

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Наукові праці МАУП, 2015, вип. 45(2), с. 154–160

У контексті дослідження зарубіжного досвіду управління персоналом та можливості застосування його на українських підприємствах проведено аналіз європейської, американської та японської моделі управління.

На сьогодні українські підприємства особливо турбує проблема створення служб управління персоналом, що відповідають вимогам сучасного менеджменту, власних ефективних систем навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, оскільки така система, що була створена за радянських часів, практично ліквідована.

Проблеми управління персоналом розглядали у своїх працях такі вчені: А. Я. Кибанов, І. Б. Дуракова, В. В. Роченко, О. В. Кам'янецька, В. О. Храмов, А. П. Бовтрук, І. В. Іванова, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник та ін. Кількість і якість наявних публікацій відповідає гостроті й актуальності рішення відповідних питань. Проблема управління персоналом є найважливішою в сучасному менеджменті, актуальною й вимагає постійного системного розгляду.

У зв'язку зі зростаючою роллю людського фактора в сучасному бізнесі однією з найважливіших функцій управління персоналом є розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Згодом у тієї чи іншої країни в середовищі формуються власні стандарти і традиції систем з управління персоналом.

Існують численні теорії організації і управління, але, як вважають фахівці, жодна з них не може розглядатись як універсальна.

Проте в усьому різноманітті наявних підходів існує єдина єдина ідея, яка дає підстави говорити, що в центрі всіх сучасних концепцій стоїть людина [4].

Основу концепції управління персоналом організації нині складають зростаюча роль особистості працівника, їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйняття мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Ситуація, що склалася в нашій країні, зміна економічної та політичної систем одночасно мають як великі можливості, так і серйозні загрози, що призводить до значної невизначеності в житті практично кожної людини.

Останніми роками в Україні намагаються змінити застарілу концепцію управління персоналом, але поки що це мало кому вдалося. Основною причиною є слабка забезпеченість необхідними кадрами, які здатні нетрадиційно, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання переходу до ринкової економіки. Обраний шлях переходу України до ринку не виправдав покладених на нього сподівань.

Практика сучасного менеджменту показує неефективність шаблонних рішень складних соціально-економічних проблем. Підходи до управління людьми на основі інтеграції інтересів підприємців та персона-

лу сприятимуть зростанню продуктивності праці та реалізації творчого потенціалу працівників, визначають перспективу реально-го економічного зростання. Ефективність роботи організації зумовлена не стільки використанням тієї чи іншої системи управління, скільки тим, як пристосовані її елементи до виробничо-ринкових умов, у яких вона функціонує. Вивчення і застосування ефективних методів управління персоналом дасть змогу якісно підвищити організацію роботи співробітників і згуртувати їх в єдину команду.

Як видно зі світового досвіду, однаково якісної освіти фахівців з персоналу можна досягти за рахунок реалізації різних підходів і методів. Так, до країн зі сформованою і розвиненою концепцією менеджменту персоналу традиційно, крім Японії та США, відносять і країни Європи, зокрема Німеччину. Однаковою мірою результативні методики навчання роботі з людьми водночас мають виражені особливості, привнесені відмінностями культур.

Беручи до уваги величезний економічний успіх Японії і ту роль, яку вона відіграє в сучасному світі, японська модель управління персоналом становить найбільший інтерес.

Відомий японський фахівець в галузі трудових відносин, професор Тадасі Ханамі пише: “Японський вислів “маругакае” (тотальна залученість) дає всебічне уявлення щодо характеру взаємин японських підприємців і найманих працівників. Останні відчують потужне стимулююче прагнення ототожнювати себе з фірмою, що має характер закритої соціальної групи, аналогічної домашньому господарству, членам якої надається право повної емоційної участі у справах групи в якості індивідуумів”. Це – один з найпотужніших стимулів трудової мотивації [2].

Необхідно, однак, чітко усвідомлювати, що така залученість персоналу – не мимовільний феномен. Вона не зародилася сама по собі, а стала природним наслідком практики “довічного найму”, “оплати за старшинством”, а також організації профспілок, тобто

специфічної тріади організації управління людськими ресурсами на великих підприємствах. *Перша складова* тріади – довічний найм (сюсін кої), точніше “найм на період усієї трудової кар’єри”. Відповідно до системи довічного найму компанія, що бере до штату працівника, зобов’язується зробити все від неї залежне, щоб зберегти його у себе та забезпечити його безперервну зайнятість аж до виходу на пенсію, за виключенням лише екстраординарних обставин. Це зобов’язання не фіксується в трудових договорах, а діє на основі мовчазної згоди працівника і адміністрації.

