какими действительно обладает.

В наше время одна из серьезных проблем, с которой сталкиваются компании, повышающие работников в должности и практикующие перевод их на другую работу, состоит в их переселении. В прошлом компании часто перемещали своих служащих из одной местности в другую, особенно тех, кого готовили к назначению на управленческие должности. Однако сегодня все меньше и меньше работников готово соглашаться на такие перемещения. Одна из причин этого кроется в том, что все чаще в семейных парах каждый из супругов делает свою карьеру; и если одного из них переводят в другой город, то либо другому приходится отказаться от явно хорошей работы, либо они вынуждены перейти на режим "разъездного" супружества, при котором они видятся друг с другом лишь по выходным дням или во время отпуска. Другая причина - изменяющиеся жизненные ценности: сегодня многие работники придают не меньшее значение общественной деятельности по месту жительства и качеству жизни, чем продвижению вверх по служебной лестнице. Часто свое влияние оказывают и чисто экономические мотивы. Продажа дома и покупка нового нередко связана с крупными издержками (особенно если на новом месте недвижимость дороже, чем на старом), а потери, обусловленные увольнением одного из супругов с работы и его пребыванием в течение нескольких месяцев на положении безработного, могут и не компенсироваться повышением жалованья или заработной платы другого супруга, которое обычно сопровождает перевод на новое место работы.

Традиционно фирмы возмещают расходы, связанные с переводом сотрудника на новое место работы, - затраты на поездки для подыскания нового жилья, на проживание в гостинице и вообще на все, что имеет отношение к переезду. Кроме того, многие корпорации теперь помогают второму супругу подыскать выгодную работу на новом месте, оказывают своим сотрудникам содействие в продаже их домов на старом месте, а иногда, если второй из супругов при переезде теряет в заработной плате, компенсируют эти потери, так же как и потери, связанные с продажей домов и покупкой новых. Многие компании даже пересматривают свою политику перемещений и сокращают их количество до абсолютно необходимого.

В сегодняшней атмосфере корпораций, которую диктуют плоские организационные структуры, немногие менеджеры среднего звена видят для себя возможности карьерного роста; большинство, напротив, как бы застывают на достигнутом уровне. Одна из задач управляющих трудовыми ресурсами состоит в том, чтобы удержать этих талантливых людей в компании. Такие компании, как "Пепсико" и "Хьюз Эйркрафт", используют метод "обходного маневра", например, переводят служащего из электромеханического цеха в отдел контроля за качеством продукции. Другие компании дают "застоявшимся" служащим трудные задания в незнакомых областях, чтобы расширить сферу их компетенции. Есть и другие методы усиления мотивации у тех, кто "задержался в пути". Это заграничные командировки, отпуска для научной работы и специальные программы для продвижения по службе.

На каждого нового работника, которого компания подбирает и обучает, она расходует время, энергию и деньги. Эти инвестиции потеряны в случае лишения работы имеющегося сотрудника - либо вследствие сокращения производства, либо в результате увольнения как не справившегося со своими обязанностями. Многие компании, оказавшиеся перед угрозой ухудшения экономической конъюнктуры, избегали массовых увольнений, став на путь структурной перестройки самой компании - снижения административных издержек (уменьшения количества командировок, семинаров и других излишеств), замораживания заработной платы, приостановления найма новой рабочей силы или поощрения досрочного ухода работников на пенсию. Однако иногда у компаний не остается иного выбора, кроме как пойти на сокращение штатов, то есть уменьшение численности работников. В декабре 1991 г. компания "Дженерал Моторз" под воздействием экономического спада и иностранной конкуренции объявила о своей рассчитанной на три года программе закрытия 25 заводов в Северной Америке и увольнения 74 тыс. рабочих. Поглощения, слияния, "охота" за контрольным пакетом акций заставили многие компании прибегнуть к сокращению штатов, поэтому отделам кадров приходилось проводить увольнения и справляться с их воздействием, причем одновременно как на уволенных, так и на оставшихся работников.

