

УДК 005.95

Ситнік І.В., канд. екон. наук, доц.,  
Саломаткіна Н.А. (ДонДУУ, Донецьк)

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ

*У статті розкриваються основні принципи управління та підбору персоналу на підприємствах Японії і США та подано аналіз особливостей управління на українських підприємствах.*

**Ключові слова:** *підбір персоналу, управління, американська та японська системи управління, професійна мобільність кадрів, ротація кадрів, оплата праці, підвищення кваліфікації, стаж роботи, формальні і неформальні відносини, горизонтальне управління, корпоративна культура, професійні навички.*

Управління персоналом є однією з найважливіших функцій менеджменту, оскільки людина була і залишається основною продуктивною, творчою силою, незважаючи на всі досягнення в галузі механізації та автоматизації. У різних країнах це завдання вирішується з урахуванням особливостей історичного, соціально-політичного, науково-технічного розвитку цих країн, а також психологічних, морально-етичних норм і стилів поведінки людей, їхнього виховання, традицій і засад.

Цією проблематикою займалося багато науковців. Це, насамперед, американський бізнесмен і дослідник Д. Мак Ічрон, американський вчений Ф. Гібні, професор К. Піджельс, доктор Ш. Вінінг, професор Каліфорнійського університету В. Оучі [1; 5]. Поступовий розвиток економіки сприяє появі нових великих організацій, завдяки чому управління персоналом перетворюється на особливу функцію управління, що вимагає спеціальних знань і навичок.

Метою статті є розгляд та аналіз особливостей управління та підбору персоналу на підприємствах провідних країн світу – Японії та Сполучених Штатів Америки. Сьогодні в розвитку економіки багатьох країн найбільш серйозними проблемами вважаються проблеми у сфері роботи з людськими ресурсами. У різних культурах, країнах існують значні відмінності в підходах до управління людськими ресурсами й в наборі конкретних управлінських методів. Об'єкт нашої статті – це принципи управління в Японії та в США, предмет – діяльність корпорацій в сучасних умовах господарювання.

Підбір персоналу – найбільш відповідальний етап в управлінні персоналом, оскільки саме від правильно підібраних працівників буде залежати майбутня діяльність підприємства. Вміння наймати на роботу найбільш компетентних й працьовитих співробітників є досить складним і відповідальним процесом, яким керує насамперед менеджер відділу кадрів.

В останні десятиліття в розвинених країнах, а останніми роками і в Україні увага до соціально-психологічних аспектів, «людського» чинника управління значно збільшилася [1; 4; 5].

У світовій практиці існують два найбільш відомі стилі управління персоналом – американський і японський. Велику увагу фахівців усього світу привертають особливості японської системи управління персоналом, використання якої обумовлює досить високу ефективність функціонування великих японських компаній. Розглянемо особливості цієї системи.

По-перше, японська система управління персоналом істотно відрізняється від української, оскільки вона ґрунтується на менталітеті своїх співробітників. У цьому є головна перевага впровадження японського досвіду управління в українські організації. Не слід забувати, що в Японії діяла система довічного найму, на якій базувалася майже вся система японського управління персоналом. Це система, згідно якої працівник, що приймається на службу після закінчення навчання, працює в корпорації майже до виходу на пенсію. В українському менталітеті навпаки – працівник, що відпрацював в одній фірмі більше п'яти років, втрачає стимул-реакцію до самовдосконалення і починає деградувати в трудовому плані. Ця проблема практично залишається нерозв'язною. На зміну системі довічного найму прийшла інша – більш ефективна та гнучка – «система обов'язкового найму». Суть її зводиться до такого: робоча сила набирається не кожним окремим підприємством, а адміністрацією компанії одночасно для всіх підприємств. Через кожних 4-7 років найнятим працівникам надається можливість перейти на інше підприємство цієї ж компанії. Така гнучка форма найму є вигідною для підприємств, оскільки дозволяє швидко вирішувати питання, пов'язані з найманим персоналом. На великих українських підприємствах «система обов'язкового найму» може бути одним із заходів вирішення проблеми з розвитком співробітників підприємства і одночасно високої плинності кадрів. Адже переведення проводиться в рамках однієї компанії. По-друге, підбір кадрів, що є основою основ роботи з персоналом. Як відомо, в Японії корпоративний дух, повна відсутність конфліктів, злагодженість роботи залежать від національного складу організації. Тобто, багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути тому, що в Японії живе 99% японців. Українська реальність значно відрізняється від японської, водночас в системі однієї організації підібрати злагоджений мононаціональний колектив можливо. Це майже повністю вирішує проблеми з несумісністю менталітетів, життєвих цінностей, віросповідання тощо. По-третє, також слід збільшити увагу до корпоративного духу, який постійно присутній в японських корпораціях. Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусовій праці співробітників. Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, подавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні стосунки. Як відзначає професор Д. Піджельс, метою японського підприємця є використання найповнішою мірою майстерності, таланту і здібностей кожного працівника. Японський менеджмент бачить у своїх працівниках ті ресурси, які можуть принести економічний прибуток, якщо персонал навчити і використовувати відповідно до максимальних можливостей [1; 2].

