

**ОСТРОВСЬКА**  
Ольга Василівна  
ostrovskaolha@mail.ru

УДК 331.104:339.09

**ОСТАПЕНКО**  
Тетяна Геннадіївна

**МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**

**THE MODELS OF PERSONNEL  
MANAGEMENT AT THE  
ENTERPRISE**

студент, Національний  
авіаційний університет

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності  
підприємств НІ ІЕМ НАУ

*Стаття присвячена визначенню змісту та особливостей моделей управління персоналом на підприємстві. У статті зазначено проблеми вітчизняного людського капіталу та визначені перспективи розвитку на основі аналізу зарубіжних моделей управління персоналом.*

*Статья посвящена определению содержания и особенностей моделей управления персоналом на предприятии. В статье указаны проблемы отечественного человеческого капитала и определены перспективы развития на основе анализа зарубежных моделей управления персоналом.*

*The article is devoted to defining the content and features models of personnel management at the enterprise. The article described the problem of domestic human capital and development prospects identified by analyzing the foreign models of personnel management.*

**Ключові слова:** управління персоналом, людський капітал, модель управління персоналом, підприємство, країна

**Ключевые слова:** управление персоналом, человеческий капитал, модель управления персоналом, предприятие, страна

**Keywords:** personnel management, human capital management model personnel, company, country

## ВСТУП

Поняття «людського капіталу» у теорію управління персоналом увійшло ще в другій половині минулого століття. Саме він є рушійною силою сталого розвитку підприємства та економічного успіху. В сучасній світовій практиці існують різні підходи до розвитку людського капіталу. Вітчизняні моделі управління персоналом є унікальними на кожному підприємстві через поєднання різних рис зарубіжних моделей, тому і вплив на розвиток людського капіталу цих підприємств є різним.

Дана проблема є досить актуальною для України беручи до уваги складну економічну ситуацію, що склалася в нашій державі, оскільки людський капітал є найважливішим ресурсом завдяки якому можливе економічне зростання. Тому даний капітал потребує розвитку на основі чітко визначеної раціональної політики.

Моделі управління персоналом знайшли відображення у працях таких вчених, як Є. Бородіна, А.Я. Кибанова, О. Малюк, О.І. Наумов, Д.П. Мельничук, М. Виноградський, В.С. Пономаренко, В.А. Євтушевський, О.В. Крушельницька та ін. Людський капітал відображали в працях такі вчені, як Д. Рікардо, Т. Шульц, К. Маркс, Ф. Тейлор та українські науковці: Н. Дучинська, О. Коваль, В. Ішин, А. Горова, В. Приймак, О. Будякова та ін.

**МЕТА РОБОТИ** виявлення проблем вітчизняного людського капіталу та визначення перспектив розвитку на основі аналізу зарубіжних моделей управління персоналом.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для написання статті застосовувалися такі методи наукових досліджень: метод групувань, систематизації та обробки інформації, метод синтезу та порівняння – для обробки на аналізі теоретичних та статистичних даних, графічний – для наочної інтерпретації результатів, абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Індекс людського капіталу – інтегральний показник, який розраховується для міждержавного вимірювання та порівняння рівня життя, освіченості, грамотності та довголіття.

Група експертів Світового економічного форуму у 2013 році вперше опублікувала результати власного дослідження «Про людський капітал». Рейтинг склали спеціалісти із Гарвардської школи охорони здоров'я та Mercer Consulting. Цей рейтинг створювався для того, щоб кожна із країн могла побачити свої слабкі і сильні сторони та відобразити рівень розвитку людського капіталу у різних країнах. Серед проаналізованих 122 країн за даними цього індексу у 2013 році Україна займала 63-є місце в загальному рейтингу.

У 2015 році було проведено повторне дослідження Світового економічного форуму (табл. 1) [5]. У дослідженні, яке проводилося вдруге було проаналізовано 124 країни і Україна займає вже 31-є місце.

Таблиця 1

## Рейтинг Індексу людського капіталу в 2013-2015 рр.

№	Країна	Індекс		Місце в рейтингу	
		2013	2015	2013	2015
1	Фінляндія	84,76	85,78	2	1
2	Норвегія	82,17	83,84	7	2
3	Швейцарія	84,74	83,58	1	3
4	Канада	81,63	82,88	10	4
5	Японія	84,48	82,74	3	5
6	Швеція	83,52	82,73	5	6
7	Данія	81,94	82,47	9	7
8	Голландія	83,43	82,30	4	8
9	Нова Зеландія	82,01	81,84	8	9
10	Бельгія	82,39	81,12	6	10
11	Україна	46,19	76,21	63	31

Варто відзначити, що згідно даних Індексу людського капіталу Програми розвитку ООН у 2013 році наша країна мала офіційний рівень зайнятості громадян 58,1% у порівнянні із загальною кількістю населення та 7,3% рівень безробіття.

За рейтингом Індексу людського капіталу розглянемо головні світові моделі управління персоналом, які використовуються в країнах-лідерах.