**3. Социальные и исторические аспекты японской модели планирования карьеры**

В 90-е годы в Японии женщины составляют более половины населения: доля работающих - 50,3%, из них замужних - свыше 52%. Они работают главным образом в третичных отраслях (почти 84%) и отдают предпочтение при планировании карьеры конторскому труду, работе в сфере услуг, где составляют больше половины всех занятых, овладевают такими, казалось бы, чуждыми для женщины, тем более японской, профессиями, как полицейские, таможенники, строители. На страницах газет все чаще встречаются заголовки: «Первая в Японии женщина - строитель тоннеля», хотя по традиции считается, что ее появление в строящемся тоннеле приносит несчастье. Отличительной чертой Японии в сравнении с развитыми странами, является большой процент (около 20%) экономически активных женщин, работающих на семейных предприятиях и не получающих оплату за свой труд, а также (12%) занятых надомной работой. Все большее число их трудится по временному найму, где во второй половине 80-х годов они составляли более 70%. Предпочтение такой работе пли планировании карьеры ими отдается из-за возможности свободно располагать временем и рабочим днем в интересах семьи. Кроме того, оставляя постоянную работу на период рождения и воспитания детей, женщины возвращаются уже обычно на временную. Примечательно, что они идут работать не только для того, чтобы пополнить семейный бюджет, но и удовлетворить личные потребности в более дорогих вещах, развлекаться, заниматься хобби. В прошлом же работали только до замужества, либо в случае развода или смерти мужа.

В последние годы немаловажной причиной активности японской женщин пли планировании карьеры становятся психологические факторы, потребность и возможность раскрытия творческих способностей и самовыражения. Все большее число девочек после окончания средней школы поступает в колледжи (в 1989 г. - 22,1% против 8% в 1960 г.) и университеты (соответственно 14,7 и 2,5%). В первом случае они, по большей части, получают навыки «домашней экономики» и специальность учителя. Во втором - выбирают гуманитарные специальности. В нарушение, казалось бы, незыблемой традиции японские женщины активно строят карьеру в сфере обучения, становясь преподавателями в начальной школе (58% всех учителей), в средней первой ступени (36%) и второй (20%). Увеличивается их число в медицине. В 1994 г. 24% новых докторов составили женщины, что на 1,4% больше, чем в прошлом году. Правда, после окончания высших учебных заведений женщины далеко не всегда могут найти работу, но бывают и исключения. Например, в 1991 г. свыше 90% окончивших колледжи и университеты поступили на работу, превысив даже долю мужчин. Но этот год был, похоже, очень благоприятным для женщин, ибо общая картина далеко не столь радужная, несмотря на существование Закона о равных возможностях найма мужчин и женщин (1985), который гарантировал одинаковые права с мужчинами при планировании карьеры, непосредственно на предприятии, на рабочих местах, при подготовке и переподготовке кадров, получении льгот.

Практически все дети в Японии хотя бы в течение года посещают дошкольные учреждения - детские сады (ётиэн) или дневные детские центры (хо-икуэн). Именно здесь, в обществе сверстников, существует возможность впервые осознать себя как личность, утвердить свое «я», начать подготовку к будущей карьере на производстве. То, что закладывается в малой группе дошкольного учреждения, получает дальнейшее развитие в системе школьного образования. Постепенно дети учатся контролировать свои поступки в интересах группы, т.е. в интересах гармонизации социальных отношений. Индивидуальные интересы ниже интересов группы, но они не вступают в противоречие.

Более высокий уровень развития карьеры связан с выходом ребенка за пределы семьи и переходом в новые, более широкие социальные группы, где он формируется как член общества. Именно на этом уровне воспитывается способность чувствовать комфортно, приживаться в каждой последующей группе (детский сад, школа, университет, предприятие).

Вторым важным местом реализации возможности планировать карьеру является предприятие. Сложившиеся к настоящему времени трудовые отношения следует рассматривать в свете грандиозных экономических успехов, поскольку стабильная экономика благоприятно влияет как на наемных работников, так и на предпринимателей. В определенном смысле эти отношения можно оценить как один из успешных результатов функционирования именно японской социально-экономической системы.