Таким чином, можна зробити висновок, що японська система підбору та управління персоналом є досить складним, але ефективним механізмом функ-

ціонування великих японських корпорацій. Зважаючи на те, що Японія займає передові економічні позиції та з кожним роком пропонує нові технології, зрозуміло, що принципи японського управління й підбору персоналу є досить ефективними. Водночас не кожній країні під силу запровадити японську систему управління на своїх підприємствах, тому що майже все залежить від менталітету країни та її історичних особливостей та традицій, які формувалися протягом усього періоду існування країни [1; 2; 4; 5].

Розглянемо американську систему управління та підбору персоналу.

Американська система заснована на розгляді діяльності управління як самостійної професії і наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широкую підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів. Кадрова політика у фірмах США зазвичай будується за такими напрямками: американські фірми використовують традиційні принципи відбору кадрів під час прийняття на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам; загальними критеріями відбору кадрів є освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі; в американських фірмах робиться орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів.

Вважається, що вищий управлінський персонал в США має значно вищі доходи, ніж в інших країнах, по відношенню до решти працівників. Якщо співвідношення між заробітною платою президента і некваліфікованого робітника в США становить 20:1, то в Японії – 8:1. Для американської компанії відповідно до вибраних тактичних цілей характерна переважна орієнтація на максимальну гнучкість системи управління в питаннях розподілу і перерозподілу всіх видів ресурсів для підвищення прибутку в короткостроковому розрізі .

Аналізуючи таблицю 1, можна виявити спільні позитивні ознаки систем управління персоналом в різних країнах світу. Це:

- горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди;
- децентралізована кадрова функція реалізовується на лінійному рівні управління;
- спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту;
- планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування;
- цілісна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації із зовнішнім середовищем.

Отже, для того, щоб створити дієву систему управління 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. Проте за порівняльного аналізу будь-яких систем управління необхідно зауважити, що автоматичне запровадження тієї або іншої системи управління ще не гарантує високої ефективності. Ефективність виробничої організації обумовлена не стільки використанням тієї або ін-

шої системи управління, скільки тим, як пристосовані її елементи до виробничо-ринкових умов, в яких функціонує організація [4; 5].

Таблиця 1 – Системи управління персоналом у зарубіжних країнах

Критерій	Японія	США	Україна
Лозунг підприємств	«Робити все краще, більше і швидше для процвітання свого підприємства – значить, робити життя кращим для самого себе»	«Ми хочемо думати про себе як про переможців»	Максимізація прибутку – наше основне завдання
Стимулювання праці	Економічне. Психологічне	Об'єктом стимулювання є рівень кваліфікації	Економічне. Соціальне
Напрямки управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація на окрему особу, увага до людини як до виконавця	Орієнтація на окрему особу
Стратегія розвитку	Приділяється більше уваги своєму довгостроковому розвитку.	Приділяється увага середньостроковому та короткостроковому розвитку	Орієнтація на короткостроковий розвиток
Професійна мобільність кадрів	Вважається досить негативним явищем	Вважається позитивним явищем і має високу тенденцію	Досить нормальне ставлення
Ротація посадових функцій	Всі найняті працівники набувають досвіду різних робіт	Майже відсутня ротація	Відсутня
Оплата праці	Залежно від стажу роботи, від життєвих піків, від результатів праці	Оплата праці за індивідуальними досягненнями	Оплата праці за особистими досягненнями
Ставлення до праці	Не існує нічого більш важливого, ніж робота	Увага приділяється особистому розвитку	Увага приділяється особистості
Відношення до людини	Відношення до людини як до центра діяльності	Людина як засіб досягнення мети	Людина – робоча сила
Відносини з підлеглими	Особисті, неформальні	Формальні	Дуже розвинута субординація
Процес підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами	За спеціальними програмами

### Література

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: перевод с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.

2. Семенова И.И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов / И.И. Семенова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.
3. Режим доступа: <[http://www.iu.ru/biblio/archive/juravlev\\_kulapov\\_world\\_hiting/6.aspx](http://www.iu.ru/biblio/archive/juravlev_kulapov_world_hiting/6.aspx)>.
4. Режим доступа: <<http://www.rhr.ru/index/midday/9453,0.html>>.
5. Режим доступа: <<http://noviton.ru/sravnitel'naya-karakteristika-yaponskoj-i-amerikanskoj-modeli-menedzhmenta/>>.