

УДК 658.3.007(4/9):330.342.14

Базалійська Н.П.,
аспірант*, викладач кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницький національний університет

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В КРАЇНАХ З РОЗВИНЕНОЮ РИНКОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ

Bazaliyska N.P.,
graduate student, lecturer of the department of
personnel management and labour economics
Khmelnitsky National University

WORLD EXPERIENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT OF LABOUR ACTIVITY IN COUNTRIES WITH DEVELOPED MARKET ECONOMIES

Постановка проблеми. В умовах глибокої економічної кризи проблема стабілізації промисловості України повинна розв'язуватися з урахуванням усіх змін соціально-економічного життя суспільства та специфічних особливостей регулювання сфери трудової діяльності працівників на підприємстві. В цей період стабільність розвитку виробництва має визначатися ефективною та продуманою політикою управління організацією, оптимальною системою управління персоналом та адекватною концепцією управління трудовою поведінкою працівників, об'єктивно породженою закономірностями національної системи господарювання, пов'язаними із задоволенням насамперед індивідуальних потреб, забезпеченням зацікавленості працівників у досягненні найвищих кінцевих виробничих та особистісних результатів.

Розповсюджена на українських підприємствах система управління трудовою діяльністю показала свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є низька продуктивність праці, висока плинність кадрів, несприятливий соціально-психологічний клімат і, як результат, - збитковість більшості підприємств і навіть їх банкрутство.

Прагнення вітчизняних підприємств до формування збалансованої, сучасної, конкурентоздатної системи управління трудовою діяльністю працівників спонукає їх до узагальненого вивчення досвіду іноземних держав у розрізі комплексної системи управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням зарубіжного досвіду управління персоналом протягом останніх років приділяється все більше уваги зі сторони науковців різних країн, однак кожен дослідник зосереджує свою увагу на відокремлених елементах комплексної системи управління персоналом. Так, А. Лоран [1] визначає об'єктом вивчення системи менеджменту корпоративну поведінку, Г. Хофстеді [2] та Ю. Палеха [3] виокремлюють узагальнені риси управлінських культур світу, Г. Дмитренко [4] акцентує на відмінностях у ролях особистості в зарубіжних організаціях, А. Оксентюк [8] зображує відмінні особливості світової кадрової політики. Тому, послідовно та логічно виникає необхідність у систематизації та узагальненні досвіду розвинених країн світу в аспекті управління трудовою діяльністю персоналу.

Постановка завдання. Культура індивідуалізованого, персоніфікованого управління трудовою діяльністю працівників в Україні знаходиться лише на етапі встановлення та розвитку, тому існує реальна можливість практичного використання існуючого досвіду розвинених країн щодо управління трудовою поведінкою персоналу та вибору найбільш прийнятних елементів досліджуваних систем з метою їх подальшого впровадження на вітчизняних підприємствах. Звідси, завданням нашого дослідження виступає детальний огляд світового досвіду концептуальних засад управління трудовою діяльністю персоналу з метою подальшого виокремлення унікальних складових ефективного індивідуалізованого управління трудовою поведінкою працівника на робочому місці в межах виробничого підрозділу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління трудовою діяльністю кожної країни світу формується під впливом національної системи цінностей, переконань, її культурної спадщини. Кожне наступне покоління, переймаючи досвід попереднього, поетапно "транслює" поведінкові стереотипи, способи та моделі управління персоналом, закладене культурою, традиціями, менталітетом своєї національної спільноти.

Необхідність вивчення ґенези теорії управління трудовою діяльністю пояснюється наступними причинами.

* Науковий керівник: Ведерніков М.Д. – д.е.н., професор

1. Вивчення будь-якої сфери управління вітчизняним підприємством повинно розпочинатись з історичного огляду становлення та розвитку цілісної системи управління підприємством загалом. Як відомо, "історія повторюється". Звичайно, не відбувається точного копіювання усіх закономірностей, подій, тенденцій перебігу певного явища. Однак, необхідно наперед врахувати помилки та недоліки управління підприємством на основі існуючої, сформованої як вітчизняної, так і зарубіжної практики.