Специфика процесса демократизации страны в условиях американской оккупации привела к тому, что в формировании трудовых отношений, принятии трудового законодательства, в деятельности профсоюзов достаточно удачно соединились две, во многом противоположные модели - привнесенная американская и специфическая японская. Такое сочетание позволило создать систему трудовых отношений на основе консенсуса и компромисса, в которой достаточно прочными и устойчивыми были позиции наемных работников и их организаций.

Планирование карьеры в данной работе рассматриваются не только и не столько как форма регулирования труда в целом, но как система альтернативных решений в отношениях между работниками, их организациями, предпринимателями и государством. Речь идет об отношениях наемных работников, в первую очередь организованных в профсоюзы, и предпринимателей. Безусловно, постоянно идет процесс трансформации и модернизации этих отношений в целом и их отдельных компонентов. Происходит логическое развитие и углубляется взаимозависимость всех составляющих. Достаточно наглядно, в частности, осуществляется интеграция профсоюзов в структуру предприятия. Это влечет за собой существенное изменение места этих организаций в системе планирования карьеры, а также самого их характера.

Базисной триадой развития и регулирования возможности планировать карьеру являются система «пожизненного найма», принцип «оплаты и продвижения по старшинству» и пофирменные профсоюзы. Каждый компонент выполняет определенную функцию. Система «пожизненного найма», защищающая наемного работника от увольнения на всем протяжении его трудовой деятельности, а взамен требующая от него безграничной преданности своему предпринимателю и предприятию, была введена с целью обеспечения рабочей силой крупных предприятий. В известной степени она зиждилась на принципах иэ.

Форма заработной платы, предусматривающая зависимость денежного вознаграждения от стажа работы на данном предприятии и заслуг перед предпринимателем, предполагает периодическое, автоматическое повышение заработка наемного работника на протяжении всей его производственной карьеры. Именно такая система оплаты гарантировала труженику и его семье сравнительно благоприятные условия существования. Таким образом и «пожизненный найм» и оплата по старшинству привязывают работника к предприятию.

Большинство западных исследователей рассматривают эти компоненты как специфику построения карьеры в Японии, полагая, что они имеют глубокие корни среди японских духовных и культурных ценностей. Однако система «пожизненного найма» имеет сравнительно короткую историю в стране, ибо еще на рубеже Х1Х-ХХ вв. текучесть рабочей силы была очень высока, выше, чем в западных странах. Предприниматели пытались ослабить этот процесс и взять его под контроль, но безуспешно. Лишь к концу первой мировой войны они начали поощрять и активизировать введение системы «пожизненного найма» и принципа «оплаты и продвижения по старшинству». Отдельные параметры системы «пожизненного продвижения» были введены впервые лишь в 1942 г. специальным указом об управлении трудом в основных отраслях промышленности.

Функционирование этих систем, охватывающих практически все категории работников крупных предприятий, приводит работников к идентификации с последними. Такая идентификация связана с социопсихо-логическими особенностями японцев, их групповой психологией. Отсюда - основная черта японского планирования карьеры трудовых : ориентация на предприятие, на сотрудничество партнеров ради достижения главной цели - повышения производительности. (Концепция компромисс-конкуренция в действии.)

Отождествление работников с компанией лежит и в основе создания пофирменных профсоюзов. Они организуют эти объединения, стремясь найти свое место в определенной функциональной группе. Ряд японских социологов (Ханами Тадаси, Фудзита Вакао, Ито Итиро) связывает существование таких профсоюзов именно с групповым сознанием, с вертикальной системой карьеристских отношений. В частности, по мнению Ито Итиро, Западная Европа и Япония пошли по разным путям планирования карьеры - первая, исходя из принципа индивидуализма, вторая - общности.

В силу такого психологического настроя, нанятые на предприятия считают само собой разумеющимся вступление в профсоюз, ибо так делают все. Став его членом, работник, взаимодействуя с ним непосредственно на рабочем месте, отождествляет себя с этой организацией и через нее с компанией, поскольку их структуры тождественны. Так рассуждая, Фудзита Вакао приходит к выводу, что «нанимаемые присоединяются к своим организациям (профсоюзам) только потому, что работают на одном предприятии. Они вступают в них не добровольно и не принудительно, а становятся членами организаций без предварительного осознания». Таким образом, отношение работников к участию в профсоюзах диктуется прежде всего групповым сознанием. Это положение подчеркивает и Наканэ Тиэ, приводя в своих исследованиях пофирменные профсоюзы как пример функционирования группы.