Лідерами рейтингу Індексу людського капіталу є скандинавські країни, а саме, 1 місце – Фінляндія, 2 місце – Норвегія та 3 місце – Швеція. Досліджуючи модель управління персоналом яка властива цим країнам, можна побачити чітке виділення кожного працівника в діловому середовищі. В компаніях деяких країн через нечітку організаційну структуру працівник може бути підлеглим одночасно декільком керівникам, і теж часто існує ситуація, коли між статусами робітника та управлінця майже немає відмінностей.

Основоположним принципом такої моделі є делегування. Тобто, вважається, що керівник не досконало обізнаний у всіх процесах різних сфер, але йому необхідно не просто делегувати свої обов'язки працівнику, а забезпечити потрібні умови для того, щоб підлеглий виконав дані обов'язки на належному рівні [3].

Також характерною рисою даної моделі є постійне вдосконалення управління персоналом, а саме вдосконалення розподілу праці між працівниками або покращення мікроклімату в колективі. Варто відзначити, що кожна із скандинавських країн має певні власні особливості в управлінні персоналом. Наприклад, у Фінляндії спостерігається поширення закритої кадрової політики, тобто залучення персоналу на вакантні посади здійснюється в межах організації шляхом переведення працівник з однієї посади на іншу. З одного боку, це дозволяє розвиватися людському капіталу в країні, але з іншого несе загрозу для існування організації в довгостроковій перспективі. Також і в Норвегії та Швеції є власні риси та особливості в моделі управління персоналом, але вони, в більшості, стосуються відмінностей у законодавчих базах в сфері соціального захисту громадян, що створює відмінності в кадрових політиках організацій цих країн [2].

Третю сходинку в рейтингу посідає Швейцарія. В цій країні переважає західноєвропейська модель управління персоналом, але тут їй притаманні свої властиві риси. Організаційна структура підприємств є досить складною. Через вплив населення та національних особливостей, організаційна структура поєднує в собі певну самостійність трудового колективу та високий рівень формалізації і бюрократії відносин всередині організації.

Швейцарська модель управління персоналом відрізняється від інших західноєвропейських моделей тим, що застосовується «Женевська схема». Ця схема являє собою концепцію атестації та аналізу робочих місць, метод розподілу вимог до робочого місця при оцінці праці, який було представлено на Першому міжнародному конгресі по оцінці праці в Женеві. Саме у відповідності до даного методу почали розрізняти фізичні та психологічні навантаження, характер оточуючого середовища, відповідальність за засоби праці тощо. У Швейцарії під системою розвитку персоналу розуміють цілеспрямований комплекс освітніх та інформаційних елементів, які прив'язані до конкретно визначеного робочого місця та сприяють підвищенню кваліфікації робітників у відповідності до поставлених завдань на підприємстві. Саме навчання під час робочого процесу та на робочому місці є характерною особливістю швейцарської моделі управління персоналом [1].

Наступною є американська модель, яка широко застосовується в Новій Зеландії та в США. Значний вплив на основні принципи цієї моделі здійснюють культурно-релігійні традиції. Напрямок на інтернаціоналізацію є її характерною особливістю. Дана модель передбачає побудову ієрархії на підприємствах за принципом участі. Тобто, чітко розмежовується процес прийняття оперативних та стратегічних рішень. Таким чином, кожен працівник на підприємстві підпорядковується лише одному начальнику та ніяк не пов'язаний з іншими і лише один центральний відділ є начальником будь-якої іншої одиниці. Американська модель управління персоналом включає в себе такі взаємопов'язані напрямки діяльності: набір працівників, відбір кращих претендентів, визначення заробітної плати та системи послуг, соціальна адаптація та профорієн-

тація працівників, оцінка трудової діяльності персоналу, їх навчання, оцінка роботи фахівців та керівників, підготовка керівних кадрів та інші. Процес навчання є важливим аспектом при використанні даної моделі. Великі компанії та підприємства використовують принцип раціонального використання своїх ресурсів. Значна увага приділяється спеціалізації кожного співробітника та чіткого визначення його обов'язків. Даний підхід дозволяє персоналу підвищувати свій кваліфікаційний рівень, що впливає на зростання мобільності працівників між компаніями. Також основою американської моделі управління персоналом є принцип індивідуалізму. Роботодавці звертають увагу та надають перевагу яскравим особистостям, які здатні самостійно приймати цікаві рішення, що зазвичай призводить до ефективних результатів. Але і значна увага приділяється професійним навичкам та спеціалізованим знанням. Організації орієнтуються на вузьку спеціалізацію вчених, інженерів і менеджерів. Їх фахівці, зазвичай, професіонали вузької галузі, тому розвиток їх по ієрархії управління відбувається лише по вертикалі. Це обмежує можливості росту за рівнями управління, тому спричиняє плінність кадрів, перехід на інші підприємства [1].

