

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті зроблено спробу висвітлити основні позитивні сторони найбільш популярних моделей управління персоналом та мотиваційні механізми. Зазначено, що зарубіжна управлінська практика направлена на співробітників, на формування ефективної команди, яка прагне досягти високих результатів за рахунок високої мотивації і професіоналізму. Вказано, що зарубіжну практику слід застосовувати у вітчизняних компаніях, але при цьому не забувати про багаторічний досвід, власні національні традиції та особливості, а також стан політичної і економічної ситуації.

Ключові слова: персонал, трудовий потенціал, мотивація, співробітники, управління персоналом, моделі управління.

Abstract

The article attempts to highlight the main positive aspects of the most popular personnel management models and motivational mechanisms. It is noted that foreign management practice is aimed at employees, at the formation of an effective team that strives to achieve high results due to high motivation and professionalism. It is indicated that foreign practice should be applied in domestic companies, but at the same time, one should not forget about many years of experience, one's own national traditions and peculiarities, as well as the state of the political and economic situation.

Keywords: personnel, labor potential, motivation, employees, personnel management, management models.

Вступ

Системи управління, використовувані національними компаніями показали свою недосконалість та неефективність, що призвело до високої плинності, низької продуктивності, складного психологічного клімату у колективі. Наслідки такої роботи невтішні - неефективна робота багатьох компаній, несвоєчасне виконання виробничого плану, збиткова діяльність, а в деяких випадках і банкрутство.

Ефективне управління персоналом на даний момент є чи не найважливішим елементом ведення бізнесу. Жодна компанія не буде функціонувати в гармонії, якщо керівництво ігноруватиме організаційною структурою управління, системою мотивації та соціального захисту працівників.

Досвіду та нових напрацювань в національній економічній школі на жаль, недостатньо для об'єктивної оцінки системи управління персоналом на окремих підприємствах.

Результати дослідження

Сучасний стан вітчизняної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами перехідного періоду. Його основними особливостями є практична відсутність зв'язків між підприємствами та неузгодженість їх спільної діяльності, нестабільність законодавчо-нормативної бази, практична відсутність економічної та політичної стабільності, свобода господарської діяльності тощо.

Також далеко від ідеального знаходиться ринок вітчизняних освітніх послуг, де практично відсутня збалансованість між реальними потребами ринку та спеціалістами. Рівень кваліфікаційної підготовки вітчизняних фахівців значно поступається вимогам, що висуваються міжнародними ринками праці. Системи управління персоналом на більшості підприємствах є застарілими і не відповідають вимогам часу [1].

Задля запобігання повторення помилок минулого необхідно запровадити планування потенціалу персоналу, насамперед його природний рух (звільнення за станом здоров'я, вихід на пенсію за віком тощо). Такий процес потребує багато зусиль, проте їх затрати дадуть позитивний результат в майбутньому, а заздалегідь посилений потенціал персоналу, підвищення рівня його

конкурентоспроможності та підготовка достойного резерву персоналу дозволить запобігти багатьом невиправданим витратам.

Проте не варто забувати й про рівень кваліфікації не лише робітників, а й персоналу, що займає керівні посади, оскільки ринок послуг з підготовки та перепідготовки працівників керівної ланки в перспективі буде займати достойне місце поряд із звичайними освітніми послугами. Програми, які будуть використовувати для навчання керівників повинні враховувати практичний досвід провідних зарубіжних підприємств, враховувати вимоги часу, бути орієнтовані на підвищення ефективності управління [2].

В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат [3].

Сьогодні у світовій практиці використовуються декілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія).

У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [3,4].

Звичайно, з точки зору ментальності, особливостей розвитку економіки країни, стилю життя, історичного розвитку, та навіть релігійних особливостей для вітчизняних підприємств найбільш близькою буде європейська модель управління персоналом, проте варто також зупинитись на особливостях американської та японської моделей.

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [5].

Особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників.

Дуже поширена в останні роки в американських компаніях система «винагороди» "Pay for Performance" -«плата за виконання»(PFP), що пов'язано з використанням винагороди, коли винагорода у вигляді оплати праці, що отримує співробітник, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в діяльності персоналу. Це виражається в гнучких платіжних системах оплати праці.

Американські компанії цінують поліпшення в роботі своїх співробітників і сприяють раціональній організації праці та її стимулюванню. Вони все більше відмовляються від ієрархічних структур, усовують вертикальні адміністративні зв'язки, розширюють коло людей, відповідальних за виконання виробничих завдань і переносять повноваження на принципово іншу форму організації роботи - всередині робочої групи, команди, що мають певну самостійність виробництва [6].

Американські менеджери традиційно орієнтуються на особисті цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американському бізнесі будується на індивідуальному механізмі відповідності та оцінці індивідуальної результативності, розробці кількісних показників короткострокових цілей.

Управлінські рішення зазвичай приймаються певними особами, які і несуть за них відповідальність [7, с.102-103].

Інтеграційні завдання для молодих фахівців вирішуються в компанії командою менеджерів. Команда складається з лідера. Ним є менеджер з інформаційної політики (chief knowledge manager), який збирає і управляє даними з інформаційних технологій, здійснює рух цих даних; тренера. Ним є менеджер по навчанню (learning manager), який вибирає персонал для навчання і перекваліфікації відповідно до нових технологій; керуючого. Ним є менеджер інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), який об'єднує роботу перших двох і розраховує ефект впровадження знань в виробничий процес [8].

Ми не можемо ігнорувати японців і їхню практику управління людськими ресурсами. Характерна риса цієї системи, що вона являє собою гнучку групову систему. Суть її - відповідальність за кінцевий результат роботи, система мотивації і комунікації співробітників виконується в горизонтальній площині. Ця система передбачає пріоритетне вивчення характеристик, сильних і слабких сторін співробітника і в межах отриманих результатів йому призначають посаду, яка визначається посадовими обов'язками і обладнає робоче місце.

В Японії немає традиції поділу працівників на три категорії (висококваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані). Усі співробітники не мають кваліфікації на момент прийому на роботу. Вони обов'язково поліпшуватимуть свої навички. Тут теж немає чіткої межі між інженерно – технічним персоналом і робочими [7, с.25-26].

На відміну від методів американських компаній, японські компанії в більшому масштабі перевагу надають відданості компанії. Це досягається шляхом визначення інтересів співробітників з інтересами компанії.

Важливе значення надається також системі довічного найму співробітників і службовців, системі обліку виробничого стажу і пов'язаній з цим заробітній платі та іншому заохоченню, активному спілкуванню і просуванню і перестановці кадрів, акцентуванню на навчанні працівників

Ключова ідея системи - повага до людей.

В Японії як керівники вищої ланки, так і рядові керівники вважають себе представниками компанії. Всі організаційні рішення (система пільг, бонуси при отриманні компанією високого прибутку, оплата більшості лікарняних рахунків, продаж і оренда житлових будинків співробітникам по більш низькій ціні, кредити на покупку будинку по відсотку нижчому (близько 4-6%), ніж в комерційних банках) проводяться для створення унікального психологічного клімату [8].

Головний конкурент США в битві за економічну перевагу - Японія - «країна сонця, що сходить». Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що забезпечив досягнення країною у XXI столітті звання «лідера світового економічного розвитку»[6]. Японська система управління працею і трудовим потенціалом є колективістською, орієнтованою на інновації, соціальний розвиток, централізованою, горизонтально спеціалізованою, саморегулювальною [4].

Японська модель передбачає, що керівник повинен бути фахівцем, який може виконувати практично будь-яку роботу. Таким чином, при підвищенні кваліфікації цей процес відбувається в інший, для співробітника новій сфері діяльності.

