

УДК 331.108

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

MANAGING PERSONNEL POLICIES OF COMPANIES: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

Харченко Т.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну

Атаманенко О.О.

студентка,
Київський національний університет технологій та дизайну

Kharchenko Tetiana

Ph.D. of Economic sciences,
Associate Professor of the Department of Management,
Kyiv National University of Technologies and Design

Atamanenko Oksana

Student of the Department of Management,
Kyiv National University of Technologies and Design

У статті обґрунтовано теоретичні підходи до питання, що стосується моделей управління кадровою політикою підприємства. Встановлено особливості японської, американської та європейської моделей управління кадровою політикою підприємства, виявлено спільні та відмінні риси. Встановлено основну ціль системи управління персоналом усіх країн, а саме забезпечення керівництвом ефективного використання, професійного і соціального розвитку персоналу. Узагальнено досвід розвинених країн в управлінні персоналом. Проведено порівняння української моделі управління кадровою політикою підприємства з моделями розвинених країн. Представлено характеристику японської, американської та української моделей управління кадровою політикою підприємств. У результаті порівняння виявлено певні особливі відмінності та схожі риси української моделі, які утворилися у зв'язку зі специфікою територіального розташування, економічного та політичного розвитку країни.

Ключові слова: кадрова політика, персонал, управління персоналом, моделі управління кадровою політикою, баланс інтересів.

В статье обоснованы теоретические подходы к вопросу, который касается моделей управления кадровой политикой предприятия. Установлены особенности японской, американской и европейской моделей управления кадровой политикой предприятия, выявлены общие и отличительные черты. Установлена основная цель системы управления персоналом всех стран, а именно обеспечение руководством эффективного использования, профессионального и социального развития персонала. Обобщен опыт развитых стран в управлении персоналом. Проведено сравнение украинской модели управления кадровой политикой предприятия с моделями развитых стран. Представлены характеристики японской, американской и украинской моделей управления кадровой политикой предприятий. В результате сравнения выявлены определенные особые отличия и схожие черты украинской модели, которые появились в связи со спецификой территориального расположения, экономического и политического развития страны.

Ключевые слова: кадровая политика, персонал, управление персоналом, модели управления кадровой политикой, баланс интересов.

In the article the theoretical approaches to the question concerning personnel management model enterprise policy. The peculiarities of Japanese, American and European model management company personnel policies revealed common features. Among the existing models of the most common is the American model, despite the success of Japanese management. In the scientific literature, Japanese and American models consider the opposite

because the American model based on individualism and Japanese – on teamwork. The European model is different from Japan and the US, although it has some similarities, but each European country has its own peculiarities. As a result, a primary goal of the personnel management system of all countries, in particular to ensure effective use of guidance, professional and social development staff. The experience of developed countries in personnel management. Comparison of Ukrainian personnel policy management model enterprise model of developed countries. Considering all the features of Ukrainian personnel management model enterprise policy and more like the European close because of a similar mentality, historical development, especially the development of the economy and religious backgrounds. Presented characteristics of Japanese, American and Ukrainian models of management personnel policy of enterprises. A comparison revealed some specific differences and similarities Ukrainian model that emerged in connection with specific territorial location, economic and political development. Management personnel policy in the Ukraine is not perfect. Established that the Ukrainian system of personnel policy is characterized by high turnover, unfavorable socio-psychological climate, lack of funds for staff development, staff knows about the prospects of development and no common ideas and common goals now. This leads to the need for changes in the Ukrainian model and encourages the need to use the experience of developed countries in this regard. As a result of research and implementation of the experience of developed countries, it is expected to improve working conditions, improve the social and psychological climate in the team, which will lead to interest in work and increased productivity. The study revealed the need to introduce positive experiences of successful countries in the activities of domestic enterprises, but taking into account personal local mentality.

Key words: *personnel policy, personnel, personnel management, personnel management model policy, balance of interests.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Формування збалансованої конкурентоздатної системи управління підприємством неможливе без ефективного управління кадровою політикою, тому формування системи управління кадровою політикою підприємства стає одним із найважливіших завдань керівництва підприємства. Жодне підприємство не досягне успіхів у своїй діяльності, якщо не буде приділяти достатньої уваги питанням що стосуються підбору, навчання, соціального захисту та мотивації персоналу. Саме тому важливим стає вивчення досвіду успішних країн в управлінні кадровою політикою підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питанням управління персоналу багато років займаються як вітчизняні, так і закордонні науковці, зокрема Г. Деслер, С. Паркінсон, Д. Кеннеді, А. Лоран, Л. Балабанова, А. Касич, С. Короленко, М. Мурашко, С. Невмержицька, М. Недашківський, Г. Осовська, А. Ткаченко, Т. Харченко, Г. Хофстеді та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Завдяки великій кількості наукових праць та досліджень, проведених із питання, що стосується управління кадровою політикою підприємства, актуальним стає дослідження іноземного досвіду у цьому питанні. Виникає необхідність у систематизації та узагальненні досвіду розвинених країн світу в аспекті управління кадровою політикою підприємства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів до питання, що стосується моделей управління кадровою політикою під-