Друга складова згаданої тріади – оплата по старшинству (ненко тінгін). Величина заробітної плати встановлюється залежно від тривалості стажу роботи. Первісна оплата праці робітника визначається його віком та рівнем освіти. Проте кожен рік вона підвищується відповідно до встановленої шкали, поки вік працівника не досягне приблизно 55 років.

Третя складова – фірмові профспілки (кігё бецу родокуміай). На частку таких профспілок, побудованих за принципом “на кожному підприємстві своя незалежна профспілка” (а не за виробничо-галузовим), припадає майже 95 % профспілкових організацій країни, і вони об’єднують у своїх лавах 91,1 % працюючого населення. Також характерною рисою японської моделі є груповий метод прийняття рішень, який в Японії називається ритуалом “ринги”. В разі необхідності прийняття важливого рішення всі, кого воно може зачепити, беруть участь у його вирішенні. Цей процес може тривати довго і, в будь-якому разі, до того моменту, поки всі без винятку не прийдуть до повної згоди.

Останньою з найбільш характерних рис японської моделі управління є орієнтація на якість. Вона стала для японців свого роду одержимістю. Керуючись цією ідеєю, вони домоглися за вельми короткий період найвищої у світі якості широкого кола продукції.

Американську модель управління персоналом немає необхідності описувати детально. Ця модель є історично найранішою

і тому найвідомішою і поширеною не тільки в США, а й в інших країнах світу, навіть сучасні японські методи управління запозичені, головним чином, в американців.

Проте якщо уважно розглянути типові елементи управління, які застосовуються в США і Японії, то можна помітити в них істотну різницю і навіть протилежну спрямованість.

Сутність американської моделі менеджменту можна визначити одним словом – індивідуалізм.

Досвід управління персоналом в США припускає найм тільки працівників, що відповідають передбачуваній посаді, тобто вибір здійснюється згідно з таким важливим критерієм, як кваліфікація кандидата і його професійна якість. Головна особливість цієї системи полягає в тому, що фахівець, виконуючи свої обов'язки, має досягти в компанії ефективніших результатів діяльності. Основними критеріями при відборі в цьому випадку вважаються:

- наявність відповідної освіти;
- минулий досвід роботи в аналогічній сфері;
- сумісність співробітника з передбачуваною посадою з психологічного боку;
- здатність ефективно працювати серед інших співробітників;
- вузька спеціалізація кандидата.

У США найбільше звертають увагу на особисті цінності кожного претендента і результати, які можуть бути отримані від його діяльності. Основу всього механізму складають індивідуальні показники, індивідуальна відповідальність, а також установка конкретних короткострокових цілей, що здійснюються в кількісному вираженні.

Однак існує і негативний бік щодо американських умов праці:

- зниження кількості виконуваних зобов'язань центральними підрозділами та зменшення кількості співробітників в адміністративних службах;
- розширений список посадових інструкцій для великої кількості професій;
- нефіксована оплата праці (залежить від виконаної роботи);
- створення “наскрізних” колективів усередині підприємства, що дає змогу переміщати фахівців з одного підрозділу в інший, або звільняти з посади за необхідності.

Управління персоналом на підприємствах США та Японії представлено різними підходами до організації праці своїх робітників. Обидві моделі, – американська і японська, мають як “плюси”, так і “мінуси” (див. табл.). Якщо в США звертається увага на ефективність діяльності, то в Японії більше цінують самих співробітників і рахуються з їхніми інтересами.

Таблиця

Порівняльна характеристика японського і американського менеджменту [2, 3]

Японський менеджмент	Американський менеджмент
1	2
<i>Планування</i>	
Довгострокове наймання	Короткострокова робота за наймом
Принцип старшинства під час оплати і призначення	Оплата за індивідуальні результати роботи
Нечіткий опис робочих завдань під час прийому на роботу. Обов'язки визначаються на робочих місцях	Чіткий опис завдань. Обов'язки і зміст роботи визначаються ще на стадії підписання контракту
Ротація кадрів застосовується на постійній основі	Ротація застосовується в дуже обмежених масштабах
Реорганізація кадрової структури проводиться поетапно, звільнення за можливості уникають (традиції довічного найму)	Проблема зайвих кадрів розв'язується шляхом звільнення (у тому числі тимчасових)

