

УДК 331.108

**Кравченко Олена Олексіївна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій*

*Черкаський навчально-науковий інститут*

*ДВНЗ «Університет банківської справи»*

**Кравченко Елена Алексеевна**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры менеджмента и информационных технологий*

*Черкасский учебно-научный институт*

*ГВУЗ «Университет банковского дела»*

**Kravchenko Olena**

*PhD, Assistant Professor of the*

*Department of Management and IT*

*Cherkasy Institute of SHEE «University of Banking»*

**СВІТОВИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ  
МИРОВОЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ  
WORLD EXPERIENCE OF THE NATIONAL WORKING  
ORGANIZATION**

***Анотація.** В статті розглядаються особливості кадрової політики, основні напрями роботи з персоналом на підприємствах провідних європейських країн, США та Японії.*

***Ключові слова:** кадрова політика, професійне зростання, управління персоналом.*

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности кадровой политики, основные направления работы с персоналом на предприятиях ведущих европейских стран, США и Японии.

**Ключевые слова:** кадровая политика, профессиональный рост, управление персоналом.

**Summary.** The article deals with the peculiarities of personnel policy, the main directions of work with personnel at the enterprises of the leading European countries, the USA and Japan.

**Key words:** personnel policy, professional growth, personnel management.

**Актуальність теми дослідження.** Сучасна система управління кадрами, в умовах ринкової економіки, представляє можливості розробки нової, гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств.

Більшість вітчизняних та зарубіжних авторів розглядають у зв'язку один з одним такі поняття, як «кадровий потенціал» та «управління кадрами», оскільки тільки при вмілому управлінні можливе раціональне використання кадрів і, як наслідок, ефективна діяльність підприємств в умовах гострої конкурентної боротьби.

Проблеми кадрової політики знаходять своє відображення у працях таких вчених: Одегова Ю.Г., Пошерстник Н.В., Філіпової Т.І., Щокіна Г.В., Щербак В.Г., Яковенко О.М, проте проблеми формування кадрової політики підприємства потребують подальшого вирішення.

Управління кадрами – це багатогранний та складний процес, який має свої специфічні особливості та закони. В загальному вигляді під управлінням кадрами розуміють цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства, керівників та спеціалістів підрозділів системи

управління кадрами, котрі включають розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління кадрами.

Досвід роботи провідних підприємств свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію фірми, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням таких підприємств є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь. Тому актуальним виявляється вивчення особливостей формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації [3, с. 355].

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи – не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управлінні людськими ресурсами.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський.

Американський – передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада – працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є те, що персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається

певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених [5].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності та результати. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [5, с. 135].

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи – проектно-цільові групи.

Американські фірми, які використовують традиційні принципи відбору кадрів при наймі на роботу, головну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, тому просування їх по ієрархії управління проходить тільки по вертикалі, а це означає, що менеджер робитиме кар'єру тільки у цій галузі.

В американських фірмах прийом на роботу передбачає такі етапи:

1. Ознайомлення працівника з майбутніми функціями, правами і відповідальністю.
2. Якщо конкретну роботу, на яку наймається працівник, не включено у річний план, її потрібно обґрунтувати, зареєструвати у відділі кадрів для встановлення відповідної системи оплати праці.
3. Відділ персоналу допомагає керівникові підрозділу, де є вакансія, підібрати кандидатуру. Він готує короткий список кандидатів по цій посаді.

4. Кандидати, внесені у список, проходять через декілька інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на 2-3 рівні вгору), колегами і у разі необхідності – з підлеглими. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

Робота кожного працівника оцінюється один-два рази на рік. Результати оцінки обговорюються працівником і його керівником та підписуються обома сторонами. Остаточне рішення про звільнення працівника приймає керівник на 2-3 рівня вищий за безпосереднього керівника. Якщо працівник, котрий звільняється, є членом профспілки, то причини звільнення обговорюються з її представниками і у відповідності з трудовим договором (контрактом). Рішення про звільнення працівник може оскаржити на більш високому рівні керівництва або через суд [1, с. 115].