Застосування даної моделі, наприклад в США, породило певні проблеми в більшості організаціях. Почала чітко простежуватися тенденція зменшення числа працівників функціональних служб, що відбувається через процеси реорганізації всередині організації. Це, в свою чергу, викликає часткову або повну перебудову систем інформаційних потоків в компанії, а також зміну в системі прийняття рішень. Також можливою проблемою в американській моделі є віковий фактор. Старші робітники характеризуються стійкішою робочою мораллю. Часто трапляється, що на американських підприємствах старші за віком працівники більше віддані організації, мають слашу внутрішню мотивацію та більш високе задоволення роботою.

Однією із провідних країн світу за рівнем розвитку людського капіталу є Японія, про що свідчить 5 сходинка в рейтингу Індексу людського капіталу. Японська модель управління персоналом є майже повною протилежністю американській та по праву визнана однією із найкращих систем менеджменту в світі. В Японії дуже малі запаси природних ресурсів, тому в країні існує принцип: «Наше багатство – людські ресурси». Система менеджменту націлена на створення сприятливих умов для ефективного використання цих ресурсів. Пріоритетним завданням є побудова відносин з працівниками, щоб вони відносилися до корпорації як до власної сім'ї. Тобто японська модель має на меті створити у співробітників розуміння того, що всі працівники є одна сім'я і працюють їх на благо [6].

В Японії є власна специфіка управління персоналом, що ґрунтується на таких особливостях: набір працівників на тривалий або довічний термін; участь

персоналу у профспілках, які створюються на підприємстві; підвищення заробітної плати з вислугою років. Таким чином, в Японії система управління персоналом передбачає підготовку нових працівників, гарантії зайнятості, гнучку систему оплати праці, зарплату залежно від стажу роботи.

Данія, Голландія та Бельгія є представниками розвинених західноєвропейських країн з західноєвропейською моделлю управління персоналом. Проте, в кожній країні існує власна специфіка. Наприклад, на підприємства Данії та Голландії застосовується переважно децентралізований нескороорієнтований підхід до управління персоналом, на відміну від Бельгії.

Європейська модель управління персоналом ґрунтується на високих стандартах при роботі з персоналом. Акцент робиться на соціальні якості кожного працівника, а не на його індивідуалізм. Основна увага приділяється рівню соціального захисту, певних пільг та компенсацій, а не зарплаті. На підприємствах західної Європи основну роль відіграє розвиток персоналу та навчання. Кінцевою метою навчання є не тільки підвищення рівня кваліфікації та компетентності працівника, а зростання рівня участі персоналу в управлінні (рис.1) [6].

Тобто, можна побачити, що Європейська модель управління персоналом має досить багато спільних аспектів із Японською, де акцент робиться саме на людські ресурси, на відміну від Американської.

## ВИСНОВКИ

Отже, в даній статті були розглянуті головні світові моделі управління персоналом на підприємствах країн, які посідають перші місця у рейтингу Індексу людського капіталу. В кожній країні підприємствам притаманна своя специфіка використання даних моделей, що визначено соціокультурними і психологічними факторами, які властиві кожній країні та законодавчою базою.

Вітчизняний досвід функціонування підприємств характеризується відсутністю однієї чіткої моделі управління персоналом, що негативно впливає на показники діяльності підприємства та на рівень розвитку людського капіталу в Україні. Політика компаній стосовно розвитку власних працівників безпосередньо пов'язана з розвитком людського капіталу. Тому в майбутньому нерациональна кадрова політика негативно впливатиме на розвиток вітчизняних людських ресурсів в цілому.

Отже, постає питання впровадження на вітчизняних підприємствах такої моделі управління персоналом, яка дозволить створити сприятливі умови для максимального розкриття людського ресурсу в Україні. Необхідно запозичувати досвід передових країн світу. При цьому значну увагу потрібно приділяти відмінностям у законодавчих базах та загальним принципам функціонування моделей управління персоналом в кожній із країн.



Рис. 1. Порівняльна характеристика Японської, Американської та Європейської моделей управління персоналом

Одну і ту ж саму модель кожна країна використовує по-різному. Тому не потрібно зациклюватись на одному прикладі, а старатися робити акцент на позитивних характеристиках кожної з моделей. Беручи до уваги сучасні інтеграційні процеси України в європейський простір, рівень розвитку людського капіталу вважається одним з основних показників рівня розвитку країни. Тому запровадження діючої моделі управління персоналом на вітчизняних підприємствах сприятиме покращенню ситуації на ринку праці та дозволить країні покращити рейтинги на світовій арені.

**Список використаних джерел**

1. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.  
 2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. - 4-е издание, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.

3. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.

4. Справочник по управлению персоналом. Управление персоналом в Финляндии - № 2. – 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pro-personal.ru/journal/794/381035/>

5. The World Economic Forum. The Human Capital Report 2013-2015. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.weforum.org/reports/human-capital-report-2015>

6. Онлайн-журнал «Генеральный директор». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gd.ru/articles/3157-modeli-upravleniya-personalom>

7. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

8. Євростат. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/>