

6. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / [под общ. и научн. ред. Сергеева В. И.]. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 976 с.
7. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: [навч. посібник] / О. М. Тридід, К. М. Таньков ; за ред. О. М. Тридіда. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. — 224 с.
8. Эффективность логистического управления: [Текст] Учебник для вузов / Под общ. ред. д.т.н. Л.Б. Миротина. — М.: Экзамен, 2004. — 448 с.

УДК 657

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Кандидат економічних наук Івасишина Н.В.,
Рекрут В.М.*

У статті розглянуто зарубіжний досвід управління персоналом. Автором було враховано усі переваги та недоліки кожної моделі управління, для застосування західних схем управління в українській економіці.

The article deals with foreign experience in personnel management. The author took into account all the advantages and disadvantages of each model for the application of western management schemes in the ukrainian economy.

Постановка проблеми. У цивілізованих країнах давно зрозуміли, що опора на інтелект — шлях до успіху. Успіх будь-якої ділової організації залежить від співробітників. Які не були б прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої активності домогтися неможливо. Саме люди роблять роботу, подають ідеї і дозволяють підприємству жити.

Україна тільки недавно увійшла в епоху ринкової економіки. Без кваліфікованих кадрів жодна організація не зможе досягти своїх цілей. Чимало є фактів в практиці російських і зарубіжних організацій, які підтверджують роль персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності організації. Саме з цієї причини просто життєво необхідно враховувати зарубіжний досвід управління персоналом: починаючи від підбору співробітників і закінчуючи мотивацією. Звичайно, не варто намагатися банально копіювати зарубіжний досвід. Проте, безперечно, правильний підхід до запозичення управлінського досвіду у зарубіжних колег може привести до дійсно відмінним результатам. В управлінській та економічній науках зарубіжний досвід управління персоналом визначається як система поглядів, що впливають з основоположних ідей і наукових результатів великих вчених, управлінців та економістів. [5]

Нова система поглядів на управління відома в західній літературі як «тиха управлінська революція», і це не випадково. Адже її основні положення можуть застосовуватися, не приводячи до негайної руйнації сформованих структур, систем і методів менеджменту, а як би доповнюючи їх, поступово пристосовуючи до нових умов. Так, все більше використання отримують системи управління на основі передбачення змін і на основі гнучких, екстрених рішень. Вони характеризуються як підприємницькі, тому що враховують незвичність і несподіваність майбутнього розвитку. [4]

Викладення основного матеріалу. Організації за кордоном дедалі частіше звертаються до методів стратегічного планування і управління, розглядаючи раптові та різкі зміни в зовнішньому середовищі, в технологіях, в конкуренції і ринках як реальність сучасного економічного життя, що вимагає нових прийомів менеджменту.

У сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинених країн домінують два діаметрально протилежних підходи — американський і японський.

В основному система управління трудовими ресурсами в Японії подібна до американської. Японські корпорації управляють своїми службовцями таким чином, щоб останні працювали максимально ефективно. Для досягнення цієї мети корпорації використовують американську техніку управління кадрами,

в тому числі ефективні системи заробітної плати, аналізу організації праці і робочих місць, атестації службовців і ін.[3]

Японська система управління персоналом істотно відрізняється від системи управління персоналом будь-якої іншої країни, ґрунтується на менталітеті своїх співробітників.

У ньому проявляються корпоративна філософія і своєрідна організація праці в приватному секторі, яку можна позначити терміном «промислова родинність». Промислова родинність означає, що комерційне або промислове підприємство розглядається не тільки як економічне утворення, а й (що ще важливіше) як спільноту працюючих тут людей. Для більшості з них будь-яка організація в певній мірі уособлює образ людської сім'ї.

Основна перешкода в застосуванні японського досвіду управління персоналом в умовах української дійсності це система довічного найму. На ній базується майже вся система японського управління персоналом. Проте всі ті ж японці підказують витончене рішення — вони власноруч переходять від системи довічного найму до гнучких форм зайнятості з дотриманням більшості законів управління персоналом, властивих японським менеджерам. Японські і зарубіжні дослідники одноставні в тому, що сучасний етап науково-технічного прогресу, що породив нову техніку і який призвів до зміни характеру праці, робить систему довічного найму економічно все більш нерентабельною навіть для надконкурентних підприємств. Важливим чинником була помітна зміна так званої «трудова філософії», тобто ставлення до праці самих працівників. У багатьох з них, насамперед у молоді, все помітніше прокидалося прагнення до самоствердження, особистого успіху, бажання піти зі «свого» підприємства і почати власну справу.

