

УДК 658.310.8 (73)(47)

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ США ТА ЯПОНІЇ – ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

В. Зеленко

*Львівський інститут банківської справи
Університету банківської справи
Національного Банку України
асистент кафедри економіки та управління персоналом, к.е.н.
79005, м. Львів, проспект Т. Шевченка, 9*

У даній статті розглянуто іноземний досвід управління персоналом на прикладі США та Японії, окреслено спільні та відмінні ознаки цих двох моделей. За результатами аналізу відповідного теоретичного та практичного матеріалу зроблені узагальнення та пропозиції з метою подальшого вдосконалення української моделі управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, людські ресурси, мотивація, рівень управління, ієрархія, організаційна структура, система оплати праці підприємства, трудовий колектив, корпоративна культура.

Україна тільки недавно увійшла в епоху ринкової економіки. За часів СРСР керівниками досить часто призначалися люди, що не володіли потрібними навиками та не мали достатньої кваліфікації. Тому на сьогоднішній день інститут управління персоналом є практично не розвинений в нашій країні. І хоча останнім часом в програмах ВНЗ і введена нова дисципліна "Управління персоналом", однак, як показує практика, на більшості вітчизняних підприємств та організацій і понині в корені зберігся неправильний підхід до підбору, організування, мотивації.

Саме з цієї причини вкрай важливо враховувати зарубіжний досвід управління персоналом: від підбору співробітників до їх мотивації. Це, в свою чергу, свідчить про актуальність даної теми.

Проблемами з управління персоналом в різних країнах світу займається ряд вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: А. Аншукова, О. Васильєва, К. Девіс, П. Друкер, П. Журавльов, О. Крушельницька, М. Кулапов, О. Левченко, Д. Мельничук, Е. Моргунов, Д. Ньюстром, А. Решетніков, Р. Слейтер, С.Сухарьов, Ф.Хміль, Г.Щокін і ін..

Слід зазначити, що не сліпе копіювання, а правильно обраний підхід до запозичення управлінського досвіду у зарубіжних колег може призвести до відмінних результатів.

Сьогодні одна із найбільш значущих проблем в соціально-економічному розвитку більшості країн світу належить робота з людськими ресурсами. У різних державах сформувалися і функціонують свої підходи до управління персоналом,

що характеризуються тим чи іншим поєднанням конкретних управлінських методів. До кардинально-протилежних за своєю суттю підходів до управління персоналом відносять той, що існував в колишньому СРСР (і сьогодні є досить розповсюдженим в постсоціалістичних країнах), і той, що сформувався на Заході. Однак, і західна практика не є однорідною за своїм змістом, оскільки, до прикладу, існує досить значна різниця у використанні методів управління персоналом в США та Японії. А десь посередині знаходяться країни Європейською Союзу.

Варто зауважити, що „класикою” серед напрямів в управлінні персоналом вважається американська та японська школи, які показують, що за допомогою використання часто кардинально-протилежних методів в менеджменті сучасних організацій можна досягти максимальної ефективності їхнього функціонування. Ці моделі мають як багато спільних рис, що пов'язано з процесами глобалізації, інтеграції та економічної співпраці, так і суттєві відмінності, породжені історичним розвитком держав, менталітетом народів, їх релігійними та культурними особливостями.

На наш погляд, ґрунтовний аналіз досвіду з управління персоналом в США та Японії, дозволить виокремити ті його характерні особливості, які можна адаптувати до українських реалій сьогодення.

Вважаємо, що даний аналіз слід розпочати з американської школи (США), оскільки саме цю країну називають „коліскою” сучасного менеджменту.

Так, американська система управління персоналом заснована на розгляді діяльності по управлінню як самостійної професії і наявності найбільш розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації керуючих. Характерною особливістю управлінської школи США є те, що значне місце займає прошарок "джернералістів", 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. В процесі здійснення управління персоналом, широко використовуються програмно-цільові, матричні структури управління, що вимагають розвитку особливих навичок гнучкості, пристосовності в діловій поведінці керівників вищого і середнього рівнів. Окрім цього, у системі підбору, оцінки, стимулювання, просування персоналу в США набагато превалює ніж у інших країнах індивідуальний підхід до кожного керівника і фахівця [5].

Практично в усіх американських організаціях основний акцент робиться на психологічні установки кожного окремого працівника з метою породження відчуття переможця (нагадаємо, вся національна ідеологія в США базується на принципі досягнення індивідуального успіху). ТОП менеджери компаній США постійно намагаються підтримувати атмосферу неформального суперництва в колективі, застосовуючи різні методи для заохочення такої внутрішньої конкуренції.

