

УДК 331:456.4(75)

Пенцак Т.Г., к.е.н., доцент, **Гірняк К.М.**, к.е.н., ст.викладач ©(tpentsak@ukr.net)
*Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького*

ОСОБЛИВИ АСПЕКТИ ДОСВІДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено практику здійснення управління персоналом на підприємствах Японії, США та Західної Європи. Визначено прийнятні для українських підприємств напрями покращення управління персоналом з урахуванням зарубіжного досвіду.

Ключові слова: управління, японський, західноєвропейський, американський, стиль, управління персоналом, методи, підприємство.

Постановка проблеми. Важливим для розвитку економіки в більшості країн світу є робота із людськими ресурсами. Культурні цінності кожної країни впливають на управління людськими ресурсами і формують конкретні управлінські методи. Пошук раціональних методів в управлінні персоналом носить загальний характер: формалізація процедур відбору людських ресурсів, аналіз потреб в них, системна ув'язка господарських рішень і політики в галузі управління людськими ресурсами.

Порівняльний підхід показав, що сьогодні українські підприємства переймають західний досвід, адаптуючи досвід західних компаній до української специфіки. Безумовно, просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств відгукнеться значним негативним ефектом - як економічним, так і психологічним. Однак розвиток деяких ідей та методів заслуговує на увагу і може сприяти гуманізації праці та підвищенню управлінської праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження окремих аспектів роботи з персоналом та менеджменту на підприємствах описували у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні автори, як Дятлов В., Ісаєнко А., Комаров І., Лисак У., Оучі У., Травин В., Хміль Ф., Шульський М., Щекин Г., Яремчук Р., Яновський А. та ін.

Проте у сучасній літературі не знайшли відображення дослідження недоліків та переваг окремих інструментів управління персоналом, питання формування кадрової політики на закордонних підприємствах. Також мало досліджено проблеми адаптації зарубіжного досвіду на українських підприємствах.

Метою даного дослідження є виявлення особливостей управління персоналом зарубіжних підприємств, які можуть бути застосовані в діяльності вітчизняних організацій.

Результати дослідження. Виведення з кризового стану організацій можливе тільки на основі впровадження методів, які прямо залежить від ефективності управління персоналом підприємства, зокрема:

- планування потреби в працівниках;
- набір і відбір персоналу;
- розташування та оцінювання кадрів;
- забезпечення раціонального використання персоналу (навчання, адаптація та розвиток працівників);
- застосування моральних і матеріальних стимулів (адекватна заробітна плата, доплати, надбавки та премії).

На підставі наукового аналізу сучасної літератури можна виділити три основних та повністю протилежних стилі розуміння суті й організації управлінської діяльності: японський, американський та західноєвропейський.

Кадрові служби японських компаній, як правило, починають роботу зі студентами – майбутніми фахівцями, коли вони ще навчаються в університетах. Фірма наймає працівників раз на рік. Наприкінці навчального року випускники складають письмовий екзамен на фірмі, який побудовано так, щоб була змога оцінити і професійну підготовку, і загальноосвітній рівень кандидата. Той, хто успішно склав екзамен, проходить співбесіду з керівництвом фірми.

Адаптація персоналу на підприємствах Японії забезпечується в таких формах: лекційні та семінарські заняття безпосередньо на фірмі; виїзні заняття на спеціальній навчальній базі з запрошенням спеціалістів та експертів; виїзний груповий тренінг. Остання форма застосовується найчастіше і вважається найефективнішою.

Система поступового просування і ротації кадрів формує висококваліфікованих працівників широкого профілю, компетентних практично в усіх сферах діяльності фірми. Цьому ж сприяє і відсутність жорсткої регламентації посадових обов'язків – для кожного працівника встановлюється лише «ядро» його функцій і надається свобода у виборі форм і методів їх виконання при чіткій постановці кінцевої мети. Великого значення надають творчій ініціативі працюючих, а також поширенню виробничої інформації серед працівників усіх підрозділів підприємства.