1	2
<i>Організація</i>	
Колективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Акцент на координацію і співпрацю	Акцент на ефективність і результати
Злагожене рішення	Індивідуальне рішення
Навчання без відриву від виробництва (здебільшого безпосередньо на робочому місці)	Спеціальні програми з підвищення кваліфікації (як правило, всі компанії)
<i>Укомплектовування штатів</i>	
Нові працівники комплектуються переважно з навчальних закладів, або ж перебувають у середині компанії для заміщення вакантних посад	Працівники набираються як із навчальних закладів, так і інших компаній, досить часто переходячи з однієї компанії до іншої
Повільне просування по категоріях посад	Прагнення швидкого успіху
Лояльність компанії	Лояльність професії
Оцінка довгострокового виконання	Оцінка короткострокових результатів
Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією	Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плінності кадрів)
Пожиттєвий найм для більшості великих компаній	Поширена службова невпевненість
<i>Керівництво</i>	
Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення
Патерналістський стиль	Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений)
Загальні цінності, що полегшують співробітництво	Часто різні цінності, індивідуалізм заважають інколи співробітництву
Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії	Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності
Управління “знизу-вгору”	Управління “згори-донизу”
<i>Контроль</i>	
Контроль парний	Контроль начальника
Фокус контролю на груповому виконанні	Фокус контролю на індивідуальному виконанні
Спасіння обличчя	Встановлення провини
Широке використання гуртків контролю якості	Обмежене використання гуртків контролю якості

Існують принципові відмінності між тим, як управляють в США і Японії; середнє положення між цими крайностями займає Європейське управління.

Розглянемо цей тип управління на прикладі німецької “Моделі Гацбурга”, зміст якої означає перенесення відповідальності на нижчі рівні управління та взаємодію і рівні

права всіх співробітників, враховуючи наступні моменти:

- визначення керівництвом підприємства кола поставлених завдань;
- фіксацію сфер делегування відповідальності;
- розробку “Загальної конструкції керівництва” або “Загальної директиви уп-

равління” (управлінські документи, що включають правила проведення службових переговорів, організацію інформаційних потоків, здійснення вибіркового контролю у процесі виконання будь-якого завдання).

Ця модель сприяє відкритому виявленню помилок і недоліків. Працівники нижчого рівня діють в межах визначених повноважень, які гарантують коректний підхід до вирішення проблем. Мобілізуються додаткові резерви праці і посилюється ідентифікація працівника з підприємством. Поліпшується співпраця на всіх рівнях підприємства, у зв'язку з чим знижуються витрати на координаційні дії працівників з боку керівників. Кожен працівник підприємства знає, які завдання він повинен вирішувати і за що відповісти.

“Модель Гарцбурга” передбачає використання на підприємствах колегіальної співпраці, під якою розуміють взаємодію працівників, об'єднаних однаковими обов'язками. Важливими елементами колегіальної співпраці є горизонтальна інформація, взаємне інформування, можливість запитати і дати пораду, а також самокоординація.

Основними складовими елементами мотивації праці є:

- відносно високий рівень зарплати, який гарантований законом про тарифні угоди, що забезпечує високий рівень життя;
- система яскраво вираженої диференціації в оплаті праці залежно від освіти, посади та стажу роботи;
- гарантія робочого місця, підвищення кваліфікації;
- отримання права додаткових виплат до державної пенсії залежно від стажу роботи на фірмі;
- пряма залежність пенсії по старості від рівня заробітної плати (без обмеження абсолютного розміру верхньої межі пенсії);
- соціальна захищеність кадрових працівників фірми шляхом виплати пенсій при звільненні у зв'язку з реорганізацією виробництва й управління.

Кожна країна має свої традиції та цінності, які лежать в основі політики ведення бізнесу і які зумовлюють вибір тієї чи іншої стратегії розвитку компанії в усіх сферах її діяльності. Можливо, в межах однієї культури якість рішення здаватиметься вигідним і правильним, в той час як інша країна ніколи не вибере стратегію розвитку бізнесу, в основі якої лежатиме саме це рішення, оскільки вважатиме його неправильним з точки зору своїх цінностей і поглядів.

До недавнього часу для багатьох країн Європейська модель управління персоналом була пріоритетною при виборі шляху економічного розвитку, але, перенесена в кінці минулого століття в Україну, не дала бажаних результатів. Більше того, спричиняла низку негативних наслідків кризових явищ.

Значну увагу доцільно звернути на те, що ключовою особливістю соціально-культурного середовища України є проміжне положення української культури між європейською й азіатською, яке характеризується нині двома основними ознаками:

- по-перше, вітчизняна культура більшою мірою схожа на східну, ніж на західну з позиції вияву глобального культурного феномена, сутність якого полягає в ідеї: “Окрема особа – ніщо”. Крім того, не тільки влада, а й масова свідомість не цінує людську особу;
- по-друге, останні 20 років зростає розрив між українською і західною культурами. Скажімо, постсоціалістичні країни Балтії та Центральної Європи стрімко повертаються в рідне культурне середовище – до західної культури. В Україні таких змін поки не спостерігається. В українському бізнесі все ще безліч організацій, яким притаманний так званий “пострадянський метод управління”.

