

УДК 331.101

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264-6(1)-191-195

СЕПЕТА В. В.

Запорізький національний технічний університет

СВІТОВИЙ ДОСВІД У ПИТАННЯХ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто управлінську практику найбільш розвинутих іноземних країн, досліджено сучасні тенденції розвитку зарубіжних моделей мотивації праці, проаналізовано головні перешкоди у розвитку професійної адаптації, сформульовано основні шляхи реформування вітчизняної системи управління персоналом. Вдосконалюючи структуру управління в нашій країні, необхідно грамотно і ефективно застосовувати набутий і вже досить значний досвід інших країн, застосовуючи ті чи інші підходи в управлінні залежно від конкретного підприємства та від особливостей, властивих економіці України.

Ключові слова: модель управління персоналом, мотивація, професійна адаптація, ефективність праці, конкурентоспроможність.

SEPETA V.

Zaporozhye National Technical University, Zaporozhye

FORMATION OF PERSONEL MANAGEMENT MECHANISM AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article describes the management practice at the most developed foreign countries, explores the current trends in the development of foreign models of labor motivation, analyzes the main obstacles in the development of professional adaptation, formulates the main ways of reforming the domestic personnel management system. Improving the management structure in our country, it is necessary to correctly and effectively apply the acquired and already quite extensive experience of other countries, applying certain approaches to management depending on the particular enterprise and on the features inherent in the economy of Ukraine. In civilized countries, it has long been understood that reliance on intelligence is a path to success. The success of any business organization depends on the employees. What would not be wonderful ideas, the latest technology, the most favorable external conditions, without a well-trained staff of high activity can not be achieved. It is people who work, give ideas and allow the company to live. Ukraine has only recently entered the era of a market economy. Without a qualified staff, no organization can achieve its goals. There are many facts in the practice of foreign organizations that confirm the role of personnel in ensuring the competitiveness of the organization. It is for this reason that it is vital to take into account the foreign experience of personnel management: from recruiting employees to motivation. Of course, you should not try to copy the foreign experience banally. However, undoubtedly, the right approach to borrowing managerial experience from foreign colleagues can lead to really great results. In managerial and economic sciences foreign experience of personnel management is defined as a system of views arising from the fundamental ideas and scientific results of major scientists, managers and economists.

Keywords: personnel management model, motivation, professional adaptation, competitiveness, labor efficiency.

Вступ. Основою системи управління персоналом підприємства в наш час є зростаюче значення особистості працівника, вивчення його мотиваційних принципів, здатність їх формувати і скеровувати залежно від завдань, вирішення яких планує підприємство. Ефективне управління персоналом в таких умовах відіграє особливу роль, оскільки дає можливість дослідити, узагальнити широке коло питань адаптації людини до зовнішніх умов, з врахуванням індивідуальних особливостей під час формування системи управління персоналом.

Зарубіжні підприємства з часом все частіше застосовують методи стратегічного планування і управління, сприймаючи неочікувані зміни в зовнішньому середовищі, технологіях, конкуренції і ринках як об'єктивну реальність сучасного економічного простору, що потребує нових підходів до управління персоналом.

Аналіз досліджень та публікацій. Дослідженню світового досвіду у питаннях управління персоналом підприємства присвячено роботи Журавльова П.В., Кулапова М.Н., Сухарева С.А., Івасишиної Н.В., Рекрута В.М., Козака П. З., Бушмарина І.В., Хромова М.І. та ін. Проте зміни, яких зазнає система управління персоналом, потребують більш детального вивчення сильних та слабких сторін існуючих зарубіжних моделей управління.

Виділення невіршених частин. В сучасній концепції управління персоналом на підприємствах індустріально розвинутих зарубіжних країн переважають дві кардинально протилежні моделі: американська і японська. Вітчизняну модель управління персоналом, яка б складала цілісну діючу систему ще не створено. Отже, керівникам українських виробничих підприємств потрібно проаналізувати систему управління персоналом, що існує – удосконалити її або створити нову.

Формулювання цілей. Метою статті є проведення порівняльного аналізу сучасної теорії та практики управління персоналом індустріально розвинутих країн, а також пошук шляхів удосконалення методів управління на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для створення нового власного підходу до управління персоналом, який за умов економічної трансформації в Україні дозволить досягти найвищого результату,

необхідно, по-перше, проаналізувати наявну управлінську практику та досвід вітчизняних підприємств, приділяючи при цьому окрему увагу соціально-історичним, психологічним і культурним факторам, що позначаються на становленні та розвитку ефективно діючих управлінських систем; по-друге, дослідити управлінську практику найбільш розвинутих зарубіжних держав, встановити принципи, що лежать в основі систем і методів управління підприємствами, точність та ефективність яких не підлягає сумнівам.