2. За час існування менеджменту економічно розвинені країни нагромадили вагомі знання в сфері управління трудовою діяльністю працівників на підприємстві. Лише з урахуванням специфічних особливостей світових моделей менеджменту можна узагальнити та удосконалити методи управління підприємством та персоналом цього підприємства, зокрема.

3. На "порожньому" місці, не враховуючи досвід управління персоналом зарубіжних країн світу, запропонувати та створити щось нове, цікаве, функціональне в управлінні трудовою діяльністю працівників для вітчизняного підприємства практично неможливо.

4. Накопичений світовий управлінський досвід створює передумови для успішного вирішення вітчизняних проблем управління персоналом, зокрема, в аспекті управління трудовою поведінкою робітника на підприємстві.

5. Асиміляція ідей світового управління, теорій організацій, наукових управлінських підходів дозволяє більш повно вивчити, критично і вдумливо проаналізувати й адаптувати вітчизняним підприємствам країні досягнення менеджменту найбільш розвинених індустріальних країн.

6. Знання історії управління трудовою діяльністю відіграє вирішальну роль у формуванні об'єктивних, вичерпних знань, професійної свідомості, стратегічного, широкомасштабного мислення сучасного фахівця з управління персоналом на підприємстві.

Вивчаючи національні складові управління персоналом на підприємствах із закордонним капіталом, А. Лоран встановив, що трудова поведінка менеджерів, а отже і їх політика управління персоналом, хоч і регулюється нормами корпоративної поведінки, однак, в основному визначається національними традиціями [1, с.75-96].

Важливість впливу культури країни на цілісну систему управління доводить американський дослідник Г. Хофстеді [2, с. 65-85].

Згідно методики Г. Хофстеді, країни світу слід розподілити за основними вимірами на певні групи (рис. 1).