Безумовно, просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств загрожує значним негативним ефектом – як економічних, так і психологічних. Проте дея-

кі методи заслуговують на пильну увагу і частково можуть застосовуватися на практиці.

Розглянемо для чіткішого уявлення так звану біхевіоральну решітку Блейка-Мутона (див. рис.), в якій виокремлено 81 стиль управління, завдяки двовимірній градації по 9 балів кожна (два крайніх стилі управління – авторитарний (9.9) та ліберальний (1.1)) [5], але ми візьмемо за основу 3 розглянуті методи управління: американський, японський та європейський. Також окремо виділимо “пострадянський метод управління”, якій ще досі більш-менш зберігається не тільки в управлінні людськими ресурсами, а й у підсвідомості значної кількості наших співвітчизників.

компаній до української специфіки. Знання іноземних методів управління бізнесом, розуміння, що лежить в основі політики тієї чи іншої країни, вміння аналізувати і адаптувати стратегії ведення бізнесу багато в чому можуть допомогти компаніям правильно орієнтуватися у сучасному складному міжнародному середовищі.

Порівняльний підхід показав, що найкращим рішенням для нашої країни стане синтез Європейської та Японської моделей менеджменту. Його головна особливість полягає у певному балансі інтересів держави, підприємств та їхніх власників, профспілок та інших громадських організацій. Європейська модель (як американська та



Рис. Порівняльний підхід моделей управління (“Біхевіоральна решітка Блейка-Мутона”)

Аналіз досвіду управління в зарубіжних компаніях відіграє велику роль для української практики бізнесу, оскільки дає можливість українським менеджерам побачити існуючі приклади побудови ефективної політики управління людськими ресурсами, а також спробувати впровадити на практиці в своїй організації, адаптуючи досвід західних

японська) містить високий рівень заробітної плати і продуктивності праці та, на відміну від американської, в ній вищий ступінь соціального забезпечення населення, а від японської – прозоре конкурентне середовище. Однак у японській моделі, на відміну від американської та європейської, що є дуже важливим для України як представни-

ка “пострадянських країн”, практично відсутня службова невпевненість, завдяки практиці пожиттєвого найму для більшості великих компаній та обов’язковому сприянню у працевлаштуванні випускників вишів. Нарешті, синтезу цих двох моделей властива ефективна система управління в масштабі всього суспільства, а не тільки на окремих підприємствах. Формування такої системи означає, по-перше, що всередині підприємств проводиться заміна функціональних і бюрократичних організаційних структур на внутрішньофірмові підприємницькі команди. По-друге, великі компанії здійснюють відділення (“акціонування”) багатьох функцій і напрямів, при цьому одночасно заохочується створення малих підприємств в усіх сферах економіки, у тому числі охорони здоров’я та соціального забезпечення. По-третє, відбувається автоматизація різних контрольних і облікових функцій,

зв’язків між підприємствами (насамперед у державних, регіональних і муніципальних утвореннях).



Література

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2010. – 359 с.
2. Лунев А. П. Сравнение европейского и японского опыта управления персоналом / А. П. Лунев, О. К. Минева // Гуманит. исследования. – 2008. – № 4. – С. 213–215.
3. Родченко В. В. Міжнародний менеджмент: конспект лекцій / В. В. Родченко, О. В. Кам’янецька. – К.: Вид-во Нац. авіац. ун-ту “НАУ-друк”, 2009. – 64 с.
4. Родченко В. В. Международный менеджмент: учеб. пособие / В. В. Родченко. – К.: МАУП, 2000. – 240 с.
5. Храмов В. О. Основы управления персоналом: навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.

Запропоновано порівняльний підхід для оцінювання моделей управління персоналом зарубіжних компаній з урахуванням особливостей соціально-культурного середовища України. Порівняльний підхід має допомогти українським менеджерам обрати методи, які заслуговують на пильну увагу та адаптувати їх для застосування на практиці.

Предложен сравнительный подход для оценки моделей управления персоналом зарубежных компаний с учетом особенностей социально-культурной среды Украины. Сравнительный подход должен помочь украинским менеджерам выбрать методы, которые заслуживают пристального внимания и адаптировать их для применения на практике.

There are proposed approach to assess the comparative models of personnel management of foreign companies considering specific socio-cultural environment of Ukraine. The comparative approach should help Ukrainian managers choose methods that deserve close attention and adapt them for use in practice.

Надійшла 23 березня 2015 р.