

## ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Розглянуто закордонний та вітчизняний досвід управління персоналом. Запропоновано впровадження окремих аспектів діяльності закордонних фірм на українських підприємствах.*

**Ключові слова:** управління персоналом, закордонний досвід, українські підприємства.

**Постановка проблеми.** У всьому світі йде пошук найбільш раціональних моделей управління. Досвід багатьох фірм показав, що інвестиції в нове обладнання не приводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується «людський фактор», тобто якщо одночасно не здійснюються суттєві вкладення капіталу в підготовку персоналу, створення резерву кадрів, у впровадження нових принципів організації праці. Для управлінського рівня необхідно, крім того, створення нової виробничої культури, що включає принципи групової роботи, реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом кадрів, на оплату праці виходячи з виробничих потреб, на стимулювання ініціативи і залучення в процес прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління персоналом досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими такими як: В.І.Яровий, О.А.Грішкова, О.О.Наумова, С.Паркінсон, М.К.Рустанджи, В.В.Гончаров, Г.Деслер, А.П.Дударь, А.М.Колот, Я.Мейтланд, Д.Кеннеді, Ч.Джейкобс та інші.

**Метою статті** є дослідження зарубіжного досвіду управління персоналом і виявлення можливостей його використання на українських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У практиці управління персоналом достатньо використовується зарубіжний досвід. В останні роки чітко прослідковується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи – не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально-розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський. Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Менеджмент українських підприємств поставлено перед необхідністю реформування системи кадрового менеджменту загалом, необхідністю розробки філософії кадрового менеджменту підприємств.

Укрупнено можна виділити три фактори, що впливають на працівників підприємства:

- ієрархічна структура підприємства - де основним засобом впливу є відношення влади-підлеглості, примушення і контролю;
- культура, тобто шкала цінностей, вироблених суспільством, підприємством або групою осіб, соціальні норми, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без помітного тиску;
- ринок - мережа рівноправних відносин, що базуються на купівлі-продажу продукції і послуг, відношеннях власності, рівновазі інтересів продавця і покупця [1, с. 71 - 72].

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

Як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична. За даними спеціальних досліджень, заробітна плата працівників розумової праці у середньому перевищує заробіток робітників: у Німеччині — на 20%; Італії і Данії — на 22%; Люксембурзі — на 44%; Франції і Бельгії — на 61%. Середньотижнева заробітна плата американських інженерів майже у 2 рази більша за середню плату робітників.

У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Наприклад, в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80% компаній, а робітників — приблизно 50%. У Франції індивідуалізована заробітна плата становить 3/4 її приросту в керівників і спеціалістів, 2/3 — у майстрів і майже 1/2 — у робітників. Найбільш дослідженим вважається американський та японський підхід до управління персоналом.

Американський підхід передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» найбільш відповідних працівників за схемою «посада-працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [2, с. 102 - 103].

Характерними умовами праці є: зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату; більш широкий перелік професій і посадових інструкцій; перехід на гнучкі форми оплати праці; об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи.

В американських фірмах застосовуються чотири форми залучення персоналу до управління: участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу; створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів; запровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку; участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій. Зокрема, майже 25% американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації.

Американська практика в її найбільш сучасних і передових з управлінської точки зору проявах розробляє і використовує широкий арсенал новітніх форм і методів роботи з резервом керівних кадрів. Вони тісно погоджуються з іншими елементами організації праці і управління, із системами оплати праці, у тому числі з диференційованим преміюванням.

Проблемам удосконалення роботи з керівними кадрами в США завжди надавалось винятково важливе значення. Економічні основи побудови і загальна соціальна спрямованість систем управління найманим персоналом у США знаходяться під найсильнішим впливом відносин праці і капіталу, заробітної плати і розподілу прибутку. Багато принципів організації кадрової роботи в США склалися в специфічних американських умовах і істотно відрізняються від підходів, що практикуються, наприклад, у західноєвропейських країнах і Японії.

Американська система заснована на розгляді діяльності по управлінню як самостійної професії і наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації керуючих. Вона пристосована до умов високої мобільності

керівного складу в промисловості США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів. В американському управлінні значно вище прошарок «дженералістів», тобто виконуючих загальні обов'язки керівників широкого профілю, що повинні бути компетентні й у техніці, і в економіці, і у виробництві, і в ринковій діяльності тощо. Широко використовуються програмно-цільові, матричні структури управління, що вимагають розвитку особливих навичок гнучкості, пристосовності в діловому поведженні керівників вищого і середнього рівнів. Системи добору, оцінки, стимулювання, просування персоналу в США набагато більше засновані на індивідуальному підході до кожного керівника і фахівця, чим в інших країнах. Американські теорія і практика кадрової роботи у своїх найбільш сучасних проявах у значній мірі враховують об'єктивні зміни вимог до керівників, досить швидко пристосовуються до них, вбирають у себе багато висновків економічної науки, соціології і соціальної психології, передової практики управління. Це дозволяє виділити в них низку аспектів, що заслуговують уваги.

