

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Мельник П. Д.

Науковий керівник:

Доцент **Мазур К. В.**

Розглянуто особливості управління персоналом в ринковій економіці; висвітлено позитивні сторони Японської та Американської моделей.

Сучасна ринкова економіка створює передумови для підприємницької активності, що дає змогу по-новому організувати виробництво, сприяє економічному розвитку, характерною ознакою якого є поєднання інтересів нагромадження фізичного, фінансового і людського капіталів, завдяки чому долається найфундаментальніша суперечність капіталізму – суперечність між працею і капіталом. Досягнення всіх основних цілей підприємства, зокрема, більш продуктивної і якісної роботи, можливе при використанні ефективної та пристосованої до сучасних ринкових умов, системи управління персоналом.

Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Управління персоналом в даний час набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом.

Укрупнено можна виділити три фактори, що впливають на працівників підприємства:

– ієрархічна структура підприємства – де основним засобом впливу є відношення влади-підлеглості, примушення і контролю;

– культура, тобто шкала цінностей, вироблених суспільством, підприємством або групою осіб, соціальні норми, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без помітного тиску;

– ринок – мережа рівноправних відносин, що базуються на купівлі-продажу продукції і послуг, відношеннях власності, рівновазі інтересів продавця і покупця.

Ці фактори впливу – поняття достатньо складні і на практиці рідко застосовуються окремо. Характер, якість економічної ситуації на підприємстві визначається фактором, якому віддається пріоритет.

При переході до ринку підприємства повільно відходять від ієрархічного управління, жорсткого адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємовідносин, відношенням власності, що базуються на економічних методах. Саме тому зростає значення досвіду закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей [3, с. 183].

Спираючись на досвід закордонних підприємств, неможливо не звернути увагу на концепції двох провідних у галузі управління персоналом країн – США та Японії.

Вагомі нововведення в управлінні американськими компаніями – уведення системи стратегічного планування і управління, перехід до децентралізації структур і використання бригадних методів організації праці.

Проблемам удосконалювання роботи з керівними кадрами в США завжди надавалось винятково важливе значення. Економічні основи побудови і загальна соціальна спрямованість систем управління найманим персоналом у США знаходяться під найсильнішим впливом відносин праці і капіталу, заробітної плати і розподілу прибутку. Багато принципів організації кадрової роботи в США склалися в специфічних американських умовах і істотно відрізняються від підходів, що використовуються, наприклад, у західноєвропейських країнах і Японії.

Американська система заснована на розгляді діяльності по управлінню як самостійної професії і наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації керуючих. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США, що ускладнює можливість виникнення проблеми формування резерву кадрів. В американському управлінні значно більший прошарок "джеренералістів", тобто виконуючих загальні обов'язки керівників широкого профілю, що повинні бути компетентні й у техніці, і в економіці, і у виробництві, і в ринковій діяльності і т.п. Широко використовуються програмно-цільові, матричні структури управління, що вимагають розвитку особливих навичок гнучкості, пристосованості в діловому поведженні керівників вищого і середнього рівнів. Системи добору,

оцінки, стимулювання, просування персоналу в США набагато більше засновані на індивідуальному підході до кожного керівника і фахівця, чим в інших країнах.

Американські теорія і практика кадрової роботи у своїх найбільш сучасних проявах у значній мірі враховують об'єктивні зміни вимог до керівників, досить швидко пристосовуються до них, вбирають у себе багато висновків економічної науки, соціології і соціальної психології, передової практики управління. Це дозволяє виділити в них ряд аспектів, що заслуговують уваги.

Вищих керівників власники фірм розглядають як повноважних представників своїх інтересів, що фактично одержують не тільки заробітну плату, але і значну частку від прибутку підприємства. Добір, оцінка і просування кожного з них здійснюються індивідуально, ця робота покладається безпосередньо на членів ради директорів компанії. Форми підвищення їхньої кваліфікації і підготовки до заняття нової посади побудовані так, щоб, мінімально використовуючи час керівника, дати йому максимум корисних зведень і навичок.

