

## УМІННЯ УПРАВЛЯТИ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ЗАДАЧА МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ

*Шавкун І.Г. (м. Запоріжжя)*

### **Анотація**

*В умовах соціально-економічних трансформацій, динамічного розвитку та інтенсифікації всіх напрямів життєдіяльності суспільства, світових тенденцій до глобалізації та інтеграції особливої актуальності набувають посилення ролі людського капіталу, управління людськими ресурсами, а відтак - інноваційного розвитку менеджмент-освіти. Отже, важливого значення набуває підготовка управлінців нової генерації - менеджерів, діяльність яких спрямована на якісне управління людськими ресурсами в усіх галузях господарства. В статті дається аналіз концепції менеджмент-освіти як уміння ефективно управлять людськими ресурсами.*

### **Ключові слова**

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТА, МЕНЕДЖЕР, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ, ЗАХІДНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ, СХІДНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ.

### **Вступ**

Зважаючи на міждисциплінарний формат проблеми, її досліджують представники соціальної філософії, соціології освіти, педагогіки, філософії освіти, економіки тощо.

Специфіка менеджмент-освіти полягає в тому, що насамперед - це освіта для кар'єри, для успіху окремої особистості, організації та суспільства, у цілому [1, 2].

Світові відносини, зв'язки, структури існують завдяки суверенним державам і належать їм. Подібно тому, як люди не можуть існувати поза державами, так не може бути й наднаціональних утворень у відриві від держав. В залежності від культур, країн існують значні розходження щодо підходів до управління людськими ресурсами та набору конкретних управлінських методів. Тому суть глобалізації складається в розширенні й поглибленні зв'язків між державами і як результат посиленні подібності між ними [3, 4].

### **Мета статті:**

- аналіз моделей менеджмент-освіти;
- аналіз японської менеджмент-освіти;
- дослідження принципів зарубіжних систем менеджмент-освіти;
- визначення відмінностей в системах менеджмент-освіти.

### **Обговорення проблеми**

Наявні принципові розходження у підходах до управління людськими ресурсами в США і Японії [5, 6].

Аналіз японського менеджменту персоналу викликає особливий інтерес із наступних причин. По-перше, це та область менеджменту,

де найбільше різко проявляються відмінності японського стилю від досить добре вивченого й широко розповсюдженого в розвинених капіталістичних країнах західного (американського) стилю.

Вихідні передумови кадрової політики, як і конкретні методи її проведення на японських підприємствах, значно відрізняються від американських. По-друге, результати, отримані на японських підприємствах (наприклад, темпи росту продуктивності праці), свідчать про те, що використовувані там методи управління персоналом досить ефективні. Саме ефективність привертає все більш уваги зарубіжних дослідників, які, вивчаючи японські методи управління персоналом, розглядають можливість їхнього використання у своїх країнах [7, 8].

Розглянемо особливості елементів цієї системи.

1. Система «довічного наймання» робітників та службовців.

Це система, згідно якої працівник, прийнятий на службу після закінчення навчання, працює в даній корпорації аж до виходу на пенсію. До позитивних аспектів такої системи можна віднести певну стабільність зайнятості, створення умов для скорочення поточності робочої сили й підвищення продуктивності праці, досить високу частку виплат на соціальні цілі й т.д. До негативних сторін системи відносяться надмірні перевантаження робітників у результаті понаднормових робіт, жорсткі умови наймання й просування, дискримінація більшої частини працівників і т.д. Серед недоліків також неможливість звільнення постійного працівника, збільшення середнього віку зайнятих через необхідність тримати літніх (до 55 років) працівників і обмеженість можливостей залучення здатних працівників із боку.

2. Система виплати й службового просування «за старшинством» «нэнко сейдо». Дана система тісно пов'язана із принципом «довічного наймання» і заснована на принципі переважної залежності заробітної плати й можливості просування від віку й стажу роботи. Така система сплати заробітної плати на певному етапі розвитку стала нераціональною, стримуючи розвиток і стимулювання більше молодих, висококваліфікованих і більше здатних працівників. Тому, починаючи з 50-х років, відбувається модифікація системи виплати за рахунок підвищення частки додаткових виплат, що точніше враховують реальний внесок працівника, його кваліфікацію й освітній рівень. Однак, розвиток цього процесу не означає ліквідації базового принципу формування заробітної плати на основі вислуги років. Компанії намагаються зберегти принцип «нэнко сейдо», оскільки це допомагає виховувати в найманих робітниках почуття відданості компанії, підсилює й закріплює їхні довгострокові зв'язки з місцем роботи.