В Японії кожна бізнес-структура дуже перебірлива у наймі нових співробітників. Для країни з низьким рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема актуальніша безпосередньо для компаній, ніж для рівня державного управління. Але особливої уваги заслуговує практика прийому на роботу в Японії. Саму суть цього процесу можна сформулювати в короткому викладі: «Нам потрібен співробітник, як чистий аркуш паперу, і що писати на ньому ми напишемо самі»[6].

Японська філософія управління заснована на традиціях поваги до старших, колективізму, консенсусу, ввічливості, відданості ідеалам компанії, довічного найму у великі компанії, постійна перестановка кадрів, створення умов для ефективної спільної роботи[5]. Це як раз ті критерії, яких дуже не вистачає в українських національних компаніях, де практично немає культури спілкування в команді, вболівання за колег і ефективності кінцевих результатів компанії. Оскільки в японських компаніях практично відсутня плінність кадрів, це саме по собі має на увазі високий рівень продуктивності, стійкий психологічний клімат і бажання працювати бездоганно і ефективно.

Система участі співробітників в управлінні виробництвом унікальна в Німеччині. Характерними рисами є: спільна участь у наглядових радах товариств капіталу і найманої праці; наявність «робочого-директора»; виробничі ради підприємств в складі яких є робочих.

Вони створюються в компаніях, в яких є не менше 5 постійних співробітників з правом голосу (вік старше 18 років, професійний досвід не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати співробітникам і раді директорів компанії відповідну інформацію, приймати їх запити і

пропозиції, вивчати і враховувати поради керівництва підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [4, с.140-147].

Іншими словами, в Німеччині найбільша увага приділяється перепідготовці персоналу за відповідними програмами згідно роботи співробітників, стажуванню; відбувається постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, навчання проводиться на суміжних посадах; широко використовуються сервіси; посадові інструкції, розроблені в компаніях, існують не тільки на папері, а й використовуються при реалізації обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т. д.

У компаніях Франції на робочому рівні пред'являються високі вимоги, обумовлені існуванням конкуренції.

Особливо приділяється увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

На підприємствах Італії на півночі країни більшістю фірм використовуються американські методи формування стратегії персоналом [8].

В південних районах управління кадрами проводиться без певної системи. В Італії, практично, «радянська» система відбору та переміщення кадрів на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків і т.п. Відсутні стимули, які спонукали б до підвищення професійних навиків та майстерності. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру [5].

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який однозначно варто використати на практиці вітчизняними підприємствами.

Існуюча практика роботи в сфері управління персоналом в Україні не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обгрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників.

Через це, як правило, відділи з управління персоналом все ще не в змозі взяти на себе роль служби, що пропонує повний спектр заходів, які гарантують якість підбору і розстановки персоналу. Також слід зазначити руйнацію цінностей, які призводять до серйозних збоїв особистих переконань і цінностей. Стрес, тиск і невизначеність все частіше використовуються в управлінні людськими ресурсами.

В більшості українських компаній є багато проблем з виробленням стратегії розвитку персоналу. Ще не сформований контингент «кадровиків», які відповідають сучасному рівню. У відділах кадрів часто працюють фахівці без спеціальної підготовки. Деякі керівники компаній живуть старими ідеями і законами, співробітники часто не знають перспектив розвитку компанії і напрямків соціальної та стратегічної діяльності. Основною перешкодою для розвитку персоналу є нестача ресурсів для розвитку персоналу, хоча керівництво розуміє необхідність підвищення кваліфікації персоналу.

З огляду на сучасні підходи до розробки стратегії розвитку персоналу в світових компаніях, актуальність системної реформи управління людськими ресурсами в національних компаніях більш є надто очевидною. Система управління персоналом, що сформована в основних національних компаніях, у порівнянні з дослідженими країнами є досить недосконалою і потребує революційних змін.

