

Магістр 2 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. Розглянуто закордонний та вітчизняний досвід управління персоналом. Запропоновано впровадження окремих аспектів діяльності закордонних фірм на українських підприємствах.

Аннотация. Рассмотрен зарубежный и отечественный опыт управления персоналом. Предложено внедрение отдельных аспектов деятельности зарубежных фирм на украинских предприятиях.

Annotation. Foreign and domestic experience of personnel management is considered in the article. The introduction of separate aspects of the activity of foreign firms at Ukrainian enterprises is suggested.

Ключові слова: управління персоналом, закордонний досвід, українські підприємства.

Персонал – це головна ланка в діяльності будь-якого підприємства, тому у розвинених країнах приділяється велика увага людським ресурсам.

У системі заходів реалізації економічної реформи особливе значення надається підвищенню рівня роботи з кадрами, постановці цієї роботи на міцний науковий фундамент, використанню накопиченого протягом багатьох років вітчизняного і зарубіжного досвіду.

У практиці управління персоналом в останні роки чітко простежується взаємодія різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. У цьому виявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту.

Метою даної статті є дослідження зарубіжного досвіду управління персоналом і виявлення способів можливого застосування його на українських підприємствах.

Питанням управління персоналом займалися ряд вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: Травін В. В., Кібанов А. Я., Хміль Ф. І., С. Дзин, Г. Десслер, Д. Коул та ін.

Отже, слід розглянути основні принципи роботи системи управління персоналом на закордонних підприємствах.

Першою слід розглянути Японію.

Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стиму-

лів, функціонує в межах існуючих організаційних рамок. Ставиться завдання забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми.

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: "канбан" ("точно вчасно") і "комплексне управління якістю" ("нуль дефектів"), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву [1].

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. Як правило, в японських фірмах немає докладних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи носять загальний характер. Співробітник, що направляється на роботу отримує лише довідку про призначення, що інформує про те, що з такого-то числа він призначається в такий-то відділ на такий-то тарифний розряд, без вказівки конкретних обов'язків, сфери відповідальності або терміну роботи. Поступивши в підрозділ, працівник опановує трудові операції й особливості міжособистісних відносин у колективі за підтримки колег по роботі і безпосереднього керівника. Організація робочого місця і виробничих приміщень всіляко сприяє колективній праці [2].

Далі необхідно розглянути США.

Кадрова політика в американських фірмах зазвичай будується на більш-менш однакових принципах.

Спільними критеріями підбору кадрів в американських фірмах є освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються [3].

Велике значення в розробці американської системи управління персоналом мають принципи і вимоги, запропоновані працівникам, що приймаються на роботу.

При прийомі на роботу всі кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма розробляє свої критерії відбору та порядок наймання працівників.

В американських фірмах звільнення персоналу, включаючи менеджерів, завжди супроводжується серією оцінних і виховних прийомів, за винятком екстремальних ситуацій (злочинство, шахрайство, очевидне порушення порядку). Оцінка кожного працівника здійснюється один або два рази на рік. Результати проведеної оцінки обговорюються працівником і його начальником, підписуються ними. Вони містять перелік недоліків у роботі та

шляхів їх ліквідації, а також, у разі необхідності, попередження про звільнення або про те, що подальше перебування на посаді залежить від поліпшення роботи [3].

Порівняно з американським у західноєвропейському менеджменті менеджер не так чітко виділяється у колективній праці; суттєвою особливістю є колективна робота команди на чолі з лідером, здатним працювати в певних структурних межах організації. Європейські менеджери передусім цінують вроджені здібності до керівництва, "неординарність" (здатність бачити проблеми і нестандартно розв'язувати їх) [4].

Так, у Франції та Бельгії вважається незаконним використання реклами вакансій у пресі з метою прихованої реклами компанії (пропоновані робочі місця в дійсності можуть і не існувати). Крім того, у Франції заборонено вказувати в оголошеннях максимальний вік кандидата. На тих, хто не дотримується цього закону, може накладатися невеликий штраф. Анкета, яка надходить на роботу у Франції відповідно до трудового законодавства, не повинна містити питань про членство претендента в профспілках, його віросповідання, політичні погляди або сімейний стан [5].

Методи відбору персоналу німецьких компаній, перш ніж стати застосовними на практиці, повинні бути схвалені радами підприємств за умови дотримання федерального законодавства. Кандидати на вакантні посади, відповідно до закону, мають право на таємницю приватного життя, право на гідне ставлення до себе, оплату витрат, пов'язаних із проходженням співбесід, і гарантований захист від нескромних питань у процесі співбесіди, тобто питань про політичні погляди або про сімейний стан людини [5].

В Італії оголошення про вакантні місця повинні відповідати вимогам виданого державою Робочого статуту, що забороняє згадку про політичні погляди претендентів на місце, про їх участь у профспілках, про расові та релігійні погляди.

В Іспанії закон гарантує претендентам на вакантні місця свободу від вторгнення в їх приватне життя. Крім того, державна служба зайнятості Іспанії має право накладати заборону на опубліковані в пресі оголошення про роботу, щоб виключити будь-яку можливість дискримінації за ознакою статі, хоча на практиці таке трапляється вкрай рідко [5].

Що стосується вітчизняного досвіду в сфері управління персоналом, то важливу роль в українському менеджменті відіграє інтуїтивний пошук оптимальних рішень у сфері управління персоналом. І такий підхід є недостатнім. Часто на керівні посади призначають тих, хто стане найбільш лояльним до осіб, які їх призначили. А багато топ-менеджерів, які працюють на малих і великих підприємствах, нерідко виконують роль кризових менеджерів, які рятують підприємство від повного розвалу [6].

На українських підприємствах все частіше намагаються впровадити закордонний досвід управління персоналом, але для цього треба враховувати, що український менталітет поєднує американський дух індивідуалізму і японські працездатність і прагнення до вдосконалення. Тому, на думку автора, впровадження на українських підприємствах закордонної системи управління персоналом, повинне враховувати:

довгострокове формування кадрів, що стосується ретельного підбору кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу та професійних навичок;

розробка дієвої системи стимулювання і мотивації працівників, їх безпосередня участь у діяльності підприємства;

послідовність діяльності HR-менеджерів у системі управління персоналом;

встановлення гідних умов праці та відповідної заробітної плати співробітникам;

високу якість розроблення кадрової політики на підприємстві.

Чітко сформована система управління персоналом відповідно до стандартів Європи, куди найчастіше відїжджають українські працівники, допоможе зберегти кваліфіковані кадри на Батьківщині.

Наук. керівн. Славгородська О. Ю.

Література: 1. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : учебн.-практ. пособ. / В. В. Травин. – 5-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов – М. : Дело, 2003. – 272 с. 2. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом : монография / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М. : Изд. Росс. экон. акад. ; Екатеринбург : Деловая книга, 1998. – 232 с. 3. Егоршин А. П. Управление персоналом : пособие для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с. 4. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с. 5. Соколова М. И. Управление человеческими ресурсами : учебн. пособ. / М. И. Соколова, А. Г. Демен. – М. : ТК "Велби" ; Проспект, 2006. – 240 с. 6. Фантаз С. М. Національні особливості систем управління персоналом: Японія, США, Росія, Україна [Електронний ресурс] / Фантаз С. М. – Режим доступу : <http://hr-portal.ru/article/nacionalnye-osobennosti-sistemupravleniya-personalom-yaponiya-ssha-rossiya-ukraina>.