Японская система планирования карьеры прошла путь от острых конфликтов 50-х годов к модели сотрудничества в последние десятилетия. Это был результат сознательных усилий предпринимателей модифицировать старую систему, основанную на конфронтации, и создать новую, опирающуюся на доверие и партнерство в целях более успешного экономического развития. Руководство Федерации предпринимательских организаций Японии (Никкэйрэн) признает доминантой развития экономики своей страны стабильность и мирный характер планирования карьеры работником на производстве, ибо «без хороших человеческих отношений на предприятии... абсолютно невозможно поступательное развитие экономики». Японские предприниматели называют кадровую политику управлением с опорой на человеческий фактор. Главным в ней являются гарантия найма, обучение персонала, формирование деятельности предприятия. Следует отметить, что распространение такого типа управления, стабильность трудовых отношений, низкий уровень конфликтов - результат изменения соотношения сил партнеров по трудовым отношениям, в первую очередь профсоюзов и предпринимателей, которое менялось на протяжении послевоенных лет и шло не всегда гладко, о чем свидетельствовали всемирно известные «весенние наступления» японских трудящихся.

В настоящее время происходит переход от так называемых формальных трудовых отношений, узаконенной формой регулирования которых являются коллективные переговоры, к неформальным, когда большинство вопросов решается путем совместных консультаций труда и капитала. В настоящее время свыше 80% профсоюзов и около 90% предприятий проводят совместные консультации на постоянной основе. Главная их цель - достижение взаимопонимания и координации действий. Если коллективные переговоры - процедура улаживания противостоящих, подчас конфликтующих интересов, то совместные консультации - процедура достижения взаимопонимания партнеров. Если конфликтная ситуация на коллективных переговорах ведет к забастовкам, то отсутствие согласия во время совместных консультаций просто означает, что нет возможности достигнуть согласия. Другими словами, осуществляется переход от конфронтационной модели к согласительной. Помимо экономических факторов этому благоприятствуют и социопсихологические особенности японцев, их ценностные ориентации.

Именно эти особенности помогают достичь высокого уровня равенства всех занятых на одном предприятии. По мнению крупнейшего японского предпринимателя, главы всемирно известной корпорации «Сони» Морита Акио, такого уровня нет ни в одной другой стране. В частности, он отмечает одинаковое отношение руководства компании к синим и белым воротничкам, что помогает сплочению коллектива. В свою очередь профсоюзы также стараются отражать интересы всех групп наемных работников, даже не входящих в эти организации (например, временно или частично занятых). «Такая унификация работников была одним из важнейших направлений развития трудовых отношений в послевоенной Японии. И этот процесс шел с огромной скоростью», - отмечал специалист по трудовым отношениям Нагая Тацухито.

Планирование карьеры в Японии обладает высокой адаптивной способностью, проявляя гибкость, эластичность, согласованность действий. Например, с середины 70-х годов в условиях определенного ухудшения экономической ситуации в стране и проведения в связи с этим политики экономии ресурсов и сдерживания роста заработной платы со стороны предпринимателей, профсоюзы проявили определенное «понимание». Они выдвинули теорию «приспосабливания к трудностям экономики» и согласились на добровольное ограничение своих требований в пределах, предлагаемых организациями предпринимателей.

Руководители Никкэйрэн по достоинству оценили их теорию: «Профсоюзные лидеры в нашей стране, кожей чувствуя благоприятна или нет обстановка на их предприятиях, могут найти взаимопонимание с предпринимателями. Это создает базу для осознания общности судеб, отношений доверия между трудом и капиталом». Японское предприятие представляет собой довольно однородную общность и здесь никогда не акцентируется классовое сознание. Японские наемные работники всегда отдают предпочтение стабильной занятости перед повышением заработной платы и весьма восприимчивы к политике своих предпринимателей. Последние, в свою очередь, рассматривают наемных работников не только как рабочую силу, но и как фактор производства.