На японських підприємствах керівництво намагається дотримуватися системи довічного найму. Її суть полягає у тому, що, будучи прийнятим одного дня на роботу, новий працівник залишається тут до офіційного виходу на пенсію у 55 років. Він не може бути звільнений за жодних обставин, за винятком скоєння тяжкого кримінального злочину або банкрутства підприємства. Ця система охоплює приблизно 25–30% японських працівників, зайнятих у великих компаніях.

Оплата праці складається з базової ставки та премій, додаткових пільг і виплат. Основну частину базової ставки складає мінімальна заробітна плата (60%), яка встановлюється в префектурах на основі мінімального споживчого бюджету і диференціюється залежно від віку працівників, їх сімейного стану та інших соціальних чинників. Друга частина базової ставки визначається залежно від трудового стажу працівників у фірмі та їх здібностей, які оцінюються за

бальною системою при присвоєнні їм чергового розряду, рангу, групи кваліфікації.

Проте, в останні роки на японських підприємствах постала проблема збільшення затрат на утримання персоналу. Причина – старіння зайнятого населення. Заходи з удосконалення кадрової політики торкаються основ традиційного японського управління [3, С.18].

Таким чином, перспективними принципами японського управління персоналом для вітчизняних підприємств є:

- пошук та підготовка потрібних для організації працівників на основі співпраці з ВУЗаами. При реалізації даного принципу можуть виникнути проблеми, адже соціальне становище японських працівників при виході на пенсію не погіршується. Це пояснює той факт, чому працівники вітчизняних підприємств прагнуть якомога довше не залишати своїх робочих місць. Тому виникає проблема із вивільненням робочих місць для молодих спеціалістів. І очевидно, що у вирішенні даної проблеми повинна втрутитися держава;

- адаптація нових працівників ще до прийняття їх на роботу – ознайомлення з історією виникнення підприємства, напрямками його діяльності, введення працівника в колектив. А вже потім – введення на посаду, стажування та навчання на робочому місці. Впровадження такої адаптації допоможе зменшити психологічне і фізичне напруження нового працівника, уникнути стресових ситуацій, сприятиме усвідомленості себе як частини фірми, колективу. При цьому прикріплення старшого наставника, на нашу думку, в умовах української ментальності та психології було б невдалим. Спостерігається, що працівники старшого віку часто вбачають у молодих колегах конкурентів і неохоче діляться з ними знаннями і досвідом;

- забезпечення просування кар'єри, гнучкої, привабливої і багатофункціональної роботи, заохочення самоосвіти сприятиме задоволенню працею, набуттю і використанню своїх знань та вмінь на користь фірми, допоможе швидшому впровадженню новацій;

- впровадження комплексної системи оплати праці пом'якшить атмосферу змагальності, допоможе уникнути «зрівнялівки».

На відміну від японської техніки управління, американський менеджмент побудований на вдосконаленні стимулювання та організації праці. Все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження менеджерів низового і середнього рівнів до рівня робочого місця. Перевага надається організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність.

Такий підхід є організаційною основою мотивування працівників, забезпечується системою гнучкого матеріального стимулювання особистих досягнень, і охоплює, крім заробітної плати, різні доплати і премії, доходи від участі в прибутках, акціонерному капіталі компанії, а також сприяє взаємозв'язку доходів працівників і тих цінностей, які вони створюють.

Лідерство в американському менеджменті відображається в особистому прикладі керівника, відмові від адміністрування, переході до м'якого стилю

керівництва, спрямованого на створення «управлінської автономії» і «природній дифузії» окремих структурних одиниць.

Завдання лідера полягає у генерації ідей, організування їх упровадження. Успіх керівника оцінюється з погляду фінансових результатів, а не результатів виробничої діяльності.

Велику увагу на фірмах США приділяють культурі організації та її розвитку. Окремі фірми формують й оберігають особливий «дух» компанії, загальну атмосферу, які зумовлюють етичні принципи, стиль взаємовідносин, девізи праці. Добір кадрів розпочинається після того, як пропозиції щодо нової посади затверджує вище керівництво. Відділ кадрів допомагає керівникові підрозділу, в якому оголошено вакансію, добирати кандидатури працівників.