Варто наголосити на тому, що потрібно не копіювати ту чи іншу модель, а формувати нову, власну, виходячи з власних традицій, правил, позитивного досвіду, які необхідно враховувати. Головна ціль системи управління персоналом – це повне забезпечення трудовими ресурсами, їх раціональне використання, професійний і соціальний розвиток.

В останні роки у вітчизняній системі управління персоналом спостерігається поєднання різних моделей, а саме японської, американської і, частково, західноєвропейської. Усі ці моделі враховують національний менталітет працівників, тому не доцільно позичати одну модель управління для економіки іншої держави без врахування її особливостей, в першу чергу, психологічних, культурних і соціально-історичних факторів. Проте співставлення цих моделей представляє значний інтерес, так як створення вітчизняної моделі управління персоналом потребує дослідження досвіду зарубіжних країн [5, с. 209].

Під час порівняння японської та американської моделей управління персоналом відзначаємо, що кожна складова частина господарської практики цих моделей свідчить про протилежність підходів.

У відношенні мети діяльності підприємства в США спостерігається "погоня за прибутком", що виявляється в установці цілей на підставі показників прибутку на акціонерний капітал, в той час як в Японії – продовження діяльності організації за рахунок завоювання ринку та застосування внутрішнього накопичення.

У відношенні до працівника: американська модель управління відзначається ставленням до працівника як до робочої сили, акцентуючи увагу на індивідуалізмі (праця окремих особистостей), самостійному прийнятті рішень на основі службових повноважень, зосередженості на категоріях самоствердження і самовідповідальності, реалізації короткострокового найму в організації. Американське підприємство здійснює швидку оцінку, ротацію та просування персоналу кар'єрною драбиною, специфікацію діяльності, застосовує формальні, кількісні показники оцінки персоналу. Працівник виступає в ролі одного з загальної кількості засобів досягнення мети організації, його власні цілі, частіше за все, відходять на другий план. В американській управлінській практиці переважає капіталіцентризм. Натомість японській моделі управління властива орієнтація на людину – людиноцентризм (працівник – центральний об'єкт господарської діяльності), що виявляється в керуванні принципом «кожна людина – це особистість», приділяється увага колективізму (співробітництву), застосовується довгостроковий найом, а також колективне прийняття рішень. В Японії для підприємства характерна послідовна повільна оцінка та просування по службі, неформальні специфічні механізми контролю і аналізу діяльності працівників, відсутність чіткої спеціалізації персоналу.

В США головними стратегічними засобами досягнення мети господарської діяльності підприємства є матеріальна зацікавленість та конкуренція, що веде до перемоги найбільш сильного гравця ринку. В Японії це відданість і згуртованість працівників організації, їх співробітництво і співіснування.

Ці відмінності дозволяють вченим розглядати американську економічну систему як типове "капіталістичне господарство", тоді як японське господарство вважають "людським господарством" [1, с. 67].

Спільними позитивними особливостями систем управління персоналом в зарубіжних країнах є:

- горизонтальне управління і увага до всіх ресурсів, зосередженість на формуванні колективу;
- децентралізована кадрова робота здійснюється на лінійному рівні управління;
- фахівці з персоналу забезпечують підтримку лінійному управлінню;
- планування трудових ресурсів впроваджується в корпоративне планування;
- мета – взаємодія наявних трудових ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегічними цілями організації;
- цілісна корпоративна культура і пристосування поточних вимог інтегрованого підприємства до умов зовнішнього середовища.

Аналізуючи досвід іноземних підприємств, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом – якісне забезпечення кадровим складом, його продуктивне використання, особистісний, професійний і соціальний розвиток.

Механізм впровадження зарубіжного досвіду управління персоналом на українських підприємствах залежить від наступних об'єктивних умов.

По-перше, в наш час суттєво змінилось становище, в якому працює та розвивається кадрова служба. Ключовими резервами стають оптимальне використання кадрів, ефективний їх розподіл відповідно робочим місцям, збільшення навантаження на кожного члена організації. Скорочення кількості штатних працівників повинно бути компенсовано більшою інтенсивністю праці, а, відповідно, і вищим професіоналізмом та кваліфікацією працівника. На підставі цього зростає відповідальність служби з питань персоналу у виборі векторів кваліфікаційного росту працівників організації та підвищенні ефективності навчання та стимулювання їх діяльності.