У США вже давно зрозуміли, що робота з управління людськими ресурсами повинна базуватись на використанні потужної дослідницької бази, мережі консультативних послуг, розвинутої управлінської інфраструктури. Перевжно, стратегія роботи з управління персоналом, формування систем управління людськими ресурсами здійснюються вищим керівництвом корпорацій. Зауважимо, що такій роботі в США притаманний один з найвищих ступенів централізації.

Такі науковці як П. Журавльов, М. Кулапов, С. Сухарев роблять узагальнюючі висновки, що стосуються тенденцій у розвитку практики управління людськими ресурсами, та базуються на результатах дослідження, проведеного за дорученням американської урядової комісії з кадрових питань:

1. Розвиток техніки і технології – один з основних факторів, що викликають постійне скорочення зайнятості у сфері виробництва. При загальному скороченні потреби промисловості в кадрах, відбувається значне збільшення вимог до їх кваліфікації. Завдання керівника в цих умовах – забезпечити високу зацікавленість працівників у результатах праці.

2. Підприємство майбутнього характеризується високим рівнем мобільності кадрів. Деякі дослідники вважають, що вже через кілька років колектив сучасного підприємства буде складатися з постійного осередка компетентних, висококваліфікованих, високооплачуваних працівників і змінної тимчасової робочої сили, в залежності від обсягів виробництва.

3. До теперішнього часу серед керівників нерідко поширена думка, що автоматизація призводить до втрати кваліфікації працівників організації. Проте досвід показує, що прибутковими виявилися лише ті автоматизовані цехи і заводи, де адміністрація прагнула до підвищення рівня кваліфікації персоналу та відповідним чином формувала виробничі завдання.

4. Змінюються вимоги до кваліфікації низових керівників. На думку деяких дослідників, коло їхніх обов'язків поступово скоротиться, можлива навіть інтеграція ролей низового керівника та інженера.

5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу на американських підприємствах переноситися із служби управління людськими ресурсами до безпосередніх керівників, які зацікавлені (часто матеріально) в підвищенні продуктивності праці і все частіше беруть на себе обов'язки інструкторів, які готують персонал. У нових умовах забезпечення зростання ефективності організації стане постійною турботою кожного працівника.

6. Зміни в характері праці та управління формують і нові тенденції в оплаті праці. Об'єктом стимулювання, поряд з обсягом виробництва, стає рівень кваліфікації, досвід, майстерність, тощо.

7. На підприємствах майбутнього організаційна структура буде формуватися не навколо функціональних підрозділів, а на основі прийняття управлінських рішень. В умовах постійного оновлення продукції організаційна структура повинна стати багатофункціональною, що спирається на тимчасово сформовані робочі групи.

8. Розвиток сучасних виробничих систем – є тривалим процесом, що характеризується поетапним впровадженням нової техніки, розширенням і зміною асортименту продукції, постійним її вдосконаленням, частою заміною матеріалів і підвищенням вимог до якості. Не менш тривалим і складним буде процес перебудови управління. Спроби механістичного перенесення нових методів управління на давно сформовані організаційні структури, як правило, не приносять успіху [2].

Щодо здійснення оцінки персоналу, то істотною рисою американського підходу до управління персоналом є те, що прямиий начальник повинен володіти інформацією не тільки про своїх безпосередніх підлеглих, але і працівників, що займають в організаційній ієрархії посади декількома рівнями нижче. Такий керівник розглядає виставлені керівниками нижчої ланки оцінки роботи кожного з

працівників з урахуванням виявленої ними реакції, перевіряє та затверджує їх. Такий принцип дозволяє керівникам верхнього рівня брати участь у вирішенні кадрових питань, маючи інформацію з перших рук по ключових посадах і найбільш перспективних працівниках. Така участь забезпечує реальну централізацію кадрової політики [5].

Як підсумок, виокремлюють три основних проблеми розвитку практики в галузі управління персоналом в США:

- управління персоналом завжди базується на стратегічних планах організації (що є подібною рисою з японським менеджментом);
- постійний розрахунок ефективності управління людськими ресурсами організації;
- вирішення проблеми багатонаціональності персоналу американських організацій шляхом застосування індивідуального підходу до кожного працівника, створення прийнятної для всіх культури організації, що є особливо актуальним для ТНК.