Керуючі середнього рівня складають найбільш численний шар в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер США, вони частіше переміщуються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади. Саме для керівників цього рівня у великих організаціях створюються комплексні системи кадрової роботи, що охоплюють:

- планування забезпечення фірми керівними кадрами, їх "кар'єри" і просування;
- конкурсний добір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад;
- формальну (засновану на чітких критеріях) оцінку результатів праці працівників, а також їх професійних, ділових і особистих якостей;
- регулярну процедуру оцінки всіх керуючих середнього рівня при особистій участі в ній вищих керівників;
- активне проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації керуючих з урахуванням перспектив їхнього просування.

Керівники нижчої ланки управління набираються з числа робочих чи молодих фахівців, більшість з яких уперше стають на посаду, що передбачає керівництво людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади ставляться такі головні задачі, як добір працівників, зда-

тних до керівництва, освоєння ними елементарних знань по управлінню, а також ефективно введення в посаду.

При формуванні резерву керівних кадрів багато американських корпорацій застосовують планування на 5 років і поточне планування забезпечення фірм керівними кадрами. Такі плани оформляються у виді так званих програм "управління кар'єрою керівників" і програм "управління людськими ресурсами". Найбільш характерні їхні риси:

по-перше, конкретний і деталізований облік керівних посад, що у майбутньому виявляться на даній фірмі вакантними; по-друге, індивідуальне "планування кар'єри" кожного керівника і фахівця, що складає в резерві на просування, з урахуванням потреб фірми і якостей кандидата на посаду, створення стимулів до підвищення ефективності особистої праці в зв'язку з перспективою просування в посаді [1, с. 238].

Поряд з американськими системами, на яких базуються формування, розвиток і управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимося на японській практиці.

Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів функціонує в межах існуючих організаційних рамок. Ставиться задача забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми шляхом:

- широкої мережі консультативних і інших органів, що дозволяють вести підготовку і приймати рішення (за деякими оцінками, кожен керуючий у японській компанії бере участь у роботі 60-80 формальних і неформальних робочих груп, що тісно співробітничать між собою);

- спеціально розробленої і постійно діючої системи переміщення керівників на різні посади усередині фірми для вироблення в них універсалізму;

- постійного процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп, у який включаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

Стиль управління компанії впливає на формування організаційної структури. Так, в автомобілебудуванні Японії майстер підлеглий керівнику підприємства, а в США над ним ще три додаткових рівні

керівників: у фірмі "Форд", наприклад, між робітником і головою ради директорів 11 рівнів, а у фірмі "Тойота" – 6.

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.

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців), японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії, в якій працюють. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну атмосферу в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи. Крім того, значне місце приділяється системі довічного найму робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і пов'язаної з нею заробітною платою, активному спілкуванню і заохоченню всіх працівників, просуванню і ротации кадрів, зосередженню на навчанні працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей. У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, ніж у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно-організованих систем і, головне не допустити апатії і безвідповідальності.

Нормою є трудова ротация (ротация посад). Як правило, службовці переводяться з однієї роботи на іншу раз у 5 років. Іноді ротация відбувається в тій же робочій групі, але для кандидата на керівну посаду характерний переклад на інший вид роботи. Нерідко ротация відбувається одночасно з просуванням по службі. Керівники, у тому числі і вищі, часто навчаються разом зі службовцями на виробництві. Звичайно керуючий звертається до працівників з викладом політики чи компанії етики бізнесу. Часто проводяться ранкові "мітинги", цехові збори, збори різних груп працівників, на яких говориться про задачі компанії і дається інформація, необхідна для роботи. Майстри, як правило, подають пропозиції усунення наявних недоліків. Япон-

ські корпорації часто проводять церемонії святкування відкриття нових виробництв, Нового року, відзначають дні народження службовців, що працюють найефективніше, проводять спільні сніданки й обіди тощо, організовують спортивні зустрічі, групові туристичні поїздки, половину витрат на які оплачує компанія, заохочують неформальні зв'язки між керівниками і службовцями. Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

- горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди;

- децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління;

- спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту;

- планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування;

- ціль – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії;

- цільна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем [4].

Отже, для того щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

Література:

1. Савченко В.А, Управління розвитком персоналу. К.: Альма-матер, 1998. – 385 с.

2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академ-видав, 2007. – 576 с.

3. Шершньова З.Е., Оборська С. В., Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 479 с.

4. <http://www.referatik.com.ua>.