Одним із найважливіших інструментів управління персоналом американських фірм є атестація працівників, мета якої – порівняння фактичного виконання робіт працівником із нормативними критеріями його трудових функцій. Атестація пов'язана з відбором персоналу, здійсненням програм перепідготовки, службового просування, оплати праці. Від її результатів залежить становище, матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою тощо. Оцінюють роботу кожного працівника раз або двічі на рік. Результати оцінювання обговорюють працівник і його начальник та підписують обидві сторони.

Також важливим засобом управління персоналом є оплата праці. Характеристику системи оплати праці у США можна звести до таких основних пунктів:

- погодинна оплата у зв'язку з високим рівнем механізації праці;
- визначаючи середній рівень заробітної плати, стежать, щоб вона була не нижчою, ніж у інших фірмах регіону;
- абсолютний розмір заробітної плати залежить від кваліфікації працівника і вартості проживання у цій місцевості;
- підвищення заробітної плати зазвичай щорічно для всіх працівників, результати роботи яких оцінюються позитивно;
- розмір заробітної плати інженерно-технічних працівників та керівництва не оприлюднюється; його встановлюють на підставі індивідуальної домовленості між адміністрацією і працівником;
- мотивація персоналу здійснюється через матеріальне стимулювання та просування щаблями ієрархії, яке безпосередньо пов'язане із підвищенням кваліфікації через систему навчання.

У США існує також і гнучка система оплати праці, заснована на участі працівників у прибутках компанії чи в розподілі доходів. При цій системі преміальні виплати залежать від продуктивності праці, якості продукції, економії матеріалів, задоволення вимог споживачів, надійності робітника.

У Великобританії та Франції є характерним створення відповідних преміальних фондів за розробку, освоєння та випуск новітніх продуктів, розмір яких безпосередньо постійно пов'язаний з приростом обсягів продажу нових продуктів та питомою вагою у загальному обсязі національного виробництва.

Існуючі заохочення творчості на зарубіжних підприємствах не обмежуються економічними інструментами (оплата праці). Вони – стають

більш різноманітними, тобто проявляються у запровадженні програм освітньо-професійного розвитку персоналу, додатковому залученні нових працівників до управління виробництвом на основі створення фахових «гуртків якості», автономних бригад, спільних утворень за участю менеджерів та працівників, трансформації існуючого трудового процесу на основі постійного збагачення змісту наукової праці, застосування нетрадиційної форми організації робочого часу (гнучкі графіки роботи, графіки неповного робочого часу, а також додаткового робочого часу, якщо це буде потрібно в інтересах підприємства).

З викладеного вище можемо зробити висновок, що функції кадрових служб підприємств США полягають у забезпеченні виробництва висококваліфікованою робочою силою (планування, відбір, найм, вивільнення), сприянні розвитку працівників (профорієнтація і перепідготовка, атестація, планування кар'єри, ротація), удосконаленні організації, мотивування праці, дотриманні техніки безпеки, здійсненні соціальних виплат.

На нашу думку, американський досвід українські підприємства можуть застосувати у:

- забезпеченні цілеспрямованої роботи з керівними кадрами та резервом на просування, основою якої повинні стати планування ділової кар'єри, раціональна ротація керівників та спеціалістів, навчання на спецкурсах і стажування на відповідній посаді;

- підвищенні трудової та соціальної активності працівників через використання й удосконалення організаційно-економічних та морально-психологічних стимулів;

- встановлення таких посадових окладів, які забезпечать покриття витрат на задоволення основних потреб працівника;

- вихованні в працівників духу колективізму, створення єдиної організаційної культури, особливого мікроклімату фірми, які б сприяли виникненню почуття належності до одного колективу, нерозривності з підприємством, а також зменшенню опору змінам та нововведенням.