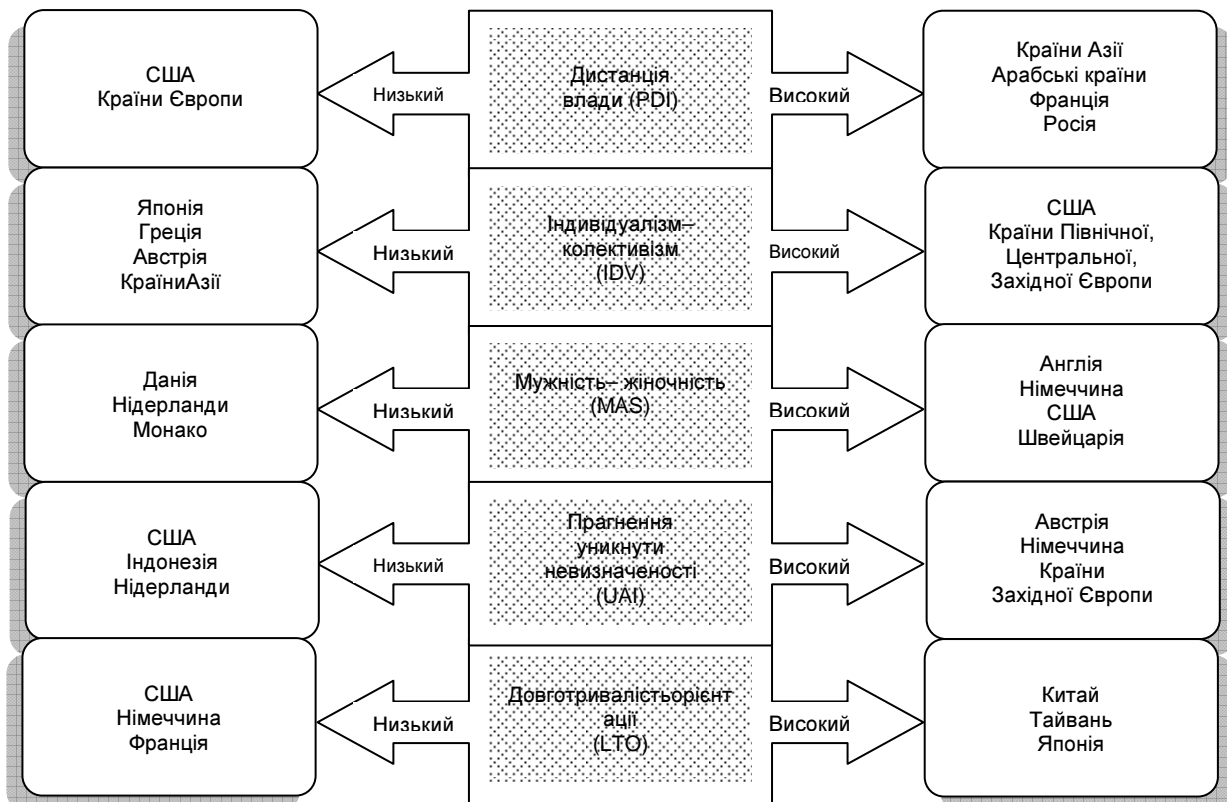


Рис. 1. Розподіл управлінських культур країн світу за методикою Г. Хофстеді

Джерело: складено автором на основі [2]

Основними вимірами поділу країн світу за методикою Г.Хофстеді є: дистанція влади (PDI), індивідуалізм-колективізм (IDV), мужність- жіночість(MAS), прагнення уникнути невизначеності(UAI), довготривалість орієнтації(LTO). Залежно від ступеню вираження певної ознаки можна відразу зробити

висновок про особливості системи управління в даній країні. Так, вимір “дистанція влади” характеризує нерівність у розподілі влади між людьми. Низький ступінь (PDI<50) свідчить про відносну рівність у суспільстві країни, тоді як високий (PDI>50) – про значну нерівність у розподілі влади. Тобто, кожну зі світових національних культур можна оцінити як культуру з більшою або меншою дистанцією влади.

Український науковець Ю. Палеха [3, с. 88], застосовуючи результати досліджень Міжнародного інституту менеджменту, визначає притаманними українській культурі наступні риси: висока дистанція влади, співвідношення в однакових часах індивідуалізм-колективізм, усереднене значення між мужністю та жіночністю, підвищене прагнення уникнути невизначеності та короткотривалість орієнтації.

“Сьогодні ще далеко не всім зрозуміло, що “ахілесовою п’ятою” української економіки є неефективний механізм управління людськими ресурсами, а ключовою проблемою адаптації України до європейської спільноти економічно розвинутих країн є відхід від технократичного та перехід до антропосоціального стратегічного управління” - пише Г.А. Дмитренко, підкреслюючи важливість вивчення зарубіжного досвіду системи управління трудовою, індивідуалізованою діяльністю персоналу [4, с. 13-14].

Розглядаючи процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту, науковці традиційно виділяють американський, японський і європейський підходи до управління персоналом на підприємстві. Європейська модель управління за своєю сутністю є неоднорідною, а окремі її складові елементи більш подібні із домінантами американської чи японської школи управління персоналом. Тому в теорії та практиці управління трудовою діяльністю працівників в індустріально розвинених країнах слід розрізняти два діаметрально протилежних напрямки – американський і японський.

Управлінська культура в США виникла як відповідь на виклики економічного зростання на початку ХХ ст. і була спрямована на досягнення успіху як основної мети прагнення всього суспільства, так званої “американської мрії”. У основі культури Нового Світу - культура “сильної особистості”, сформованої переселенською ідеологією, за якої люди в умовах жорсткої конкуренції та відносно рівних можливостях змушені постійно завойовувати свої соціально-суспільні позиції, тобто проходити “природний відбір” [5]. Американська політика управління трудовою діяльністю є індивідуалізованою, персоніфікованою, активною, конкурентною, професійно орієнтованою, вузькоспеціалізованою, контрольованою, мобільною.

Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія – “країна Сонця, що сходить”. Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягнення країною в ХХІ столітті статусу “лідер світового економічного розвитку” [6]. Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою.