Подобная политика вела к ослаблению и даже исчезновению отношений противостояния. Свидетельством этого служит значительное сокращение числа трудовых конфликтов и потерянных в результате их рабочих часов. Эти показатели с некоторыми колебаниями росли из года в год до первого нефтяного кризиса. При этом до середины 60-х годов имели место достаточно серьезные конфликты, когда интересы сторон вступали в глубокое противоречие. Нефтяной кризис послужил как бы «поворотным пунктом», ибо, достигнув пика в 1974 г., число трудовых конфликтов и потерянных рабочих дней начало постоянно уменьшаться. Только за 1980-1990 гг. число последних сократилось в 7 раз, составив в 1990 г. 140 тыс. человекодней. Эта цифра во много раз меньше, чем в большинстве других развитых стран.

Именно в Японии планирование карьеры оказалось наиболее приспособленной к условиям, когда постоянно возрастает роль бизнеса и осуществляется «демократия собственника». Эти условия способствуют укреплению индивидуального планирования карьеры за счет коллективного продвижения. Иначе говоря, упор делается на связку работники и предприниматели, а не профсоюзы и предприниматели при многовариантности форм участия трудящихся в управлении производством и сближения тем самым интересов наемных работников, собственников и управляющих. Такое участие предполагает не противостояние сторон, а отношения тождественности интересов. Следовательно, планирование карьеры переходит на новую, неопатерналистскую основу.

Неопатернализм предполагает уже не столько социальное партнерство, призванное смягчить противоречия труда и капитала, сколько социальную гармонию, опирающуюся на сближение и даже совмещение ролей партнеров. Подобные процессы идут и в развитых демократических странах Запада, но в Японии они достигли более высокого уровня зрелости. Поэтому многие западные специалисты оценивают японский опыт в развитии трудовых отношений как модель заимствования.

Именно предприятие является тем местом, где работники объединены общими целями и интересами и где они ощущают себя членами одной общности. Это чувство отнюдь не распространяется на рабочих другой компании той же отрасли на таком же рабочем месте. Другими словами, лояльность японцев направлена не на абстрактную идею, а на конкретного человека или определенную группу, в данном случае на предприятие. Опираясь на конфуцианский догмат сыновней почтительности, такая лояльность помогает сохранять сравнительно благоприятный социальный климат в компании, обеспечивать более высокий, чем в других развитых странах, уровень социального партнерства, что, безусловно, благоприятно отражается на производстве. Работа на предприятии воспринимается в контексте групповой психологии не как работа на нанимателя, а как работа на всех, в том числе на самого себя. Поэтому часто японский работник представляется сначала по названию своей фирмы, а затем уже по фамилии. Такая идентификация сродни корпоративному духу, понятие которого было введено немецким теоретиком военного искусства Карлом Клаузевицем. Он видел этот дух в воинской доблести: «В том, что мы называем воинской доблестью армии, корпоративный дух представляет связующее средство, спаивающее образующие ее природные силы. На корпоративном духе легче нарастают кристаллы воинской доблести». Это положение, безусловно, может быть отнесено к характеристике взаимоотношений работающих на японском предприятии. На культивирование корпоративного духа нацелены усилия как предпринимателей, так и организаций трудящихся.

В целях сохранения существующей на предприятиях общности администрация предпочитает набирать работников непосредственно из учебных заведений, не имеющих специальной подготовки. На тех, кто раньше работал в других компаниях, смотрят с некоторым подозрением, рассматривая как чужаков. Нанимаемые в раннем возрасте лучше воспринимают все, что компания хочет в них вложить. По мнению проф. Урабэ Киёси, они представляют собой «идеальный материал, чтобы стать идеальным «человеком компании». Концепция «человека компании» предполагает, что найм это не просто отношения в процессе планирования карьеры, а комплекс социальных связей, поэтому, если человек меняет нанимателя, то он может ощутить неудобство и дискомфорт на новом месте, ибо попадает в определенную социальную среду, сложившуюся без его участия.

Отождествление работника с предприятием объясняется по-разному. Одни связывают его с традициями иэ. Другие находят сходные черты в деревенской общине или даже в бюрократической структуре феодального государства. Безусловно, глава иэ в силу обладания очень широкими правами в отношении любого его члена ассоциировался, как уже говорилось, скорее не с родным отцом, а с хозяином предприятия.