Філософія управління персоналом організації полягає в тому, що працівники мають можливість задовольняти свої особисті потреби, працюючи в організації. Це означає, що в організації створені умови для справедливих, рівноправних, довірчих взаємин. При дотриманні перерахованих умов роботодавцями, як правило, досягається високий рівень відданості персоналу організації, а витрати на забезпечення даних умов, окупаються за рахунок підвищення ефективності праці. Таким чином, дотримання філософії гарантує сприятливе ставлення персоналу і, як наслідок, ефективний розвиток організації. [1]

Філософія управління персоналом є невід'ємною частиною філософії організації. Вона розглядає процес управління персоналом з логічної, психологічної, соціологічної, організаційної та етичної точок зору. Під філософією організації розуміють сукупність внутрішньо організаційних принципів, моральних і адміністративних норм, систему цінностей і переконань, яка розділяється усіма співробітниками і присвячена глобальній меті організації. [7]

Японська філософія управління персоналом ґрунтується на традиціях колективізму та поваги до старших (оплата праці безпосередньо пов'язана зі стажем роботи), загального

згоди, ввічливості і патерналізму, а також характеризується високим рівнем відданості співробітників організації та високими соціальними гарантіями, такими як довічний найм.

Особливостями системи управління в американських фірмах 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, учених. Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.[8]

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.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід — вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі. Управління персоналом з точки зору американської філософії ґрунтується на традиціях конкуренції, заохочення працівників з чіткою орієнтацією на прибу-

ток компанії, характеризується чіткою постановкою цілей і завдань, а також високим рівнем оплати праці та соціальних гарантій.

Не менш важливий інтерес для українських менеджерів складає особливості управління персоналом в Росії. Російська філософія управління персоналом дуже різноманітна і залежить від форми власності, регіональних та галузевих особливостей та величини підприємства. Великі підприємства (акціонерні на базі державних) зберігають свої традиції чіткої дисципліни, колективізму, ефективності, підвищення рівня життя працівників та збереження соціальних благ і гарантій працівників в нових умовах господарювання. Національної моделі або концепції управління в Росії не існує. Менеджмент в Росії представляє собою симбіоз європейського та азіатського стилів управління.

Причини відсутності моделі і концепції в області менеджменту:

- короткий період існування ринкових відносин у Росії в порівнянні із зарубіжними державами;
- російські керівники в своїй більшості не володіють знаннями, відповідними міжнародним вимогам і ринкових умов;
- функціонування підприємств на «відкатах»;
- криміналізація найбільш прибуткових сфер діяльності;
- високі податки на діяльність фізичних і юридичних осіб;
- багатонаціональність країни, розміри її території і відмінності в законодавстві територіальних органів влади ускладнюють роботу організацій, в результаті їх розвиток і розширення порівняно по складності і витратах з організацією філій за кордоном.

Характерні особливості управління.

1. Неповага і недотримання власних законів.
2. Ставлення до держави, як до органу, який несе на собі всю відповідальність за невдачі підприємців і тому зобов'язаний постійною підтримкою.
3. Незахищеність відносин власності з боку законодавства.
4. Орієнтація на отримання короткострокових вигод, а не на довгострокове функціонування у зв'язку з нестабільністю економіки.

Таблиця 1

Характеристика японської, американської та російської філософії управління персоналом організації

| Критерії організації роботи | Японська філософія | Американська філософія | Російська філософія |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Основа організації | Гармонія | Ефективність | Змішана |
| Відношення до роботи | Головне – виконання обов'язків | Головне – реалізація завдань | Головне – реалізація завдань |
| Конкуренція | Практично відсутня | Сильна | Практично відсутня |
| Гарантії для працівника | Високі (довічне наймання) | Низькі | Низькі |
| Прийняття рішень | Знизу вгору | Зверху вниз | Зверху вниз |
| Делегування влади | В окремих випадках | Поширене | Поширене |
| Відносини з підлеглими | Сімейні | Формальні | Змішані |
| Метод найму | Після закінчення навчання | По діловим якостям | Змішаний |
| Оплата праці | В залежності від стажу | В залежності від результатів | Змішана |