Засновник компанії “Хонда Моторс” Такео Фудзікава [7, с. 123] відзначив, що японська й американська системи управління трудовою діяльністю в загальному однакові на 95%, проте дуже відрізняються у всіх важливих пунктах. Тому розглянемо спільні та відмінні риси японської і американської систем управління персоналом з виділенням елементів, притаманних вітчизняній моделі менеджменту, у таблиці 1.

Таблиця 1

Характеристики японської, американської та української моделей управління трудовою діяльністю працівників

Японія	США	Україна
1	2	3
Концепція управління трудовою діяльністю персоналу		
Об’єктом управління є трудовий колектив, група працівників структурного підрозділу підприємства	Об’єктом управління є особистість, працівник із притаманними якостями, знаннями, здібностями	Об’єктом є трудовий колектив із концентрацією уваги на професійно-кваліфікаційних якостях
Підвищена увага до підлеглих(актуальність людського фактора в управлінні виробництвом)	Зростання ролі людського фактора, увага до людини як до виконавця	Увага до людини чисто формальна, використання працівника виключно як виробничого виконавця
Управління трудовим колективом	Управління за цілями	Управління трудовим потенціалом
Гнучка, нестандартна структура управління	Суворо формалізована структура управління	Формалізована структура із децентралізацією
Спрямованість управління трудовою діяльністю персоналу		
Удосконалення соціально-трудова відносин	Отримання прибутку від застосування трудових ресурсів	Оптимальне використання трудових ресурсів
Загальний принцип управління трудовою діяльністю персоналу		
“Знизу-догори”	“Зверху-донизу”	Зустрічне управління
Характер прийняття управлінських рішень		
Прийняття рішень по принципу консенсусу	Індивідуальний принцип прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень
Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	Залучення небагатьох людей до прийняття рішень і “продаж” рішення особам з найвищими цінностями	Залучення небагатьох людей до підготовки і одноосібне прийняття рішення

продовження табл. 1

1	2	3
Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень, повільна реалізація	Швидке прийняття рішень з своєчасною реалізацією
Оцінка управління за колективним результатом	Оцінка управління за індивідуальним результатом	Оцінка управління за індивідуальним чи бригадним результатом
Особливості керівництва трудовою діяльністю персоналу		
Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення
Патерналістський стиль	Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений)	Директивний стиль
Загальні цінності	Часто різні цінності, індивідуалізм	Особистісні, індивідуальні, суб'єктивні цілі
Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії	Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності	Міжособистісна конкуренція
Висхідні комунікації	Переважно низхідні комунікації	Низхідні комунікації
Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Основна якість керівника – уміння здійснювати координацію дій і контроль	Головні якості керівника – професіоналізм та ініціатива	Головна якість керівника – професіоналізм
Стосунки з підлеглими особисті неформальні	Стосунки з підлеглими формальні	Формальні стосунки з підлеглими
Організаційна культура в управлінні трудовою діяльністю		
Колективна відповідальність і звітність	Індивідуальна відповідальність	Перевага індивідуальної відповідальності
Неясність відповідальності за рішення	Ясність і конкретність відповідальності за рішення	Чітка відповідальність за рішення
Неформальні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури
Загальна організаційна культура і філософія	Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії	Відсутність загальної організаційної культури
Оцінка результатів трудової діяльності персоналу		
Оцінювання колективного результату	Оцінювання індивідуального результату	Оцінювання колективного результату
Поступове, повільне оцінювання роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі	Оцінка продуктивності робочої групи, поєднання повільного та швидкого просування
Кар'єра учасників трудової діяльності		
Довічне наймання	Короткочасне наймання на контрактній, основі	Поєднання довговічного і короткочасного наймання
Кар'єрне зростання повільне, згідно з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Кар'єрне зростання стрімке, зумовлене особистими результатами	Кар'єрне зростання залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей
Підвищення кваліфікації учасників трудової діяльності		
Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки	Без відриву від виробництва у поєднанні із програмами підготовки
Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією	Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плинності кадрів)	Розвиток персоналу вважається необхідною, однак дорогою інвестицією
Розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності		
Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Визначення повноважень окремих робочих груп
Оплата за результати трудової діяльності персоналу		
За показниками роботи групи, стажем	За індивідуальними досягненнями працівника	За показниками роботи групи
Мотиваційний механізм управління трудовою діяльністю		
Основа-ментальні цінності	Метод "батога і пряника"	Надання свободи дій
Контроль трудової діяльності персоналу		
Колективний контроль	Індивідуальний контроль з боку керівництва	Індивідуальний та груповий контроль
М'який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю	Формалізована, однак м'яка процедура контролю
Широке використання гуртків контролю якості	Обмежене використання гуртків контролю якості	Мінімальне використання гуртків контролю якості
М'яка неформалізована	Чітко формалізована, жорстка процедура контролю	Формальна на рівні організації, неформальна на рівні команди