приємства, та узагальнення досвіду розвинених країн в управлінні персоналом; розроблення практичних рекомендацій щодо його практичного застосування на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У науковій літературі виокремлюють такі моделі управління кадровою політикою підприємства, як американська, японська та європейська. Кожна із цих моделей має свої певні особливості та схожі риси, а також у деяких моментах комбінує елементи з інших моделей. Далі визначимо особливі відмінності та особливості цих моделей та порівняємо їх із моделлю, що склалася в Україні, та визначимо корисний досвід, який доцільно впровадити у діяльність та управління персоналом вітчизняних підприємств.

Серед існуючих моделей найбільш поширеною є американська, незважаючи на успіх японської системи управління. У науковій літературі японську і американську моделі вважають протилежними, оскільки американська модель базується на індивідуалізмі, а японська – на колективізмі. Європейська модель є відмінною від японської та американської, хоча має певні спільні риси [1]. Ураховуючи всі особливості, українська модель управління кадровою політикою підприємства більш схожа з європейською в силу схожої ментальності, історичного розвитку, особливостей розвитку економіки країни та релігійних особливостей.

Американська модель управління кадровою політикою підприємства має такі особливості [2; 3]:

- управління засновано на принципі індивідуалізму, у тому числі індивідуалізації зарплати;
- персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва;

- підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі;
- орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, учених;
- практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання;
- оплата праці визначається відповідно системи «плата за виконання».

Як видно, американські компанії великого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Відмовляючись від ієрархічних структур, вони розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження. Це особлива форма організації праці, яка функціонує у межах робочої групи, відділу, бригади, які мають певну виробничу самостійність [4].

Японська модель управління кадровою політикою підприємства має такі особливості [1; 5; 6]:

- філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми;
- система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно орієнтованою, соціально спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою;
- висока залежність працівників від фірми та застосування системи «довічного найму»;
- під час найму на роботу відбувається початкове вивчення сильних і слабких боків особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця;
- оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання.

Так, на відміну від методів, що застосовуються на американських підприємствах, японські підприємства більшою мірою використовують відданість компанії та ототожнюють інтереси службовців з інтересами компанії. В Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками компанії [2]. Оскільки японська модель передбачає, що керівник повинен бути спеціалістом, який здатен виконувати будь-яку роботу, то підвищення кваліфікації відбувається у різних сферах діяльності для одного робітника.

Практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: «Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі» [7]. Отже, завдяки тому, що в японських компаніях практично відсутня плінність кадрів завдяки наявності традицій поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам компанії, довічного

найму співробітників, постійної ротації персоналу, створення умов для ефективної колективної праці, передбачається високий рівень продуктивності праці та психологічного клімату.

Європейська модель управління кадровою політикою підприємства відображає особливості кожної європейської країни та має певні загальні для всіх європейських країн риси. Особливості європейської моделі:

- філософія менеджменту ґрунтується на високих соціальних нормах. Ключовим моментом, що визначає зацікавленість і активність європейських робітників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг та компенсацій;
- у діяльності підприємств значну роль відіграють профспілкові організації робітників;
- увага приділяється перепідготовці працівників за програмами стажування та тренінгів;
- надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників;
- одним із різновидів мотивації персоналу є поширення партнерських відносин між управлінцями і робітниками. Це проявляється в активній участі персоналу у власності, прибутках і прийнятті рішень, що зумовлено специфікою характеру власності.

Але, незважаючи на загальні риси, кожна країна ЄС має власні особливості. Так, у Франції відбувається використання конкурсів під час заміщення різних посад, обов'язковим є навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування» та інформування персоналу про вакансії [8]. Також просування по службі пов'язане з перепідготовкою та підвищенням рівня знань.

У Великобританії поширена система «Інвестори в людей», яка полягає у розвитку здатностей і орієнтує працівників на досягнення основних бізнес-цілей підприємства. Ця система є дуже престижною, оскільки участь у даній програмі робить підприємства привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів та клієнтів [9].

У різних регіонах Італії застосовуються як американська, так і «радянська» моделі управління кадровою політикою на підприємствах. Так, на півночі країни використовують американські методи управління персоналом, а у південних районах пріоритет надають адміністративним методам управління, відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації, відбувається переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін. [10; 11].