Розвиток і специфіка японської системи менеджменту зумовлені впливом національних норм, традицій, домінуючих релігій (синтоїзм та буддизм), особливостями ментальності населення, впливом американської окупації після Другої світової війни, необхідністю відбудови держави у повоєнний період тощо. Японія першою у світі визнала пріоритетність трудових ресурсів. У країні активно розвивається менеджмент з «людським обличчям», який передбачає активне залучення працівників до діяльності підприємства, прийняття рішень, формування корпоративного духу. У бідній на природні ресурси країні традиційно культивується принцип «Наше багатство — людські ресурси», що забезпечило створення найоптимальніших умов для ефективного їх використання. Це дало підставу такій авторитетній організації, як Світовий економічний форум, визнати Японію лідером за рівнем розвитку менеджменту [5].

Зауважимо, що японські компанії значною мірою виступають як соціальні організації. Кожній організації притаманна власна корпоративна філософія, що базується на щирості, гармонії, співпраці, внеском в покращення життя суспільства [3, С. 185].

Основні фактори, що визначають престиж компанії в Японії, - її правовий статус, контрольована частка ринку, членство на біржі і корпоративна філософія. Ці показники є більш важливими, ніж ціна акцій або рівень прибутковості. Престиж компанії визначає її доступ до зовнішніх фінансових джерел, можливості залучення людських ресурсів з високим потенціалом [2].

Варто відзначити кілька характерних особливостей управління персоналом "по-японськи", зокрема:

По-перше, це підбір кадрів – основа роботи з персоналом. Як відомо, в Японії корпоративний дух, практично повна відсутність конфліктів, злагодженість роботи, дружність колективу залежать від національного складу організації. Простіше кажучи, багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути з тієї простої причини, що в Японії живе 99% японців. Відповідно, і в більшості організацій колектив складається виключно з японців. Українська дійсність значно відрізняється від японської, проте якщо в рамках однієї організації можливо підібрати злагоджений мононаціональний колектив, це автоматично майже повністю нівелює проблеми з несумісністю менталітетів, життєвих цінностей,

віросповідань і тому подібне. Японський досвід підказує, що даний підхід до підбору персоналу виправдовує себе абсолютно.

По-друге, вкрай важливою умовою високої продуктивності праці є корпоративний дух. Це умова, втім, впливає з попереднього. Співвітчизникам куди простіше відчувати себе великий робочої сім'єю, ніж колективу, зібраному "з миру по нитці". Не варто також забувати про відносини підлеглих до керівника. З огляду на українську ментальність, субординація повинна суворо дотримуватися. Однак працівник повинен все ж таки бачити у своєму керівнику не командира, а суворого наставника. У Японії таке ставлення виховується з дитинства, а в Україні таке теж можливо, якщо керівник із самого початку буде правильно себе позиціонувати.

По-третє, ми підходимо до основної перешкоди до застосування японського досвіду управління персоналом в умовах української дійсності. Система довічного найму. На ній базується майже вся система японського управління персоналом. Тут український менталітет є ближчим до північноамериканського – працівник, який пропрацював в одній фірмі більше п'яти років, втрачає стимули до самовдосконалення і починає деградувати у трудовому плані. Ця проблема практично нерозв'язна. Проте все ті ж японці підказують витончене рішення – вони власноруч переходять від системи довічного найму до гнучких форм зайнятості з дотриманням більшості законів управління персоналом, властивих японським менеджерам [1].

На рис. 1. приведена концептуальна схема японської системи управління, що визначає напрямки кадрової політики й організації кадрової роботи в японських корпораціях і фірмах.

Слід зауважити, що японські організації є мінімум забюрократизованими, тут навпаки, 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 і т.п., у який включаються представники різних функціональних служб і рівнів управління [5].

Підсумовуючи сказане, можна виокремити базові організаційні принципи японської компанії, а саме:

- орієнтація на ринок.
- безперервне впровадження нововведень.
- увага не до окремих функцій, а до їх взаємозв'язку.

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

фахівців з питань управління США, японський працівник у порівнянні з американським характеризується такими перевагами:

- проявляє більш високу турботу про якість;
- відрізняється великою працьовитістю;
- чесніше відноситься до роботи;
- в більшій мірі відданий компанії;
- має більш високий загальноосвітній рівень;
- більш надійний в роботі;
- більш схильний до співпраці з колегами;
- більш ініціативний;
- більш амбітний;
- має більш високий рівень професійної підготовки [2].

Відзначимо, що ще по сьогоднішній день точиться багато дискусій з приводу того чи риси японської системи управління персоналом можуть бути притаманними лише японцям, чи все ж таки – вона являє собою вдало підібраний перелік технологій та методів управління, який можна застосовувати в інших країнах.