По-перше, вважаємо, варто зосередити основний акцент на особистому потенціалі співробітника, вивчення слабких і сильних сторін, як роблять японці, адже в Україні в більшості випадків робітник не може повністю розкрити свій потенціал. За умови ефективного стимулювання можливе розширення освітніх можливостей і професійного зростання, що створюватиме умови для більш широкої участі співробітників у прийнятті управлінських рішень.

В Україні, як відомо, головний девіз - «отримання прибутку понад усе», тобто про отримання максимальної вигоди з мінімальними зусиллями, тому і дружня атмосфера в колективі відходить на останній план.

У той час в Японії компанії - це не просто компанії. Вони виходять далеко за рамки норми, коли справа доходить до встановлення робочих відносин з співробітниками.

Трудові відносини – понад усе. Вони значно зміцнюють роботу в команді і, як наслідок, формується високопрофесійна команда, націлена на кінцевий результат. Продуктивність в компанії значно зростає за рахунок хороших відносин між співробітниками, які грають велику роль в ефективній роботі підприємства. Вважаємо, це дуже позитивний досвід і його в Україні катастрофічно не вистачає.

Крім того, в Україні необхідно певною мірою ввести певні елементи системи «довічного найму», оскільки співробітник в вітчизняних компаніях не прив'язаний зобов'язаннями до компанії і за рахунок цього немає великого економічного і морального ефекту, тому що робітник не відчуває зв'язку з керівниками

Українські менеджери в більшості випадків думають, як дешевше і простіше вирішити питання управління людськими ресурсами з плинністю, що не розраховано на довготерміновий період. Впровадження елементів цієї системи сприятиме зниженню плинності кадрів, що є ключем до успіху організації.

Висновки

В Україні варто звернути увагу на британську систему «Інвестори в людей». Вона навчає, розвиває і керує співробітниками для досягнення важливих бізнес-цілей. Вітчизняні компанії не повністю усвідомлюють вплив інвестицій в персонал на корпоративні результати. Практичні переваги цієї системи заключаються в тому, що вона підвищує ефективність і прибутковість, тому що кваліфіковані робітники працюють краще і продуктивніше, скорочується кількість прогулів (що особливо гостро для українських компаній). Враховуючи, що у Великобританії система «інвестори в людей» високо цінується, тому що участь у цій програмі робить її одночасно привабливою для співробітників, інвесторів і клієнтів. Було б доцільно впровадити її і в Україні.

Зарубіжна управлінська практика направлена в першу чергу на співробітників, на формування ефективної команди, яка прагне досягти високих результатів за рахунок високої мотивації і професіоналізму. Тому зарубіжну практику слід застосовувати у вітчизняних компаніях, але при цьому не забувати про багаторічний досвід, власні національні традиції та особливості, а також стан політичної і економічної ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Боковець В.В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Львів: Львівський інститут МАУП, 2016. Ч. 2. С.363-366.
2. Боковець В.В. Всебічний розвиток особистості як важлива функція управління персоналом на підприємствах. *Перспективи розвитку регіональної економіки, права та менеджменту за матеріалами Регіональної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів та студентів*. 2018. Вінниця. 2015.С.73-76
3. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>
4. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. Науково-виробничий журнал. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2019_1_26.pdf
5. Романок Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2016. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>
6. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2020. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>
7. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. URL: [file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvidupravlinnya-personalom%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvidupravlinnya-personalom%20(3).pdf)

8. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. *VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf Conf_2013v2_Libus_T-

Михайлова Олександра Ігорівна – студентка групи Пз-20бз, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: mykhailova.ol@gmail.com

Боковець Вікторія Вікторівна – доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: bokovets.v@ukr.net

Mykhailova Oleksanda – student of group Pz-20bz, Faculty of Management and Information Security, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsa, e-mail: mykhailova.ol@gmail.com

Bokovets Viktoriia– Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnitsia National Technical University, Vinnitsia, e-mail: bokovets.v@ukr.net