По-друге, реформація кадрової політики зумовлює розширення та уточнення функціональних обов'язків співробітників кадрових служб. На сьогоднішній день кадрові служби не задовольняють нові потреби кадрової політики. Діяльність цих служб переважно не виходить за межі вирішення питань найму, ротациї та звільнення працівників, підготовки і оформлення кадрової документації. Не сформована також на підприємствах єдина система роботи з персоналом, в першу чергу, система науково обґрунтованого аналізу здібностей, навичок і вмінь, професійного і кар'єрного росту працівників залежно від їх кваліфікації, особистих та ділових якостей. В Україні фактично не ведеться підготовка спеціалістів по роботі з персоналом.

Умовний розподіл на американський, японський та західноєвропейський підходи виник і у сфері мотивації праці. Разом з тим, у західноєвропейському підході виділяють три найбільш властиві системи: німецьку, французьку та шведську, яким також притаманні свої характерні риси. Кожна з цих моделей відрізняється своїми національними особливостями та поглядами на питання мотивації персоналу. Сьогодні у багатьох країнах США, Західної Європи і Японії значно зросло значення мотиваційних елементів управління персоналом підприємств. Цю сукупність методів і досвіду мотивації можливо з успіхом використовувати у вітчизняній практиці.

Сучасні тенденції розвитку зарубіжних моделей мотивації праці в узагальненому вигляді представлені в таблиці.

Таблиця 1

Міжнародна практика мотивації праці у економічно розвинених країнах світу

Країна	Основні фактори мотивації праці	Специфічні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність, вік, стаж, продуктивність праці	Довічний найом. Одноразова допомога при виході на пенсію.
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і почасової систем. Участь у прибутку. Технологічні надбавки. Дотримання технологічної дисципліни.
Великобританія	Участь у доходах підприємства Доля участі в капіталі Дольова участь в трудовій діяльності	Залежність заробітної плати працівників від прибутку організації. Трудова діяльність частково компенсується цінними паперами підприємства.
Німеччина	Трудова дисципліна, стратегічне мислення	Стимулювання праці. Соціальні гарантії.
Франція	Кваліфікація, якість роботи, рівень мобільності	Індивідуалізація оплати праці. Бальна оцінка праці працівника за професійною майстерністю. Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля).
Канада	Система стимулювання залежить від трудової функції працівника та спеціалізації	Доплата до відпускних виплат за стаж роботи. Виплата бонусів. Додаткове медичне страхування.
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг. Сильна соціальна політика.
Італія	Дворівнева система встановлення заробітної плати	Виплата страховки. Бонуси, додаткові пільги.

Аналіз світового досвіду організації системи мотивації на іноземних підприємствах дає можливість розробити та впровадити в господарську діяльність вітчизняних підприємств нові методи управління мотиваційними процесами, такі як чітке встановлення мети управління, визначення форм стимулювання згідно з результатами діяльності та застосування матеріальних та нематеріальних видів стимулювання персоналу для забезпечення результативної діяльності.

Трудові ресурси мають характерний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Висока забезпеченість підприємств персоналом належного рівня кваліфікації, досвіду та професійних навичок, їх ефективне використання, достатній рівень продуктивності праці відіграють значну роль у зростанні обсягів продукції та збільшенні ефективності виробництва, а, відповідно, і отриманні конкурентних переваг на ринку. Так, від забезпеченості підприємства кадрами та раціональності їх використання, залежать повнота і своєчасність виконання всіх робіт, застосування техніко-технологічної бази і, як результат, ефективність діяльності та конкурентоспроможності в цілому [4, с. 159].

Вирішальне місце в дослідженні іноземного досвіду організації трудової діяльності серед вітчизняних науковців займає також процес професійної адаптації. В нинішніх умовах актуально

скористатись можливістю впровадження практики керованої професійної адаптації, відходом від неформальної економіки, формуванням ділових взаємовідносин між суб'єктами господарювання, та запозичити, зокрема в Україні, певний концептуальний базис позитивного зарубіжного досвіду зі сприяння адаптації персоналу до нових умов праці.

