

Русаліна А.О.

студентка

Хмельницького національного університету

м. Хмельницький, Україна

Диха М.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства і підприємництва

Хмельницького національного університету

м. Хмельницький, Україна

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших аспектів теорії і практики управління. Питання ефективного управління персоналом в сучасних умовах цивілізаційного розвитку (коли гостро стоїть питання якісної і продуктивної роботи заради виживання в конкурентному середовищі) є особливо актуальним. В той же час варто зазначити, що системи управління персоналом різних країн характеризуються суттєвими відмінностями.

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 доданої вартості (прибутку). Багато принципів організації кадрової роботи в США склалися в специфічних американських умовах і істотно відрізняються від підходів, які практикуються, наприклад, у західноєвропейських країнах і в Японії. До методів управління персоналом, застосовуваних американськими фірмами, варто віднести: ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців.

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 висновки економічної науки, соціології і соціальної психології, передової практики управління. Це дозволяє виділити в них ряд аспектів, що заслуговують уваги.

Керівників вищого рівня власники фірм розглядають як повноважних представників своїх інтересів, що фактично одержують не тільки заробітну плату, але і частку від прибутку підприємства. Добір, оцінка і просування кожного з них здійснюються індивідуально, ця робота покладається безпосередньо на членів ради директорів компанії.

Керуючі середнього рівня складають найбільш численний прошарок в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер США. Вони частіше переміщаються 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;
- 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 робітників чи молодих фахівців, більшість з яких уперше обійматимуть посаду, що передбачає керівництво людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади ставляться такі головні завдання, як добір працівників, здатних до керівництва, освоєння ними елементарних знань по управлінню, а також ефективне введення в посаду.

Аналізуючи різні підходи до формування науки про управління персоналом необхідно зупинитися на особливому японському досвіді.

Особливість функціонування японської системи менеджменту 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.

Системою управління персоналом ставиться завдання забезпечення тісних зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми шляхом:

- широкої мережі консультативних і інших органів, що дозволяють здійснювати підготовку і прийняття рішень (кожен керуючий у японській компанії бере участь у роботі багатьох формальних і неформальних робочих груп, що тісно співпрацюють між собою);

- спеціально розробленої і постійно діючої системи ротації керівників на різні посади усередині фірми для вироблення в них універсальних вмінь і навичок;

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

Стиль управління компанії впливає на формування організаційної структури. Так, в автомобілебудівній галузі Японії майстер підлеглий керівнику компанії, а в США над посадою майстра у ієрархії управління ще три додаткових рівні керівників.

Основними складовими елементами у формуванні ефективного менеджменту персоналу на японських підприємствах є:

- врахування національних особливостей, повага до традицій; розвинуте почуття поваги до старших за віком,

- почуття колективізму; перевага суспільних, колективних інтересів над індивідуальними, приватними;

- повічний трудовий найм працівників;

- постійний розвиток та навчання персоналу;

- задоволення потреби в спілкуванні через участь у неформальних зустрічах;
- залучення членів сім'ї до справ колективу;
- врахування соціальних аспектів при визначенні винагород персоналу.

Японські фірми орієнтовані на «вирощування» власного людського капіталу на відміну від компаній, наприклад, у Англії, Німеччині, США, які у значній мірі схильні забезпечувати свої кадрові потреби за допомогою кадрових агенцій.

Аналізуючи підходи до управління персоналом можна виділити два полярних підходи – технократичний та гуманістичний.

При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані перш за все інтересам виробництва. Виходячи із застосовуваної техніки, технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу та ін. визначається чисельність та склад працівників. Тобто, завдання управління персоналом підпорядковується процесу управління виробництвом та зводиться до підбору кадрів визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно до цієї концепції результативність організації залежить не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявлення про місце роботи у системі життєвих цілей.

Викладена сутність технократичного та гуманістичного підходів може бути зображена двома предметами, що містяться у «чорному ящику» та образно характеризують переважаючі системи управління персоналом у США та Японії. Для американської системи управління персоналом це може бути звичайна цеглина, що символізує працівника відповідної категорії та кваліфікації, тобто такого, який є необхідним американським фірмам та якого вони залучають

відповідно до потреб. Для японської системи управління характерним є прийняття на роботу працівника як неотесаного каменю, який буде «оброблятися, відточуватися» у відповідності з потребами фірми.

Отже, вітчизняним підприємствам для створення дієвої системи менеджменту необхідно розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а також накопичувати власний досвід роботи з працівниками.

Література

1. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов – М.: ТК Велби, Изд.: Проспект, 2007. – 362 с.
2. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гуцул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 13–16.
3. Грибик І.І. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах / І.І. Грибик, Г.Р. Копець // Проблеми економіки та управління. – 2009. – № 640. – С. 258–265.
4. Дейнека А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашкова и К, 2010. – 290 с.