У сучасній літературі західноєвропейські традиції представлені принципами управління підприємств таких країн, як Німеччина, Фінляндія, Франція та Великобританія. Особливістю західноєвропейського менеджменту є спільна робота команди з лідером, який може працювати в певних структурних межах організації й уміє активізувати творчий потенціал співробітників. Останнє, яскраво демонструє фінський досвід управління, основою якого є управління за результатами. Головна ідея цього виду управління полягає в тому, що кожному працівнику пояснюють зміст його праці, створюють умови для розвитку фізичних і розумових здібностей з метою досягнення результатів і покращення якості життя.

Зміст робочого процесу, його послідовність, місце та час виконання зумовлюються тільки результатами, у визначенні яких беруть участь працівники спільно з керівництвом.

В основі західноєвропейського менеджменту закладено:

- потреба в науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, що приймаються;

- потреба менеджерів у розробленні специфічних прагматичних стратегій, адекватних певним ситуаціям, а не використання на практиці універсальних теорій;

- потреба в емоційній причетності при виконанні роботи за власною ініціативою;

- потреба у використанні управлінського і технічного досвіду, виведення на основі цього оцінок результатів діяльності;

- потреба в прийнятті плюралістичної ("доктрина множинності") точки зору на підприємство;

- необхідність творчого, спільного з колегами та з їх допомогою навчання;

- забезпечення процесу саморозвитку.

Західноєвропейська практика покладає відповідальність за людську складову виробництва й управління не тільки на кадрові служби, а й на лінійних і функціональних менеджерів усіх рівнів.

Кадрові служби європейських фірм, як правило, вирішують такі завдання:

- управління людьми (набір, прийом на роботу, перепідготовка і т. п.);

- управління умовами праці (оплата праці, дисципліна, інформація, гігієна, безпека);

- соціальне управління;

- документаційне кадрове обслуговування потреб працівника й адміністрації;

- управління службами забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонтна служби, служба соціального житла тощо);

- управління програмами (службового просування, оплати праці, підвищення кваліфікації).

Адаптивними інноваціями для застосування у практиці вітчизняних умов будуть такі методи роботи з персоналом західноєвропейських фірм:

- для підвищення продуктивності праці й виховання почуття належності фірмі варто відповідальність за результати діяльності підприємства покласти не тільки на керівництво, а й на окремих співробітників;

- впровадження адекватної системи оцінювання результатів праці, ціллю якої повинно стати не висміювання і виявлення недоліків працівника, а виявлення й аналіз помилок з метою подальшого їх уникнення;

- формування та підтримка творчої атмосфери на підприємстві, забезпечення розвитку персоналу з допомогою керівника та зовнішнього консультанта.

Для досягнення поставленої мети нами було проведено опитування керівників 45 підприємств Західної України. Серед них державної форми власності – 14%, колективної форми власності – 7%, приватних підприємств – 79%. По сферах діяльності: виробництво – 19,2; торгівля – 57,1 %; послуги – 13,5%; посередництво – 10,2%.

При дослідженні чинників розвитку управління персоналом ми вивчали можливості робітників навчатися та підвищувати свою кваліфікацію, тому що це є основою участі робітників у справах підприємства. Знання і творче,

інноваційне мислення; підвищення освітнього і культурного рівня разом з відповідальністю і сформованою лояльністю до свого підприємства – це запорука успіху управління виробництвом. 56% підприємств навчають своїх робітників без відриву від виробництва, але тільки третина від всіх виділяє на це кошти, 17% роблять це випадково. 37% всіх підприємств підвищують кваліфікацію робітників раз у 3 роки, 18,7% – один раз впродовж 5 років, 7,7% – в 10 років 1 раз та 17,6% не підвищують кваліфікацію своїх працівників.

Матеріально заохочують прагнення працівника підвищувати свою кваліфікацію тільки 31,2% керівників.

Можливості кар'єрного зростання для керівників існують на 54,1% підприємств, для робітників – на 57%. Заперечують можливість кар'єрного зростання як для керівників так і для робітників на 16,7% підприємств.

Інформація про перспективний план розвитку підприємства доступна працівникам тільки 35,0% підприємств. Мають нагоду участі в розробці плану розвитку підприємства працівники 12%. При цьому в плануванні фінансової діяльності підприємства беруть участь тільки 10,5%.