Очевидно, такой характер и давал возможность в последний период Токугава и первые годы Мэйдзи перенести эту систему планирования карьеры в компанию, поэтому в определенном смысле ее можно рассматривать как современный эквивалент иэ. Характерно, что сейчас на предприятиях горизонтальные связи между рабочими слабее (как и в семье между братьями), чем у начальника и подчиненного. Это касается также и отношений между головными и дочерними фирмами. В этом - своеобразное проявление связки оябун-кобун.

Предприятие интегрирует не только самого работника, но и его семью. Делается это путем строительства жилых домов, организацией отдыха в санаториях или в зонах отдыха, оборудованных для занятий спортом, созданием дошкольных учреждений, организацией путешествий и развлечений, предоставлением кредитов под низкий процент, выплатой выходных пособий по достижении определенного возраста. Квартирная плата в домах, принадлежащих компании, значительно ниже рыночной. Процент, под который получают ссуды - льготный. Например, в конце 1990 г. по кредитам на жилищное строительство он составлял у компаний в среднем 4,8%, в то время как банковский - 8,3%. Иначе говоря, предприятие стремится к тому, чтобы работники прониклись ощущением «моя компания - мой дом». Семья в этой связи начинает больше ориентироваться на компанию, чем на родственников. К такой деятельности подключаются и пофирменные профсоюзы, которые в 80-е годы по мере сокращения рабочей недели все больше переключаются на организацию досуга не только своих членов, но и их семей. Девизом работы в этой сфере является «мой профсоюз - мой курорт или центр отдыха».

Абсолютное большинство крупных фирм (до 90%) предоставляет жилье своим сотрудникам. Поэтому получается, что работник с семьей круглосуточно находится в поле зрениям компании. Подобно старой семье иэ крупная корпорация чтит предков фирмы, создает определенный кодекс поведения для последующих поколений. В последнее время рождается традиция «оставлять» работников корпорации и после смерти, устанавливая ему памятник как «человеку компании».

Кроме того имеется много других приемов и средств для воспитания чувства общности работника с фирмой. Многие из них описаны в работе советских исследователей В.А.Пронникова и И.Д.Ладанова «Управление персоналом в Японии. Очерки». Возьмем лишь несколько примеров. Значительное число компаний, по большей части крупные, имеют свою символику. Это может быть эмблема, торговая марка, многие из которых ведут свое происхождение от прежних семейных гербов. Некоторые фирмы, подобно старым купеческим семьям, имеют свои уставы, определяющие нормы поведения. До сих пор жива традиция создания гимнов компании, которые обычно исполняются всеми работниками или перед началом работы, или во время торжественных ритуалов. Их содержание по большей части сводится к прославлению основателей компании, ее деятельности, призывам к гармонии в отношениях всех работников и процветанию в будущем. В гимнах непременно напоминается, что компания - это большая семья.

Обычно незамысловатые слова этих гимнов по силе воздействия можно уподобить капле воды, которая точит камень. Вот, например, что ежедневно повторяют работники автомобильной компании «Тоёта»:

За немеркнущий солнечный свет и зелень вокруг! Мы мужественно открываем новую эру и постоянно расширяем связи людей... Мы едины в своих усилиях ради нашего завтра...

Наша, наша, наша Тоёта! Мы творим нашу историю с мирскими мечтами, мудростью и высокой технологией, Едиными усилиями и новыми успехами творим светлое будущее... Наша, наша, наша Тоёта!

Широкое использование форменной одежды также помогает работникам ощутить себя частью компании. Облачившись в нее, человек проникается определенным чувством долга перед работодателем. К тому же в большинстве случаев форменная одежда сделана с большим вкусом. Для воспитания духа лояльности компании прибегают и к использованию религиозных, в частности буддийских, ритуалов, которые отвечают интересам различных возрастных групп.