Аналіз проведених емпіричних досліджень дозволяє виділити наступні головні прорахунки в управлінні персоналом:

- слабка орієнтація на формування іміджу працівників підприємства. Знеособлення веде до демотивації, оскільки в останні десятиліття постійно зростає рівень домагань більшості працівників;
- неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток співробітників. Менеджери виконують ці функції поза єдиного комплексного підходу до персоналу (в Росії) або погано враховують їх взаємозв'язок (в країнах Заходу);
- недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників у розробку та реалізацію концепцій управління;
- неадекватна оцінка успіхів, що гасить ініціативу фахівців з кадрових питань. Служби управління персоналом зацікавлені у мінімізації ризиків при пошуку нових підходів у роботі, максимізації покірності волі начальника (роботодавця);
- ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях людей, байдуже відношення до цілей діяльності різних груп і засобів їх досягнення. [2]

У сучасних умовах мистецтво управління людьми стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і стабільність їх підприємницького успіху. У міру розвитку ринкових відносин перед організаціями постають принципово нові завдання, пов'язані з управлінням персоналом — це питання стимулювання праці і створення конкурентноздатних пакетів компенсації праці, збереження на підприємстві висококваліфікованих фахівців, у яких з'явилася можливість вибрати місце роботи і винагороду, формування організаційної культури, підвищення ступеня залучення персоналу в процес розробки та прийняття рішень, створення умов для підвищення професійної та соціальної компетентності працівників, вдосконалення систем оцінки персоналу, індексації заробітної плати в умовах інфляції, підвищення продуктивності праці і скорочення чисельності співробітників під тиском конкуренції і т.д.[10]

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу зарубіжний досвід менеджменту дозволив зробити висновок, що одним з основних компонентів ефективної роботи будь-якої компанії чи підприємства є підвищена увага до кадрів і методів управління їх спільною діяльністю в умовах високих автоматизованих технологій. Основна мета менеджменту та управління — досягнення високої ефективності виробництва і кращого ресурсного підприємства компанії, підприємства або фірми. Як показав досвід зарубіжних компаній і підприємств, цієї мети можна досягти, якщо розглядати співробітників, як найвищу цінність.

Український менеджмент з кожним роком все більше намагається впроваджувати західні схеми управління, не завжди враховуючи особливості місцевого менталітету. Менеджери все частіше бажають працювати в західних компаніях або їх представництвах в Україні, так як система мотивації та стимулювання праці в них більш прогресивна. Український менталітет поєднує американський дух індивідуалізму і японські працездатність і прагнення до вдосконалення. Найбільш вдала формула для України: «Наше багатство — наші людські ресурси». А для успішного управління персоналом досить створити сприятливі умови праці та окреслити реальні перспективні можливості.

Література

1. Грачов М.В. Суперкадром: Управління персоналом і міжнародні корпорації.-М.: Діло, 1993.
2. Дряхлов Н. Системи мотивації персоналу в Західній Європі та США / Н. Дряхлов, Є. Купріянов // Пробл. теорії та практики упр. — 2002. — N 2.
3. Дуракова І.Б. Управління персоналом: відбір та найм. Дослідження зарубіжного досвіду. Воронеж: Видавництво Воронежського гос. ун-ту, 1998.
4. Дятлов В.А., Кібанов А.Я., Піха В. Т. Управління персоналом: Навч. посібник / За ред. А. Я. Кібанова. — М.: ПРИОР, 1998.
5. Дятлов В.А., Кібанов А.Я., Одегов Ю.Г., Піха В. Т. управління персоналом: Підручник. — М.: Видавництво центр «Академія», 2000.
6. Журавльов П.В. Управління людськими ресурсами: досвід індустріально розвинених країн: навч. посібник / П.В. Журавльов, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгін. — М.: Іспит, 2002.
7. Овчинников Д.Л. Про систему управління персоналом в сучасній Японії // Актуальні проблеми сучасної науки. — 2004. — N 4.
8. Одегов Ю.Г., Соловійов Д.П. Стратегічне управління персоналом: Навчальний посібник. Самара, СГЕА, 2003, глава 2.
- 9 Рудик Е. Управління працею в Росії: до питання про застосування японського досвіду // Рос. екон. журн. — 2002. — N 1.
10. Управління персоналом організації Підручник / За ред. А.Я. Кібанова. — 3-є вид., Доп. і перероб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — (Вища освіта).