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 7; 8].

Розглянувши характеристики систем управління трудовою діяльністю у США та Японії, відзначимо наявність багатьох спільних або частково однакових елементів у вітчизняній моделі

управління персоналом, що свідчить про локальну інтеграцію зарубіжного досвіду в економіку нашої країни.

Висновки та подальші дослідження. Таким чином, управління трудовою діяльністю персоналу на підприємстві в різних країнах світу має свої специфічні особливості, без дослідження яких неможливо сформувати досконалі підходи до удосконалення вітчизняної системи управління персоналом. Перспективою наших подальших досліджень є вивчення зарубіжного досвіду у регулюванні таких основних домінантів забезпечення ефективного використання трудового потенціалу індивідуума в межах певної організаційної одиниці, як: планування трудової діяльності, оцінка результатів праці, професійний відбір кадрів, контроль трудової поведінки, професійний розвиток персоналу, система стимулювання працівників.

Література

1. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management / A. Laurent // *International Studies of Management and Organization*, 1983, Vol.13, No 1-2. – P. 75-96.
2. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind / G. Hofstede. – London; New York, Mc Graw-Hill, 1991. – 219 p.
3. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури / Ю.І. Палеха. – К. : Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 211 с.
4. Дмитренко Г.А. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный подход / Г.А. Дмитренко // *Корпоративна культура організацій XXI століття: 36 наук. праць ; під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Краматорськ: ДДМА, 2003. – С. 13-19.*
5. Грейсон Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века; пер. с англ. Д.К. Грейсон, К. О'Делл. – М. : Экономика, 1991. – 176 с.
6. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка – Минск: Поппури, 2011. – 544 с.
7. Arthur M. Whitehill «Japanese Management: Tradition and transition»: Routledge, London, 1992. – 240 p.
8. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // *Галицький економічний вісник. – 2012. – № 1(34). – С. 66-72.*

References

1. Laurent, A. (1983), "The Cultural diversity of western conception of management", *International Studies of Management and Organization*, Vol.13, no.1-2, pp. 75-96.
2. Hofstede, G. (1991), *Culture and organizations: software of the mind*, Mc Graw-Hill, London, New York, 219 p.
3. Paliekh, Yu.I. (2000), *Kliuchi do uspiokhu, abo organizaciina ta upravlinska kultura* [The keys to success, or a organizational and managerial culture], textbook, European University in Kyiv, Kyiv, Ukraine, 211 p.
4. Dmytrenko, G.A. (2003), "Formation of a new management culture in Ukraine: antisocial approach", *Korporatyvna kultura orhanizatsii XXI stolittia*, 36 nauk. prats, DDMA, Kramatorsk, Ukraine, pp. 13-19.
5. Grayson, D., O'Dell C. (1991), *Amerikanskii menedzhment na porohe XXI veka* [American Management at the Threshold of the XXI Century], Economy, Moscow, Russia, 176 p.
6. Iacocca, L. (2011), *Career of manager*, textbook, Poppuri, Minsk, Belarus, 544 p.
7. Arthur, M. (1992), Whitehill «Japanese Management: Tradition and transition», Routledge, London, 240 p.
8. Oksentiuk, A., Oksentiuk, R. and Oksentiuk, B. (2012), "Foreign and domestic experience of Human Resources Management", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 1(34), pp. 66-72.