Спонукати до цього повинен досвід становлення значної кількості нині загальновідомих зарубіжних підприємств ("Marks and Spencer", "Nissan", "Ford Motors Company" та ін). Доклавши зусиль до забезпечення професійної адаптації персоналу, вони здійснили складний шлях становлення, однак на сьогодні отримали суттєві переваги в питаннях управління персоналом, до яких належать можливість успішно проведеної реструктуризації галузей діяльності, створення кадрового резерву та формування трудового потенціалу, підвищення рівня загальної адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та ін.

Так, у США при Міністерстві праці сформовано близько 1200 організацій зі сприяння професійної підтримки молодих фахівців, у Великобританії працює служба зайнятості молоді зі штатною чисельністю понад 3 тис. консультантів, у Швеції більшість випускників після отримання шкільного атестату беруть участь у професійних підготовчих курсах перед вступом до ВНЗ, а у Франції взагалі всі важелі впливу на майбутню професійну діяльність чітко підпорядковані Міністерству освіти. Така ефективна підтримка потенційних працівників спонукає підприємство як роботодавця для задоволення масових очікувань працівників відповідно організовувати власну систему управління персоналом. У зв'язку з цим можна виокремити ще один вагомий фактор успішності професійної адаптації зарубіжних підприємств – це координація рішень у сфері трудових ресурсів залежно від мінімальних макроекономічних змін (політичних, соціальних, демографічних тощо).

В даному випадку особливо складним є становище, у якому опинилися українські підприємства: по-перше, це дефіцит управлінських традицій, а по-друге – некомпетентність керівництва, яке не здатне розкрити нові сторони професії перед працівником і дотримується раціонального підходу замість цільового при професійній адаптації. Така ситуація призводить до неефективного використання практичного досвіду професійної адаптації зарубіжних підприємств, що тільки ускладнює стан речей, формуючи загальну недовіру до втілення інноваційних технологій професійної адаптації. Слід також враховувати проблемну соціальну будову нашої держави, у якій наразі нелегко застерегти молодь від отримання негативного професійного досвіду, у зв'язку з практикою неофіційного працевлаштування, та досить часто безперспективністю знайти роботу за фахом.

Отже, можемо узагальнити головні перешкоди у розвитку професійної адаптації в цілому:

- цілі підприємства ставляться без урахування можливості їх сумісності з професійною адаптацією працівників щодо задоволення інтересів;
- недостатнє обґрунтування механізму визначення оптимальних результатів професійної адаптації;
- окремі вектори професійної адаптації персоналу надмірно пов'язані з особливостями національної культури (менталітет, традиції, цінності, віросповідання, переконання), що стає на заваді її універсалізації;
- нечітке уявлення суб'єктів професійної адаптації про поточні цілі цього процесу і як результат цього – більш складний контроль її здійснення [3, с. 397].

Конкурентоспроможність підприємства в певній мірі досягається регулярною підготовкою персоналу, постійним підвищенням його кваліфікації і ефективною професійною орієнтацією в даний момент і на конкретному виробництві. Проте сформована в нашій країні державна політика в сфері трудових ресурсів виглядає в наш час вкрай неефективною: недосконала професійна школа, майже відсутня чітка система розвитку персоналу суб'єктів господарювання, розірвані старі зв'язки між професійною освітою і кваліфікованою діяльністю. Ринок професій і сучасний ринок освітніх послуг нашої держави фактично не пов'язані.

Ринок освітньої галузі майже не відповідає реальними вимогами ринку продуктивної кваліфікованої праці. Якісний професійний рівень персоналу підприємств значно поступається конкретним потребам, що висуваються на міжнародному сучасному ринку праці.

Вагоме значення для працівників такого аспекту, як професійний розвиток підтверджує той приклад, що на Заході передові компанії витрачають на навчання і розвиток власного персоналу від 1 до 5% річного прибутку, будучи упевненими при цьому, що вкладений капітал з лишком окупиється. У японських організаціях у середньому на одного співробітника припадає більше 100 навчальних годин на рік. Як демонструє досвід Японії, систематичне навчання персоналу призводить до збільшення його конкурентоспроможності у 4 рази і переводить персонал японських підприємств до розряду найбільш перспективного на ринку праці.

Періодичність перепідготовки та підвищення кваліфікації майже всіх категорій персоналу становить у наш час для керівників і працівників українських підприємств у середньому 7-8 років, що є досить низьким показником, у порівнянні з розвинутими країнами — 1-4 роки. Програми навчання персоналу на вітчизняних підприємствах зосереджені в основному на отриманні первинної кваліфікації із застосуванням спрощених вимог [6, с.48].