Аналіз досвіду впровадження японських методів управління персоналом в США дозволяє зробити такі висновки та рекомендації:

- керівництво повинно обрати курс на довгострокову політику в досягненні своїх цілей і проявити більшу схильність до капіталовкладень у розвиток людських ресурсів;
- керівництво повинно пояснити своїм працівникам, що оптимальним є шлях найбільш повного використання їх здібностей;
- керівництво повинно почати, принаймні вибірково, реалізацію програми „довічного найму” для працівників, які досить добре виконують роботу протягом тривалого часу;
- потрібно розпочати перепідготовку середньої управлінської ланки;
- слід приступити до формування і розвитку гуртків контролю якості.

Зауважимо, що на тлі зростаючої інтернаціоналізації бізнесу посилювалась взаємодія і взаємовплив двох моделей менеджменту – західної (США) та східної (Японія) – і до початку 80-х років сформувалися такі основні складові сучасного універсального підходу до управління персоналом:

- довготривалість зв'язку працівників зі своєю фірмою. Зі зростанням тривалості цих зв'язків збільшуються можливості оптимізації системи управління персоналом. У Японії це реалізується в рамках довічного найму, а у провідних корпораціях США та Західної Європи – відповідними матеріальними і моральними методами;
- комплексний, всебічний та постійний вплив на персонал, що дозволяє ідентифікувати працівника з організаційною системою фірми, і, відповідно, підвищувати ефективність управління персоналом. Постійне внутріфірмове навчання, підготовка і перепідготовка працівників на всіх рівнях;
- участь зайнятих всіх рівнів в процесі управління підприємством. Збільшення самоврядування персоналу, яке виявляється в тому, що виконавцю на будь-якому робочому місці надається право самостійно здійснювати планування, організацію, контроль і регулювання виробничого процесу[2].

Слід зауважити, що при всьому різноманітті загальновідомих у світі підходів до управління персоналом, часто біполярності застосовання методів прийняття

управлінських рішень, можна виокремити певні загальні тенденції, а саме: стандартизація процедури відбору персоналу та аналізу потреби у ньому; встановлення т.з. гармонії між прийнятими господарськими рішеннями та політикою в галузі управління людськими персоналом.

На нашу думку, варто звернути особливу увагу на ще один вкрай важливий чинник, що впливає на продуктивність праці персоналу, і відповідно, на ефективність функціонування організації загалом – це мотивація праці.

Звичайно, що кожен менеджер вибирає свій спосіб мотивації персоналу: одні застосовують метод „пряника”, інші – „батога”. Так, в економічно-розвинених країнах Заходу вже тривалий час існує переконання, що хорошого працівника потрібно втримувати всіма силами, оскільки від його кваліфікованої праці напряму залежить ефективність функціонування організації загалом.

Однак, на превеликий жаль, в українських організаціях далеко не в повній мірі використовуються всі методи мотивації персоналу. Так, на переважній більшості підприємств швидше робиться наголос на підвищенні чи пониженні зарплати, звільненні з роботи тощо. Лише незначний відсоток великих організацій, часто з іноземним капіталом, при прийомі на роботу пропонують фахівцям високого рівня окрім великої зарплати ще й т.з. „повний” соціальний пакет. Однак, як свідчить досвід США та Японії, окрім цих речей, багатьом перспективним спеціалістам слід чітко окреслити перспективу просування по службовій ієрархії.