Особливості європейської моделі у Німеччині полягають у створенні виробничих рад, які складаються з робітників, та участі у наглядових радах представників капіталу і працівників [9; 12]. Найбільша увага приділяється перепідготовці працівників відповідно до профілю

Таблиця 1

Характеристика моделей управління кадровою політикою підприємств [1, 2; 5, 7; 11]

Показник	Японська модель	Американська модель	Україна
1	2	3	4
Концепція управління кадровою політикою	Об'єктом управління є трудовий колектив, група працівників структурного підрозділу підприємства. Притаманна актуальність людського фактора в управлінні виробництвом	Об'єктом управління є особистість, працівник із притаманними якостями, знаннями, здібностями. Увага до людини як до виконавця	Об'єктом є трудовий колектив із концентрацією уваги на професійно-кваліфікаційних якостях. Увага до людини чисто формальна, використання працівника виключно як виробничого виконавця
Спрямованість управління кадровою політикою	Удосконалення соціально-трудових відносин	Отримання прибутку від застосування трудових ресурсів	Оптимальне використання трудових ресурсів
Загальний принцип управління кадровою політикою	«Знизу-догори»	«Зверху-донизу»	Зустрічне управління
Характер прийняття управлінських рішень	Прийняття рішень за принципом консенсусу із залученням багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	Індивідуальний принцип прийняття рішень із залученням незначної кількості людей до прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень із залученням небагатьох людей до підготовки й одно-осібне прийняття рішення
Особливості управління кадровою політикою	Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи. Уникнення конфронтації, двозначності керівництва, наголос на гармонії. Підготовка універсальних керівників	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення. Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності. Підготовка вузько-спеціалізованих керівників	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення. Міжособистісна конкуренція. Підготовка вузько-спеціалізованих керівників
Організаційна культура в управлінні кадровою політикою	Притаманні колективна відповідальність і звітність, загальна організаційна культура і філософія	Притаманні індивідуальна відповідальність та брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії	Переважає індивідуальна відповідальність та відсутня загальна організаційна культура
Оцінка результатів трудової діяльності персоналу	Оцінювання колективного результату	Оцінювання індивідуального результату	Оцінювання колективного результату
Кар'єра персоналу	Довічний найм, при цьому кар'єрне зростання повільне, згідно з урахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Короткочасне наймання на контрактній основі за стрімкого кар'єрного зростання, зумовленого особистими результатами	Поєднання довговічного і короткочасного наймання, а кар'єрне зростання залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей
Підвищення кваліфікації персоналу	Без відриву від виробництва (на робочому місці) і вважається довгостроковою інвестицією	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки і сприймається як загроза плинності кадрів	Без відриву від виробництва у поєднанні з програмами підготовки; вважається необхідним
Розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності	Відсутність чітко визначених посад і завдань усередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Визначення повноважень окремих робочих груп
Оплата праці	За показниками роботи групи, стажем	За індивідуальними досягненнями працівника	За показниками роботи групи
Мотиваційний механізм управління трудовою діяльністю	Основа – ментальні цінності	Метод «батога і пряника»	Застосування різноманітних методів на розсуд керівництва

роботи. Важливими є проведення тренінгів на суміжних посадах. Розробляються та застосовуються посадові інструкції зі збалансованими обов'язками та правами. Також використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо [8].

Розглянувши різні моделі управління трудовою діяльністю, відзначимо наявність багатьох спільних або частково однакових елементів у вітчизняній моделі управління кадровою політикою, що свідчить про локальну інтеграцію зарубіжного досвіду в економіку нашої країни. Але, незважаючи на це, управління кадровою політикою на підприємствах України є недосконалим. Українська модель характеризується високою плинністю кадрів, несприятливим соціально-психологічним кліматом, відсутністю коштів на розвиток персоналу, у результаті чого спостерігається низька продуктивність праці. Також персонал не знає про перспективи розвитку і не має спільних ідей та спільної мети з підприємством, що призводить до незацікавленості у роботі та зменшує ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. Це зумовлює необхідність змін в українській моделі та заохочує до застосування досвіду розвинених країн у цьому питанні.

Узагальнюючи досвід формування та управління системами персоналу на підприємствах різних країн, складено таблицю уза-

гальнення особливостей моделей управління (табл. 1).

Узагальнивши характеристики моделей управління кадровою політикою підприємств і порівнявши їх з українською, виявлено певні особливі відмінності та схожі риси, які утворилися у зв'язку зі специфікою територіального розташування, економічного та політичного розвитку України. Для поліпшення управління кадровою політикою доцільно впроваджувати в діяльність вітчизняних підприємств позитивний досвід успішних країн світу, але з урахуванням особистого місцевого менталітету.

