

- резерви в зниженні витратного механізму - собівартості реалізованої продукції - це повторне використання матеріалів тощо.

Література

1. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 312 с.
2. Богиня Д., Шевченко А. Ефективність праці в ринковій економіці // Україна: аспекти праці. – 1996. – №4. – С. 3-6.
3. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2002. - №2. – С.83-88.
4. Дуда С.Т. Сучасні підходи до вивчення поняття продуктивності праці // Науковий вісник. – 2005. - №15. – С.340 – 345. – Режим доступу:
http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlitu/15_5/340_Duda_15_5.pdf
5. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємств // Україна: аспекти праці. – 2008. – №3. – С. 39-42.
6. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» // Економічний простір. – 2008. – №15. – Режим доступу:
http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_15/rac.pdf

Погромська І. В., Ляшок Н. Ю.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Актуальність теми. Персонал – це особливий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками. Під управлінням персоналу розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи установі. [3, с. 10 – 12]

Однією із ключових проблем ефективного функціонування підприємств є високий рівень підготовки персоналу та управління, оскільки він виступає рушійною силою будь – яких економічних змін. Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин. [4, с. 189]

Вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах (в організаціях) має спиратися на накопичений зарубіжний досвід.

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи – не тільки функціо-

нуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управлінні людськими ресурсами. [2, с. 25]

Метою даної статті є порівняльний аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський. [2, с. 25]

Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Зміна економічної і політичної систем України в 90 – ті роки одночасно надали великі можливості і містять серйозні загрози для існування кожної особистості, вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини.

Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом.

Виходячи на вітчизняний та світовий товарний ринки керівники підприємств стикаються з непристосованістю досвіду роботи з кадрами при плановій економіці до нових умов господарювання. Не зважаючи на такі позитивні аспекти, як гарантованість зайнятості, соціальний захист працівників, в радянській системі кадрового менеджменту були такі негативні аспекти як: відсутність системи добору працівників (існував централізований розподіл випускників навчальних закладів); прийняття на керівні посади за партійною ознакою.; відсутність системи мотивації і стимулювання ефективної роботи (через існування систему перерозподілу результатів праці як в середині підприємства, так і в державі в цілому). [1, с. 50 – 52]

Отже, розглянемо американський та японський підхід до управління персоналом.

Американський – передбачає початкове визначення професійно – кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада – працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер.

Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є:

1. Зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
2. Більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
3. Перехід на гнучкі форми оплати праці;
4. Об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи – проектно – цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід – вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Поряд з американськими системами, на яких базуються формування, розвиток і управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимося на японській практиці. Особливість функціонування японської системи 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.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

1. Довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
2. Якість освіти й особистий потенціал робітника;
3. Оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
4. Участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є: переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників; висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси; пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп; атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад; підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (вискокваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно – технічним персоналом і робітниками. [2, с. 25 – 26]

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: «канбан» («точно вчасно») і «комплексне управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву. [5]

Можна зробити висновки.

Кожна модель має свої переваги і недоліки. Так, для американського підходу характерно використання персоналу як основного джерела підвищення ефективності виробництва, короткострокове наймання, швидка оцінка і просування по службі, індивідуальне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, ігнорування інтересів індивідуальних працівників. Для японської – вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця, довічне наймання, поступові і повільні оцінки просування, колективне прийняття рішень, колективна відповідальність, підвищена увага до підлеглих.

Недоліком японської моделі, на нашу думку, є велика залежність працівника від фірми, тоді як в американській моделі працівник може звільнитися в будь – який момент. Слід зазначити, що японський стиль управління найбільшою мірою враховує національні традиції (повага до ритуалів, звичаїв, довічне наймання на роботу).

Література

1. Дмитриенко Г.А., Дорошенко Є.А. Оцінка рівня культури персоналу: Навч. – практич. Посібник. – К.: МАУП, 1998. – 88 с.
2. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.
3. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
4. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – вип. 20.10 – 344 с.
5. Русинова Ф.М., Радю М.Л. Менеджмент: Учебник. – М.: ФБК – ПРЕСС, 2000. – 504 с.

Погромська О. В., Ляшок Н.Ю.

КОНФЛІКТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Актуальність теми. Серед багатьох практичних проблем менеджменту виробничих організацій в останні роки особливого значення набувала проблема ефективного управління персоналом. Часто управлінці, які не можуть зосередитися або володіти собою в конфліктній ситуації, встати на об'єктивну позицію, самі інстинктивно намагаються або запобігти конфлікту або відкласти його, що не дає повного вирішення проблем у діловому колективі.