

УДК 005.95/96

О. Гарматюк, к.е.н, доц.; М. Артемович

Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя (Україна)

**СУЧАСНІ ЗАРУБІЖНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**O. Garmatiuk, Ph.D., Assoc. Prof.; M. Artemovych**

**MODERN FOREIGN APPROACHES TO HR MANAGEMENT  
IN THE ENTERPRISE**

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, які використовуються американськими компаніями, варто віднести: ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців. Системи добору, оцінки, стимулювання, просування персоналу в США більше ґрунтуються на індивідуальному підході до кожного керівника і фахівця, ніж в інших країнах. [1]

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.

Керівники середнього рівня складають найбільш чисельний прошарок 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;
- конкурсний добір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад;
- формальну (засновану на чітких критеріях) оцінку результатів праці працівників, а також їх професійних, ділових та особистих якостей;
- регулярну процедуру оцінки всіх керівників середнього рівня при особистій участі в ній вищого керівництва;
- активне проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників 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,

## Секція 2. Соціальні аспекти техніки

як добір працівників, здатних до керівництва, освоєння ними елементарних знань по управлінню, а також ефективне введення на посаду.[2]

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;
- довічний 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.[3]

Аналізуючи сучасні підходи до управління персоналом, можна виділити два полярних підходи – технократичний та гуманістичний. При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані, перш за все, інтересам виробництва. Виходячи з наявної техніки і 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 символічно характеризують існуючі 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 необхідний американській компанії 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.[3]

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, виходячи з потреб та можливостей свого підприємства.

### Література

1. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гуцул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 5. – С. 13–16.
2. Грибик І.І. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах / І.І. Грибик, Г.Р. Копець // Проблеми економіки та управління. – 2009. – № 640. – С. 258–265.
3. Дейнека А.В. Управління персоналом: підручник / А.В. Дейнека. - М.: Дашкова і К, 2016. - 290 с.