Отже, узагальнюючи досвід управління кадровою політикою підприємств, можна виокремити основну мету системи управління персоналом, а саме забезпечення керівництвом, ефективного використання, професійний і соціальний розвиток персоналу.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, із проведеного вище дослідження доцільно зробити такий висновок. Управління кадровою політикою підприємств у різних країнах світу має свої особливості, недоліки і переваги, але без його вивчення неможливо створити ефективну систему управління персоналом на підприємстві, яка передбачатиме високу вмотивованість та професіоналізм колективу, сформувані підходи до поліпшення вітчизняної моделі управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 20.08.2019).
2. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. URL : http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf (дата звернення: 19.08.2019).
3. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4. С. 203–206.
4. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.
5. Якокка Л. Карьера менеджера. Минск : Поппури, 2011. 544 с.
6. Arthur M. Whitehill «Japanese Management: Tradition and transition»: Routledge. London, 1992. 240 p.
7. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. № 12. URL : <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf> (дата звернення: 21.08.2019).
8. Kharchenko T.O. Formation of personnel policy enterprise. *Virtus: Scientific Journal*. 2017. № 14. P. 213–215.
9. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management. *International Studies of Management and Organization*. 1983, Vol. 13. № 1–2. P. 75–96.
10. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind. London ; New York : Mc Graw-Hill, 1991. 219 p.
11. Оксентюк А., Оксентюк Р., Оксентюк Б. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 1(34). С. 66–72.
12. Харченко Т.О., Муратов А.Г. Особливості управління персоналом в консалтингових фірмах. *Вісник Херсонського національного університету*. 2017. Вип. 27. С. 65–68.

REFERENCES:

1. Tkachenko A.M. (2015) Zarubizhnyy dosvid formuvannya kadrovoho potentsialu. [Foreign experience in the formation of human resources], Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy [Bulletin of economic science of Ukraine]

(electronic journal), no. 1, available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1> (accessed 20 August 2018)

2. Bazaliiska N.P. (2015) Svitovyy dosvid upravlinnya trudovoyu diyal'nisty personalu v krayinakh z rozvynenoyu rynkovoyu ekonomikoyu [World experience of personnel management of labour activity in countries with developed market economies]. *Innovatsiina ekonomika [Innovative economy]*. (electronic journal), available at: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf. (accessed 19 August 2018)

3. Mazhura I. A., Nevmerzhyckja S. M. (2014) Strategichne upravlinnja personalom pidprijemstva [Strategic management of the personnel of the enterprise]. *Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]*, vol. 4, pp. 203-206.

4. Kasych A. O., Burba O. A. (2017) Innovacijni pidkhody v praktyci upravlinnja personalom konkurentospromozhnogho pidprijemstva [Innovative approaches in the practice of personnel management of a competitive enterprise]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogho nacional'nogho universytetu. Serija : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo [Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy]*, vol. 16(1), pp. 130-134.

5. Iacocca, L. (2011) *Career of manager*, textbook, Poppuri, Minsk, Belarus, 544 p.

6. Arthur, M. Whitehill (1992) *Japanese Management: Tradition and transition*/ Routledge, London, 240 p.

7. Kulyk Ya.O., Chen N.O. (2015) Vitchyznyanyy ta zakordonnyy dosvid upravlinnya personalom [Domestic and foreign experience of personnel management]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu [Bulletin of Cherkasy University]*. (electronic journal), no. 12, available at: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf> (accessed 21 August 2018)

8. Kharchenko T. O., Rabenko D. V. (2017) Formation of personnel policy enterprise. *Virtus: Scientific Journal*, vol. 14, pp. 213-215

9. Laurent, A. (1983) The Cultural diversity of western conception of management, *International Studies of Management and Organization*, Vol.13, no. 1-2, pp. 75-96.

10. Hofstede, G. (1991) *Culture and organizations: software of the mind*, Mc Graw-Hill, London, New York, 219 p.

11. Oksentiuk, A., Oksentiuk, R. and Oksentiuk, B. (2012) Zarubizhnyy ta vitchyznyanyy dosvid upravlinnya personalom [Foreign and domestic experience of Human Resources Management]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk [Galician Economic Bulletin]*, no. 1(34), pp. 66-72.

12. Kharchenko T. O., Muratov A.Gh. (2017) Osoblyvosti upravlinnja personalom v konsal'tyngovykh firmakh [Features of personnel management in consulting firms]. *Visnyk Khersonskogho nacional'nogho universytetu [Bulletin of the Kherson National University]*, vol. 27/2017, pp. 65-68.