Вищих керівників власники фірм розглядають як повноважних представників своїх інтересів, що фактично одержують не тільки заробітну плату, але частку від прибутку підприємства. Добір, оцінка і просування кожного з них здійснюються індивідуально, ця робота покладається безпосередньо на членів ради директорів компанії. Форми підвищення їхньої кваліфікації і підготовки до заняття нової посади побудовані так, щоб мінімально використовуючи час керівника, дати йому максимум корисних навичок. Керуючих середнього рівня найбільше в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер США, вони частіше переміщуються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади. Саме для керівників цього рівня у великих організаціях створюються комплексні системи кадрової роботи, що охоплюють:

- планування забезпечення фірми керівними кадрами, їх «кар'єри» і просування;
- конкурсний добір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад;
- формальну (засновану на чітких критеріях) оцінку результатів праці працівників, а також їх професійних, ділових і особистих якостей;
- регулярну процедуру оцінки всіх керуючих середнього рівня при особистій участі в ній вищих керівників;
- активне проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації керуючих з урахуванням перспектив їхнього просування.

Керівники нижчої ланки управління набираються з числа робітників чи молодих фахівців, більшість з яких уперше отримують посаду, що передбачає керівництво людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади, ставляться такі головні задачі, як добір працівників здатних до керівництва, освоєння ними елементарних знань по управлінню, а також ефективне введення в посаду.

При формуванні резерву керівних кадрів багато американських корпорацій застосовують п'ятирічне і поточне планування забезпечення фірм керівними кадрами. Такі плани оформлюються у вигляді так званих програм «управління кар'єрою керівників» і програм «управління людськими ресурсами». Найбільш характерні їхні риси: по-перше, конкретний і деталізований облік керівних посад, що у майбутньому виявляться на даній фірмі вакантними; по-друге, індивідуальне «планування кар'єри» кожного керівника і фахівця, що в резерві на просування, з урахуванням потреб фірми і якостей кандидата на посаду, створення стимулів до підвищення ефективності особистої праці в зв'язку з перспективою просування в посаді.

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулювання праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження менеджерів низового і середнього рівнів до рівня робочого місця. Відтак відмовляються від організації праці, що відповідала потребам конвеєрного виробництва і пов'язана з фрагментизацією робочих завдань, вузькою спеціалізацією працівників. Перевагу отримує

принципово інша форма організації праці - у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність.

Поряд з американськими системами, на яких базуються формування, розвиток і управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимося на японській практиці. Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів, функціонує в межах існуючих організаційних рамок [3, с. 85-86].

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- тривалу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: «канбан» («точно вчасно») і «комплексне управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву.

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців), японські корпорації в більшому ступені використовують відданість працівників компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи. Також значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і пов'язаній з нею заробітній платі, активному спілкуванню і заохоченню часткових і прямих зв'язків, просуванню і ротатії кадрів, навчанню працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам за нижчою ціною, позики на купівлю житлових будинків за нижчими відсотками, ніж у комерційних банків дозволяють забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем.

Японські корпорації часто проводять церемонії святкування відкриття нових виробництв, нового року, відзначають дні народження службовців, проводять спільні сніданки й обіди, організують спортивні зустрічі, групові туристичні поїздки, половину витрат на які оплачує компанія, заохочують неформальні зв'язки між керівниками і службовцями тощо.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [4, с. 140-147].

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном треба вважати перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання). З-

поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин ставиться задача забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми шляхом:

- широкої мережі консультативних і інших органів, що дозволяють вести підготовку і приймати рішення (за деякими оцінками, кожен керуючий у японській компанії бере участь у роботі 60 - 80 формальних і неформальних робочих груп, що тісно співпрацюють між собою);
- спеціально розробленої і постійно діючої системи переміщення керівників на різні посади всередині фірми для вироблення в них універсалізму;
- постійного процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп і т.п., у який включаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

Стиль управління компанії впливає на формування організаційної структури. Так, в автомобілебудуванні Японії, майстер підлеглий керівнику підприємства, а в США над ним ще три додаткових рівні керівників: у фірмі «Форд», наприклад, між робітником і головою ради директорів 11 рівнів, а у фірмі «Тойота» - 6.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

- горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди;
- децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління;
- спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту;
- планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування;
- ціль - суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії;
- цільна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем [5, с. 184-189].

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

В Європі та США чітко визначені службові обов'язки інженера, техніка і робітника. Представлені вище моделі мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

У зарубіжній практиці накопичено чималий досвід реконструкції процесу праці, який поділяють на прості й складні форми. До простих форм відносять: розширення набору виробничих функцій за горизонталлю та вертикаллю, суміщення професій. Більш складними є форми, пов'язані із зміною виробничої техніки й технології, із створенням нових соціально-технічних систем.

**Висновки.** Нині підприємствами широко застосовуються модернізовані форми матеріального стимулювання: володіння акціями, участь у прибутках, використання різноманітних премій, інших форм стимулювання. Тепер у багатьох країнах значна увага приділяється різним формам колективної мотивації поведінки працівників, робляться спроби створити «синтетичну модель» організації праці, що надаватиме максимальних можливостей для зростання її ефективності.

Отже для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а також накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

**Список використаних джерел:**

1. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация / Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. – К.: МАУП, 2005. – 104с.
2. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2. Управління персоналом в організаціях. - К.: КНЕУ, 2005. – 435с.
3. Паркинсон С., Нортнот, Рустанджи М.К. Искусство управления: Пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 2002. – 143с.
4. Г.В. Щекин «Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента; Киев –2009. – 306с.
5. Ю.Г. Одегов, Т.В.Ніконова. Аудит и контроллинг персонала. – К.: Альфа-Прес, 2013. – 385 с.

**Kulik Y., Cheng N.***Domestic and international experience of personnel management. Foreign and domestic experience of personnel management is considered in the article. The introduction of separate aspects of the activity of foreign firms at Ukrainian enterprises is suggested.*

**Keywords:** *personnel management, international experience, Ukrainian enterprises.*