3. Система посадового просування «мибун сэйдо». Основним принципом посадового просування всередині організаційної структури

компанії є традиційна «система статусів», або службова ротація. Протягом своєї трудової діяльності найманий робітник (із різною швидкістю) просувається всередині «кадрової піраміди», від її периферії до центру - горизонтально й від підвалин до вершини - вертикально. Ця система має дві важливі особливості. Насамперед, залежність оплати праці від займаного рангу досить чітка й набагато сильніша, ніж, наприклад, на Заході; це ж стосується й посадової різниці в окладі (так, японський працівник, що займає більше низьку сходинку в посадовій ієрархії, але працюючий у компанії безперервно з моменту закінчення навчального закладу, у цілому, може одержати більшу винагороду, ніж його колега, що займає вищу сходинку, але працюючий у компанії менший термін). Але ще більше значення в Японії мають моральні аспекти цієї проблеми. Навіть мізерне підвищення соціального статусу найманого означає для нього визнання заслуг і прояв уваги до нього з боку адміністрації.

4. *Система прийняття рішень «ринги сейдо».* Дослідження свідчать про той факт, що «ринги» є, у певній мірі, філософією японського менеджменту. Класична процедура «ринги сейдо» передбачала багаторазове узгодження підготованого рішення на декількох рівнях управління, починаючи з рядових співробітників і кінчаючи вищими керівниками. Уважається, що ухвалення рішення шляхом узгодження на всіх рівнях і стадіях полегшує координацію його наступного виконання. Попри того, що процедура має забезпечити надходження нових ідей, під час обговорення рішень, іноді, в умовах твердої ієрархії й поваги до начальства, подібний процес зводиться до спроб підлеглих угадати думку керівників, а не просуванню їхньої самостійної точки зору.

У цілому, японській системі менеджменту властиві групове стимулювання й групова відповідальність, оскільки найважливішим організаційним елементом усіх структур управління є група. Японський менеджмент убачає у своїх працівниках ті ресурси, які можуть принести економічний прибуток, якщо персонал навчати й використовувати відповідно до максимуму можливостей.

Типовий погляд західного підприємця припускає існування суперечливих відносин між працею й управлінням. *Західний менеджмент* вважає працівника як найнятого для виконання певного завдання та застосовує метод командного управління "зверху вниз" з елементами авторитарного-наглядацького стилю, тобто метод менеджерського нагляду й вказівок, замість спонукання робітників до співробітництва.

Американська система менеджменту спирається на індивідуалізм, індивідуальне прийняття рішень, виходячи зі службових повноважень, самовідповідальність і самоствердження, здійснення короткострокового наймання. Американська організація характеризується швидкою оцінкою й просуванням персоналу по

службі, спеціалізацією діяльності, формальними, кількісними методами оцінки персоналу. Людина розглядається як один із засобів досягнення цілей організації, при цьому мета самої людини ігноруються [9].

Таким чином, американському менеджменту властивий капіталоцентризм. На відміну від американського, японська управлінська практика орієнтується на людину (людина - центр господарської діяльності - людиноцентризм), що виражається в підході до людини як до особистості, а також у колективізмі (співробітництві), колективному прийнятті рішень (постійна дирекція й система кругового візування), здійсненні довгострокового наймання.

Японській організації є також властивим поступова, повільна оцінка й просування, неформальний тонкий механізм контролю діяльності працівників, відсутність обов'язковості спеціалізації персоналу.

Усе це дозволяє дослідникам характеризувати американську господарську практику, як типову "капіталістичне господарювання", у той час як японське господарювання називають "людським господарюванням" [10].

Ефективність виробництва обумовлена не стільки використанням тієї або іншої системи управління, скільки тим, як пристосовані її елементи до виробничо-ринкових умов, у яких функціонує організація. Такий підхід припускає необхідність аналізу будь-якої системи або стилю управління в тісній прив'язці до конкретних внутрішніх та зовнішньоекономічних умов, у яких діє організація; отже зростаюча інтернаціоналізація бізнесу підсилює взаємодію й взаємовплив двох моделей менеджменту - західної (США) і східної (Японія).