Неудивительно, что в таких условиях, несмотря на нарастающую тенденцию роста мобильности наемных работников, половина их все же предпочитает оставаться в компании или на одном рабочем месте, даже если чем-то и не довольны, а 44% считают смену работы приемлемой лишь при возможности найти лучшее применение своим способностям. Правда это довольно сложно делать на своеобразном рынке труда в стране. Тем не менее, в связи с тем, что труд приобретает все более творческий характер, человек уже легче идет на перемену места работы.

В условиях острой конкурентной борьбы, ускорения научно-технического прогресса и углубления процесса интернационализации компании со своей стороны все в большей степени нуждаются в привлечении творческих работников. Эта проблема стояла уже в начале 80-х годов. Японский исследователь Моритани Масанори писал в то время: «Сейчас Япония остро нуждается не в одноликой массе просто способных студентов, а в людях необычайно одаренных, неортодоксальных, в людях, располагающих потенциалом для решения самых сложных задач. Способности японцев высоки и хорошо развиты, однако оценка их редкости - нулевая. Даже промышленность может без малейшего труда нанять способных специалистов. Но теперь страна вступает в период, когда необходимо приложить максимальные усилия, чтобы найти среди японцев и потом уже не потерять из виду исключительно одаренных, оригинально мыслящих».

Именно за такой наемной рабочей силой будущее страны. Ориентированные на творческий труд и индивидуальные ценности молодые люди отнюдь не склонны подчинять свою личную жизнь интересам компании. Они стараются найти приемлемый баланс между личными интересами и интересами компании. Пока такие еще в меньшинстве, но по мере роста их числа японское общество будет становится все более открытым и свободным.

Переход на принципиально новые технологии производства в последние десятилетия требует новых форм планирования карьеры и соответственно повышения оплаты. Это сопровождается не только модификацией системы пожизненного найма и оплаты по старшинству, но и постепенным введением гибких форм занятости (пожизненный наем с переходом на различные предприятия в пределах одной компании, временный наем, наем частично занятых) и к оплате по результатам труда. Но, несмотря на экономически невыгодное использование старых форм, предприниматели подчас идут на их сохранение ради поддержания социально-политической стабильности на микро- и макроуровнях. Эти системы все-таки выгодны предпринимателям и государству в целом. Они гарантируют мирные условия развития промышленности и социальную стабильность. Введение всего нового в планировании карьеры на производстве делается весьма осторожно и аккуратно.

Поэтому пока что с полным правом можно говорить о японском обществе, как об обществе, где доминирует компания. Она фактически охватывает весь жизненный цикл своего работника от свадьбы до похорон через систему собственного социального обеспечения, о чем шла речь выше. Зависимость работника от своего предприятия в таких условиях настолько велика, что он не в состоянии подчас разорвать отношения с фирмой, хотя она уже стала путами в его личной судьбе. Но и фирме нередко бывает уже экономически невыгодно сохранять прежние отношения со своими работниками, особенно во время неблагоприятной конъюнктуры. Таким образом, в японском обществе назревает необходимость изменений существующих отношений на производстве. Нелегко будет преобразовать укоренившуюся систему «общество компании», но такие перемены неизбежны, так же, как в свое время неизбежным оказалась замена системы иэ.

**4. Заключение**

В результате проведенного нами курсового исследования мы можем сделать следующие выводы:

1. Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

2. Цели карьеры: заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;

получить работу или должность, соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

занимать работу или должность, которые усиливают Ваши возможности и развивают их;

иметь работу или должность, которые носят творческий характер;

работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;

иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;

иметь работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение;

иметь работу или должность, позволяющие заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры - это по сути дела процесс постоянный..

3. Управление карьерой следует начинать уже при приеме на работу. Когда Вас принимают на работу, Вам задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие Вашим целям, формулирующие Ваши требования.

4. Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила: не теряй времени на работу с безинициативным, неперспективным начальником, сделайся нужным инициативному, оперативному руководителю; расширяй свои знания, приобретай новые навыки; готовь себя занять более высокооплачиваемое место, которое становится (или вскоре станет) вакантным; познай и оцени других людей, могущих способствовать твоей карьере; составляй план на сутки и на всю неделю, в котором резервируй место для любимых занятий; помни, что все в жизни меняется: ты, твои знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда... уметь оценить эти изменения - важное для карьеры качество; твои решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между твоими интересами и интересами организации; никогда не живи одним прошлым; не допускай, чтобы твоя карьера развивалась значительно быстрей, чем у других; увольняйся, как только убедишься, что это необходимо; думай об организации как о рынке труда, не забывай о внешнем рынке труда; не пренебрегай помощью организации в трудоустройстве, но надейся в поиске новой работы прежде всего на себя.