Таким чином, впроваджуючи у господарську діяльність українських підприємств оновлену модель управління персоналом, варто, на нашу думку, спиратися на японську практику управління. Основним

завданням повинно стати підвищення рівня продуктивності праці. Для реалізації цієї мети необхідно, щоб кожен працівник усвідомлював особисту відповідальність за виготовлену ним продукцію. Тож, потребує вдосконалення механізм оплати праці, підхід до мотивації та заохочення трудової діяльності, система кар'єрного зростання, ротації кадрів, перепідготовки та підвищення кваліфікації, модель відносин керівництва і підлеглих тощо.

Отже, враховуючи вищенаведене, можна зазначити, що Україна тільки стає на шлях розвитку в сфері управління персоналом, тож керівникам підприємств слід самостійно вирішувати чи переймати і впроваджувати нам зарубіжний досвід. Проте, на наш погляд, необхідно більш ґрунтовно проаналізувати досвід провідних країн світу і розробити власні методи, які варто було б використовувати у процесі виробництва для підвищення стимулу персоналу до праці [5, с.210].

Висновки. У роботі узагальнено теоретичні аспекти та проаналізовано на прикладі зарубіжних країн досвід та сучасну практику в сфері управління персоналом підприємств, що дозволяє сформулювати основні шляхи реформування системи управління персоналом в нашій країні, а саме:

- забезпечення ґрунтовного вирішення питань щодо якісного формування та оптимального використання трудового потенціалу;
- масштабне впровадження дієвих методів підбору та професійної підготовки потрібного підприємству персоналу;
- вдосконалення діяльності кадрових структур зі стабілізації мікроклімату у трудових колективах;
- дотримання соціальних гарантій спеціалістів у сфері зайнятості;
- заміна адміністративно-командної моделі управління трудовими ресурсами демократичними методами пошуку, оцінки і комплектації кадрів;
- залучення до кадрових служб висококваліфікованих працівників, зміцнення їхнього авторитету, та, відповідно, формування системи підготовки фахівців для кадрових відділів;
- реновація науково-методичного забезпечення кадрової діяльності, а також її інформаційної та матеріально-технічної бази.

Література

1. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников : монография / Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. – М. : Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 2008. – 232 с.
2. Івасишина Н.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / Н.В. Івасишина, В.М. Рекрут // Вісник Національного транспортного університету. – 2011. – № 24(1). – С. 314–317.
3. Козак П. З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників / П. З. Козак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.8. – С. 392-398.
4. Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І.В. Минчинська, В.М. Дерев'яно // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 148–161.
5. Прохорчук С.В. Управління персоналом: зарубіжний досвід / С. В. Прохорчук, Т. Б. Мухіна // Бізнес-навігатор. – 2014. – № 2. – С. 208–211.
6. Репіч Т.А. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення професійного розвитку персоналу / Т.А. Репіч // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 1. – С. 47–50.

References

1. Zhuravlev P.V. Mirovoj opyt v upravlenii personalom. Obzor zarubezhnyh istochnikov : monografiya / Zhuravlev P.V., Kulapov M.N., Suharev S.A. – M. : Izd-vo Ros. jekon. akad., Ekaterinburg: Delovaja kniga, 2008. – 232 s.
2. Ivasyshyna N.V. Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom / N.V. Ivasyshyna, V.M. Rekrut // Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. – 2011. – № 24(1). – S. 314–317.
3. Kozak P. Z. Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom u konteksti uspishnoi profesiinoi adaptatsii pratsivnykiv / P. Z. Kozak // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2012. – Vyp. 22.8. – S. 392-398.
4. Mynchynska I. V. Personal yak vyznachalna skladova zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva / I.V. Mynchynska, V.M. Dereviianko // Ekonomichniy analiz : zb. nauk. prats / Ternopil'skyi natsionalnyi ekonomichniy universytet. – Ternopil : Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopils'koho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu „Ekonomichna dumka”, 2013. – Tom 14. – № 3. – S. 148–161.
5. Prokhorchuk S.V. Upravlinnia personalom: zarubizhnyi dosvid / S. V. Prokhorchuk, T. B. Mukhina // Biznes-navihator. – 2014. – № 2. – S. 208–211.
6. Repich T.A. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva shliakhom udoskonalennia profesiinoho rozvytku personalu / T.A. Repich // Investytzii: praktyka ta dosvid. – 2011. – № 1. – S. 47–50.

Рецензія / Peer review : 02.11.2018 Надрукована / Printed : 04.12.2018

Рецензент: д. е. н., проф. Ткаченко А. М.