### **Висновки**

Отже можливо сформулювати такі основні складові сучасного універсального підходу до управління людськими ресурсами:

1. Довгострокові зв'язки працівників зі своєю фірмою. З ростом тривалості цих зв'язків збільшуються можливості оптимізації системи управління персоналом. В Японії це реалізується в рамках довічного наймання, а в провідних корпораціях США й Західної Європи довгострокові зв'язки стимулюються відповідними матеріальними й моральними методами.

2. Комплексний, всебічний і постійний вплив на персонал. Це вплив не обмежується виробничою сферою, а має постійно охоплювати всі сторони життя працівників підприємства (родина, побут, культура, медицина, освіта, відпочинок і т.д.), ідентифікувати працівника з організаційною системою фірми, і, відповідно, підвищувати ефективність управління персоналом. Постійне навчання й виховання персоналу. Високі темпи науково-технічного прогресу прискорюють швидкість "амортизації" знань. Тому необхідно постійне

внутрішньофірмове навчання, підготовка й перепідготовка на всіх рівнях.

3. Широка участь робітників у всіх рівнях управління. Така участь має різні форми: від делегування працівників у вищі органи управління до самоврядування на робочих місцях. Коротко суть "революції на робочому місці" (цей термін - "какумэй секуба" - з'явився на рубежі 60-х - 70-х років у Японії й у цей час широко розповсюджений в усьому світі) можна визначити як повне, активне й справжнє самоврядування, залучення виконавців на всіх рівнях у процес управління.

Залучення працівників до роботи у вищих органах управління корпораціями - ради директорів або наглядацьких рад - знайшло найбільше поширення в країнах Західної Європи. Самоврядування проявляється в тім, що виконавцеві на будь-якому робочому місці надається право самостійно здійснювати планування, організацію, контроль і регулювання виробничого процесу. Він може самостійно (у рамках своєї компетенції) приймати й реалізовувати рішення з метою оптимізації своєї праці.

Попри все різноманіття існуючих у світі підходів до управління людськими ресурсами та радикальних відмінностей під час вирішення цих проблем, мають місце й тенденції загального характеру: формалізація процедур відбору людських ресурсів, аналіз потреб у них, системний взаємозв'язок господарських рішень і політики в області управління людськими ресурсами.

Зміни, що відбуваються в сфері управління людськими ресурсами, неминуче викликають трансформації системи освіти, через що виникають нові вимоги до системи менеджмент-освіти.

#### ***Перспективи подальших наукових досліджень:***

✓ розробка концепції управління ресурсами в контексті менеджмент-освіти;

✓ пошуки шляхів оптимізації менеджмент освіти в Україні.

#### ***Джерела***

1. Друкер П. Эффективное управление. – М.: Фаир-Пресс, 2002 – 288 с.

2. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда. – М., 2001 – 135 с.

3. Валлерстайн И. Анализ мировых систем и ситуация в современном мире. – Спб., 2001. – С. 25-28

4. Кувалдин В., Рябов А. Национальное государство в эпоху глобализации. Свободная мысль. – 2000. - № 1. – С. 40

5. Ian Beardwell, Len Holden, Tim Claydon. Human Resource Management. A contemporary Approach. Fourth Edition. Prentice Hall. 2004 – 739 p.

6. Gary Dessler. Human Resource Management. Tenth Edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2005 – 725 p

7. Старобинский Э. Е. Менеджмент в Японии. //Управление персоналом. – 1997. - №5. – С. 23-28.

8. Haug G., Tauch C. Summary and Conclusion. Towards the European Higher Education Area: Survey of Main Reforms from Bologna to Prague, 2001.

9. Г.В. Можаяева. Анализ системы подготовки специалистов и менеджеров ОДО в Италии и Германии // Университетское управление. –2000. - N 1(12). – С. 33-35

10. Стукало А., Авдеева Т. Глобализация мировой экономики // Международная жизнь. 2000. - № 5. – С. 54

*Стаття надійшла 15.02.2005 р.*