5. Направления в управлении карьеры -вертикальное - именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

горизонтальное - имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы.программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

центростремительное - данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;

обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

обеспечение открытости процесса управления карьерой;

устранение "карьерных тупиков", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную -потребность в персонале в нужный: момент времени и в нужном месте.

Практика показала, что часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе,, это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Например. Одной из форм планирования карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после второй мировой войны и доказала свою жизнеспособность и эффективность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в компанию и работает там до выхода на пенсию. За это время сотрудник может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе и все это в рамках одной компании. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с компанией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от процветания его компании. Система создает уверенность в завтрашнем дне, работник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем, пожизненный наем имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25-30% работников в крупных компаниях; в случае ухудшения финансового положения компании все равно проводят увольнения; соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах.

Библиография

1. Громова О.Н. Конфликтология. М.: ГАУ, 1993.

2. Гунин В.Н., Ивановская Л.В. Методические основы нормирования и регламентирования инженерно-управленческого труда. М.: МИУ, 1985.

3. ДикареваА.А., Мирская М.И. Социология труда: Учеб. пособие. М.: Высшая школа, 1989.

4. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты. /Пер. с англ. М.: Технолог, школа бизнеса, 1992.

5. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.

6. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1992.

7. Иванов П.И. Программы повышения квалификации - главный регулятор развития персонала фирм.//Труд за рубежом. М.: 1993, N4.

8. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 1995.

9. ИванцевичДж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 1993.

10. Изменения в мотивации труда в новых условиях. М.: НИИ труда, 1992.

11.ИсаенкоА.Н. Кадры управления в корпорациях США, М.: Наука, 1988.

12. Кадровая служба рыночной экономики. Вып. 3: Работа с кадрами на предприятии (Документы и рекомендации). М.: 1991.

13. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1991.

14. КибановА.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. М.: ГАУ, 1993.

15. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 1994.

16. Котрял З.А. Структура занятости населения, проблемы совершенствования. М.: Наука, 1989.

17. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.: ГАУ, 1996.

18. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение. М.: Наука, 1991.

19.Julie A, Cohen. Managing Tomorrow's Workforce Today // Management Review. 1991. January. 21.

20.Michael J. Major. Employee Assistance Programs: An Ideal Whose Time Has Come // Modern Office Technology. 1990. March. 76.

21. Maria Helene Sekas. Dual-Career Couples - a Corporate Challenge // Personnel Administrator. 1984. April. 37-45.

22.William McWhirter. Major Overhaul // Time. 1991. 30 December. 56-58. ^Farewell Fast Track // Business Week. 1990. 10 December. 193.

23. Survey Research Center, Economic Policy Division, Chamber of Commerce of the United States. Employee Benefits 1981. Washington, D. C.: Chamber of Commerce of the United States, 1981.

24.Helping Squeezed Executives When the Belt Gets Tighter // Insight. 1990. 26 November. 39.

25. Kirrkland Ropp. Downsizing Strategies // Personnal Administrator. 1987. February. 61-64; Paul M. Forbes.

26. Winning in the New Neighborhood // National Petroleum News. 1992. March. 65.

27. Моритани М. Современная технология и экономическое развитие Японии. М., 1986, с. 139.

28. Фудзита Вакао. Родо кумиай ундо но тэнкай (Изменения в профсоюзном движении). Токио, 1967, с.267.

29. Нихон родо кёкай дзасси. 1989, № 1, с.36.

30. Урабэ Киёси. Нихонтэки кэйэй о кангаэру (Размышление о японском менеджменте). Токио, 1978, с.222.

31.Япония о себе и мире. Дайджест, № 5, апрель 1994, с.39.

32. Япония. О себе и мире. Дайджест, № 16, дек.1993, с.55.