В американських фірмах кадрова політика будується майже за такими принципами:

1. При доборі персоналу загальними критеріями є: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються.
2. Запровадження автоматизації у виробництво внесло суттєві зміни в роботу персоналу:
  - заміна жорстких переліків професій і посадових інструкцій більш широкими, більш прийнятними і зручними для працівників;
  - зменшення обсягу роботи у центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
  - перехід на гнучкі форми оплати праці;
  - об'єднання спеціалістів у наскрізні (від конструювання до виробництва) колективи – проектно-цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід-вихід», при

якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Основними напрямками роботи щодо управління персоналом у США є: підбір, селекція (розвиток), розстановка, інструктаж.

Крім того, це функція планування професійного зростання; професійного навчання; контролю дисципліни; обґрунтованості винагород; забезпечення здоров'я і безпеки; переміщення; пониження на посаді; звільнення [4, с. 104].

До функції трудових відносин належать: проведення переговорів, бесід; розгляд скарг; вирішення трудових спорів; недопущення дискримінації працівників за ознаками раси, національності, статі, віку.

Кадрові служби фірм і корпорацій США є великими підрозділами, в яких працюють 50 і більше службовців з дуже високим статусом. Віцепрезидент компанії по кадрах звичайно є другою особою у компанії, і всі стратегічні рішення приймаються тільки за його участю.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з урахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є [1, с. 137]:

- переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;

- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію.

В японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник відділу підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій він раніше не працював.

Приймаючи на роботу, японські фірми дотримуються таких критеріїв: суміщення професій, спроможність працювати у колективі, розуміння значення своєї професії для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, пов'язувати вирішення різних завдань, писати службові записки і уміння накреслювати графіки. Потенційні кандидати проходять попередню перевірку на здатність працювати у напівавтономних колективах.

В Японії головною проблемою управління персоналом є збільшення витрат на утримання персоналу, зниження рентабельності і ефективності управління. Основна причина – старіння зайнятого населення. Заходи, які вживаються для удосконалення кадрової політики, зачіпають основи традиційного японського управління:

- принципи довічного наймання;
- підвищення заробітної плати і просування на посаді в залежності від стажу роботи.

- участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми (а не галузі, як у США).

Отже, система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, приваблювання нових працівників, їх підготовку, оплату праці у залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати.

Таке довічне наймання поширюється і на працівників, які досягли пенсійного віку (55-60 років). Воно охоплює приблизно 25-30 % японців, зайнятих на великих фірмах. Але з погіршенням фінансового стану фірми проводять звільнення, тому що офіційних документів, які гарантують довічне наймання, немає. Це є традиція: гарантована зайнятість, яка ґрунтується на високій продуктивності праці та якості продукції.

В Європі й США чітко визначені службові обов'язки інженера, техника і робітника. Обидві моделі – американська і японська мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

Управління персоналом в різних формах має свої особливості, але загальними для них є такі заходи:

1. Надання підлеглими своєму керівництву робочих звітів або доповідей про виконану роботу і про плани на майбутнє. Такі звіти складаються працівниками усіх рівнів управління і подаються в залежності від встановленого на фірмі порядку: щоденно, щотижня, щомісяця або наприкінці року. Вони є інструментом контролю і сприяють підвищенню відповідальності за доручену справу, а також розвитку ініціативи працівників щодо удосконалення господарської діяльності фірми.
2. Проведення щотижня оперативних нарад на вищому рівні управління за участі керівників виробничих підрозділів і центральних служб. Оперативні наради дають змогу президентові або головному адміністратору фірми ознайомитись з поточним



станом справ і внести корективи у господарську діяльність фірми. Менеджери, у свою чергу, звітують перед вищими управлінськими рівнями. У звітах менеджерів дається оцінка змін у діяльності персоналу, змін вартості робочої сили, вартості переміщення людей або обладнання, відповідності принципам технічної політики [5, с. 62].

Аналіз проблем кадрового складу і розробку методів управління персоналом менеджери здійснюють на основі такої інформації:

- витрати на добір і розстановку персоналу;
- сучасний рівень плинності персоналу;
- прогнозна потреба у персоналі різних професій.