Багато авторів звертають увагу на поінформованість робітників про справи підприємства та розповсюдження інформації як засіб залучення робітників до справ підприємства [2-5]. Тому ми досліджували, яким чином робітники підприємств мають доступ до інформації. Серед методів розповсюдження інформації 70% керівників називають збори колективу, 5% застосовують інформаційні листки. Вільний доступ працівників до вищого керівництва підприємства можливий на 62,2%, неможливий – 14%; утруднений – 23,8%.

На 20% підприємств керівництво піклується про створення сприятливого соціального клімату; на половині підприємств – тільки якщо виникає соціальна напруженість, керівництво разом з колективом вирішує, як виключити дане явище; на 30% підприємств соціальним кліматом спеціально ніхто не займається. Відвертість і високий рівень довіри між працівниками і керівниками підприємства відмічає третина опитуваних.

Один з найважливіших чинників розвитку персоналу – рівень заробітної плати - вищий за рівень відтворення робочої сили і достатній для того, щоб підвищувати продуктивність праці, це болючий момент майже для всіх підприємств України незалежно від розміру та форми власності. Половина опитуваних керівників вважає, що заробітна плата на їхніх підприємствах – на рівні відтворення працівником фізичної і розумової енергії. Тільки третина сподівається, що рівень заробітної плати достатній для виконання мотиваційної функції, є і такі що зазначили рівень нижчий за виконання відтворювальної функції.

Вважаємо, що для розвитку й використання творчого потенціалу працівників варто було б створити умови, в яких працівник прагнув би до саморозвитку і хотів би вкладати свої зусилля у зростання компанії не тільки за матеріальну винагороду. Для цього доцільно налагодити обмін інформацією і підтримувати зворотний зв'язок між персоналом і керівництвом, а саме, поширювати серед працівників, доводити до них інформацію про перспективи діяльності підприємства, довготермінові цілі розвитку.

Висновок. Отже, потрібно змінювати не лише методи і принципи роботи з персоналом, а й формувати новий спосіб мислення, адекватне сприйняття і виконання управлінських функцій на вітчизняних підприємствах.

Узагальнюючи рекомендації з використання зарубіжного досвіду, вважаємо за потрібне зазначити стратегічні напрями управління персоналом на вітчизняних підприємствах:

- покращення соціальних умов для персоналу;
- інвестування капіталу не тільки в новітні технології, а й в перепідготовку, перекваліфікацію та навчання працівників;
- управління та забезпечення активності й творчості, ініціативи співробітників повинно забезпечуватись і досягатись шляхом взаєморозуміння керівництва і персоналу, сприятливим психологічним кліматом у колективі та ефективною комунікацією;
- забезпечення безперервного навчання персоналу та колективного стилю роботи на підприємстві.

Література

1. Батюк Б. Б. Психологічні особливості стилю керівництва в процесі прийняття управлінських рішень / Б. Б. Батюк // Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С.З. Гжицького.- Львів, 2012. Т.14. Ч.4(54). – С.33-38.
2. Панченко А.С. Дослідження сформованості чинників розвитку виробничої демократії на підприємствах України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_14_1/Panchenko.pdf.
3. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики / Н.Жук // Галицький економічний вісник. — 2011. — №1(30). — С.15-24.
4. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. – № 09 (99). – С. 78 – 80.
5. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом: навчально-практичний посібник / Іванісов О.В., Єрмоленко О.А., Доровської О.Ф. – Харків: ХНЕУ, 2008. – 392 с.

Summary

Pentzak T., Hirnyak K. M.

FEATURES WORLD EXPERIENCE IN PERSONNEL MANAGEMENT GROUP

Investigated the practice of human resources management in enterprises in Japan, the U.S. and Western Europe. Definitely appropriate for Ukrainian companies to improve areas of HR including international experience.

Key words: *management, Japanese, Western, amerykanlskyu, style, staff management, methods, enterprise.*

Рецензент – д.е.н., професор Музика П.М.