До прикладу, найбільш привабливою для адаптації в інших вітчизняних компаніях може бути детально розроблена і апробована система мотивації, яка застосовується в «Київстар». Так, за словами Сергія Товстенко-Забеліна, відповідального співробітника компанії «Київстар», співробітник приймається на посаду, обов'язки якої чітко визначені посадовими інструкціями і для якої встановлено певний рівень зарплати (Грейд). Кожна посада і кожен Грейд має певний «діапазон» розміру заробітної плати, яка може змінюватися в залежності від успіхів співробітника на цій посаді. У процесі роботи співробітник має можливість переходу на іншу посаду, беручи участь у внутрішньому конкурсі, причому конкурс на заміщення вакансії, в першу чергу, оголошується серед співробітників «Київстар». Усі виплати в компанії відбуваються абсолютно легально зі сплатою відповідних податків, і таким чином співробітник «Київстар» легко може використовувати ще й такі додаткові можливості, як банківське кредитування, пенсійне забезпечення, соціальне страхування і т. п. Крім заробітної плати, кожен штатний співробітник «Київстар», в залежності від індивідуальних результатів праці та результатів роботи його підрозділу і компанії в цілому, може розраховувати на премії. Зазвичай виплачуються щоквартальні та щорічні премії, що становить суттєву добавку до зарплати. Крім зарплати і премій, кожен штатний співробітник одержує соціальний пакет, який включає в себе медичне страхування, доплату до відпустки, пенсійне накопичувальне страхування, страхування від нещасного випадку, мобільні послуги для членів сім'ї. Працівник компанії має можливість отримати цільову матеріальну допомогу в особливих випадках, наприклад, ювілей, народження дитини, весілля, а також підтримку у випадку серйозної хвороби. Також компанія «Київстар», активно сприяючи підвищенню кваліфікації своїх співробітників, оплачує відповідні семінари, тренінги, спеціальні програми розвитку; проводить конкурси бізнес-ідей з заохочувальними преміями та можливістю впровадження цих ідей на практиці [4].

Підсумовуючи, зазначимо, що в усьому світі йде пошук найбільш раціональних моделей управління персоналом. Досвід багатьох фірм показав, що інвестиції лише в нове обладнання не призводять до бажаного підвищення продуктивності праці, якщо не враховується „людський фактор”, а саме: якщо одночасно не здійснюються капіталовкладення в підготовку персоналу, створення резерву кадрів, у впровадження нових методів організації праці. Крім того, використовуючи досвід економічно-розвинених держав, що вже давно апробували вищезгадані технології управління персоналом, в умовах України необхідно створення нової виробничої культури для управлінського рівня, що включає принципи групової роботи, реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом кадрів, на оплату праці виходячи з виробничих потреб, на стимулювання ініціативи і залучення в процес прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів. Вдале поєднання вітчизняної та іноземної практики менеджменту людських ресурсів дозволить за невеликий проміжок часу створити дієву, адаптовану до українських умов, вітчизняну систему управління персоналом

1. В.А. Куцивол. Японский опыт управления персоналом // Управление персоналом №7 2005.- [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу до ст. <http://www.rhr.ru/index/midday/9453,0.html>
2. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников/ Монография. М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. 232 С. .- [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу до ст. <http://lib.socio.msu.ru/1/library?e=d-00&a=d&cl=CL1&d=HASH7174b629cbad00abc1f184>
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управление персоналом: Навчальний посібник. – К. – Кондор. – 2003. – 296 с.
4. Мотивация персонала. Зарубежный опыт.- [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу до ст. <http://www.beststat.ru/98220.html>
5. Порівняльний аналіз технології управління персоналом, управління кадрами, персоналом, людськими ресурсами.- [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу до ст. <http://atlant.ws/?set=atlant t&mc=55&cm=3858>
6. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ./ Авт.сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд. стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
7. Хміль Ф.І. Менеджмент. Київ, 1995р. - 455 с.
8. Японський досвід управління персоналом .- [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу до ст.<http://www.refine.org.ua/pageid-3120-1.html>

PRACTICE MANAGEMENT PERSONNEL U.S. AND JAPAN – EXPERIENCE FOR UKRAINE

Vasyl Zelenko

Lviv Institute of Banking
University of Banking
National Bank of Ukraine
assistant professor of economics and management personnel, Ph.D.
79005, Lviv, Shevchenko Avenue, 9

This article describes the international experience of personnel management on the example of USA and Japan as common and distinctive features of these two models. The analysis relevant theoretical and practical material made generalizations and suggestions for further improvement of the Ukrainian model of personnel management.

Keywords: HR, human resources, motivation, level of control, hierarchy, organizational structure, pay system enterprise, professional staff, corporate culture.

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ США И ЯПОНИИ – ОПЫТ ДЛЯ УКРАИНЫ

Зеленко В.А.

*Львовский институт банковского дела
Университета банковского дела
Национального Банка Украины
ассистент кафедры экономики и управления персоналом, к.э.н.
79005, г. Львов, проспект Т. Шевченко, 9*

В данной статье рассмотрены иностранный опыт управления персоналом на примере США и Японии, очерчены общие и отличительные признаки этих двух моделей. По результатам анализа соответствующего теоретического и практического материала сделаны обобщения и предложения с целью дальнейшего совершенствования украинской модели управления персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, человеческие ресурсы, мотивация, уровень управления, иерархия, организационная структура, система оплаты труда предприятия, трудовой коллектив, корпоративная культура.