Щоб поліпшити контакти між менеджерами і рядовими працівниками, спрощується фінансова звітність фірми, яка стала доступною для працівників, що створює для них можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівні управління.

Нові виробничі системи, засновані на колективній праці, вимагають, щоб працівники-виконавці мали всю інформацію для розробки заходів щодо підвищення продуктивності праці.

В тенденціях, які стали характерними для західних компаній, можна відмітити зростання чисельності кадрових служб. На підприємствах західноєвропейських країн у кадрових службах працюють спеціалісти гуманітарного профілю та менеджменту.

В таблиці 1 показано зміни й нові тенденції в управлінні персоналом: велика індивідуальність праці, зміна характеру ієрархічної структури [2, с. 167].

**Зміни та нові тенденції в управлінні персоналом в Японії**

<b>Заходи</b>	<b>Традиційне управління</b>	<b>Нові тенденції</b>
Набір робочої сили	Набір молоді. Напрямок на кількісний аспект	Відбір досвідчених спеціалістів. Увага до якісних аспектів
Функції	Колективна відповідальність за результати. Відсутність чіткого розподілу функцій	Індивідуальна відповідальність. Розробка посадових інструкцій
Контроль	Перевірка знань і навичок	Виявлення поведінкових аспектів
Просування по службі	У залежності від стажу	У залежності від індивідуальних результатів

У Німеччині кадрова політика на великих фірмах проводиться спеціальними службами, розмір яких прямо залежить від чисельності зайнятих: на 130-150 працівників – один співробітник кадрової служби. На більшості фірм кадрові служби зайняті не тільки кадровими питаннями, але й виконують деякі економічні функції (розрахунок зарплати) [2, 168].

Працівники служби управління персоналом в Європі зобов'язані:

- знати: трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, які відносяться до особового складу; основи педагогіки, соціології і психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом;
- володіти: сучасними методами оцінки персоналу; профорієнтаційною роботою; довготерміновим та оперативним плануванням роботи з персоналом; регламентаціями функцій структурних підрозділів і працівників; спеціальними технологіями управління;
- мати: ясне уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань.

На малих підприємствах, де кадрові служби як такі відсутні і їх функції виконує один-два працівники, ситуація з професійною підготовкою цих працівників дещо інша. Менеджер з персоналу має бути провідником кадрової та соціальної політики, соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, самокритичним, мати високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміння вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, пов'язаних з конкретними конфліктними ситуаціями, мислити масштабно, забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Головний менеджер в організації, що відповідає за людські ресурси:

- працює як повноправний член команди вищого керівництва організації;
- пропонує стратегії, які дають можливість створювати, розвивати та постійно регулювати довгострокові програми в галузі людських ресурсів;
- стежить за узгодженістю програм у галузі людських ресурсів з організаційною культурою;
- проінформований про нинішні та майбутні, внутрішні та зовнішні події та проблеми, та розуміє їх потенційний вплив на робітників;
- відстоює перед вищим керівництвом найбільш ефективні стратегії використання людських ресурсів;
- є захисником професії менеджера з людських ресурсів та її професіоналів. Відстоює важливість цієї сфери діяльності [2, с. 170].

**Висновки.** Отже, служби управління персоналом повинні бути укомплектовані спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства. Закордонний досвід

показує, що керівник служби управління персоналом наділений широкими повноваженнями, є членом правління підприємства й активно впливає на його політику. Діяльність працівників служби управління персоналу регламентується посадовими інструкціями, розробленими відповідно до кваліфікаційного довідника посад службовців і затвердженого керівником підприємства або структурного підрозділу.

### **Література**

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібн. для студ. вищих закл. освіти / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 419 с.
2. Ведерников М.Д., Гарват О.А. Методологія оцінки управлінського персоналу в системі мотивації ефективності праці / М. Д. Ведерников // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2003. – № 2. – Т.2. – С. 15 – 18.
3. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві / О.О. Кравченко // Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – С. 355–359.
4. Кравченко О. О. Психологічні аспекти управління персоналом / О. О. Кравченко, С. В. Кикоть // Молодий вчений. – 2016. – № 3. – С. 101 – 103.
5. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.