

## ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

УДК 331.108:005.95

**Григор'єва О.В.**

к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємства та управління персоналом

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

**Неділько Н.В.**

студентка

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

*У статті розглянуто зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства, зокрема досвід Японії, США, Франції, Чилі. Визначено найбільш доцільні методи управління персоналом на підприємствах України. Охарактеризовано та підкреслено необхідність запровадження на вітчизняних підприємствах системи «навчання впродовж життя».*

**Ключові слова:** персонал, професійне навчання, навчання впродовж життя, формальне навчання, неформальне навчання, інформальне навчання.

*В статье рассмотрен зарубежный и отечественный опыт управления персоналом на предприятии, в частности опыт Японии, США, Франции, Чили. Определены наиболее целесообразные методы управления персоналом на предприятиях Украины. Охарак-*

*теризована и подчеркнута необходимость внедрения на отечественных предприятиях системы «учеба на протяжении жизни».*

**Ключевые слова:** персонал, профессиональное обучение, учеба на протяжении жизни, формальное обучение, неформальное обучение, информальное обучение.

*In the article foreign and home experience of management a personnel is considered on an enterprise, in particular experience of Japan, USA, France, Chile. The most expedient methods of management a personnel are certain on the enterprises of Ukraine. The necessity of introduction is described and underline on the domestic enterprises of the system "LifeLong Learning".*

**Key words:** personnel, professional studies, LifeLong Learning, formal learning, non-formal learning, informal learning.

**Постановка проблеми.** Нині внаслідок швидких змін створення ефективної кадрової політики в нашій країні – важливе завдання. Враховуючи намагання України інтегруватися в європейський та світовий простір, потрібно переймати найкращі практики управління персоналом на підприємствах, в установах та організаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління персоналу на підприємстві розглядалося різними вченими, як вітчизняними, так і зарубіжними, серед них: В. Вебер, Р. Марра, Г. Шмідт, О. Єгоршин, В. Савченко, А. Кібанов, Д. Богиня, М. Виноградський, В. Травін, Ф. Хміль, С. Дзин, Г. Десслер, Д. Коул, Е. Маслов та ін. Проте нові форми та сучасні вимоги щодо господарювання вимагають постійного вдосконалення відносин усередині підприємства, що робить актуальним вивчення та запозичення світового досвіду управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Персонал – це головна ланка в діяльності будь-якого підприємства, тому в розвинених країнах приділяється велика увага людським ресурсам.

Під управлінням персоналу розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи установі. Також управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства й особистих цілей самого працівника [1, с. 72].

Однією з важливих і ключових проблем ефективного функціонування будь-якого підприємства є високий рівень підготовки працівників та управ-

ління, бо саме він виступає рушійною силою будь-яких економічних зрушень та змін.

Сучасні концепції системи управління персоналом базуються, з одного боку, на різних принципах і методах адміністративного управління, а з іншого – на дотриманні концепції всебічного розвитку особистості та теорії людських відносин.

Передові розвинені країни світу вже давно досліджують вплив навчання на продуктивність праці людини. У США було встановлено, що інвестиції в людській капітал через навчання підвищують продуктивність праці робочої сили. За збільшення витрат на навчання на 10% продуктивність праці зростає на 8,5%, тому за кордоном на розвиток персоналу витрачають до 10% від фонду оплати праці. Навчання здійснюється зазвичай не рідше як через кожні три роки [2, с. 79].

У Японії надають перевагу колективній роботі та відповідальності, намагаються готувати працівника не вузького профілю, а такого, який буде фахівцем у декількох напрямках знань. У цій країні існує фонд страхування зайнятості, відрахування до якого здійснюють роботодавці в розмірі 0,01% від фонду оплати праці. Саме із цього фонду й беруться кошти на розвиток працівників фірми [3, с. 24].

Такий самий досвід навчання практикує Греція. Все навчання практично здійснюється на робочому місці (близько 80%). Порівнюючи системи професійного навчання Японії та США, можна зазначити, що Японія витрачає на навчання працівників утричі більше коштів. Тут кожен працівник у середньому на самоосвіту витрачає вісім годин на тиждень (половина навчання здійснюється у робочий час) [5, с. 29].

У Німеччині надають перевагу навчанню на робочому місці. Цікавим є такий факт: щоб працювати банку, в Німеччині не потрібно диплома про профосвіту, лише хороше здоров'я і бажання працювати. Всім необхідним навичкам навчать просто на робочому місці [5, с. 36].

У Франції професійне навчання персоналу на виробництві організоване на формальній основі, тоді як безпосередня підготовка на робочому місці не береться до уваги системою «податок плюс дотація». Однак заробітна плата учнів чи слухачів післядипломних навчальних закладів входить до складу витрат на професійну підготовку персоналу. Із загальної суми податку в розмірі 1,5% на професійне навчання персоналу від фонду оплати праці 0,2% використовується на індивідуальні навчальні відпустки, 0,3% – на навчальні схеми, що допомагають молодим людям розпочати трудову діяльність. Решта суми податку, тобто 1,0% призначається на професійне навчання за індивідуальним планом, який погоджується з радою працівників підприємства [5, с. 79].

У Чилі запроваджено знижки підприємствам промисловості та сфери послуг, сільськогосподарським фермам на їхні витрати на професійне навчання персоналу. Фірми можуть зменшити свій податок на прибуток в еквіваленті 1% їх фонду оплати праці. Зазначений стимул спрямований на заохочення попиту підприємств у навчанні персоналу для посилення його конкурентоспроможності на ринку праці та формування конкурентного ринку освітніх послуг. Цей механізм управляється та контролюється Національною службою підготовки і зайнятості, яка є складовою частиною Міністерства праці [5, с. 87].

Україна належить до того типу держав, де організації практично не мають юридичних зобов'язань щодо підготовки та підвищення кваліфікації персоналу і фінансування його професійного навчання. Через це для держави має практичний інтерес досвід тих країн, у яких для підприємств органи законодавчої влади запроваджують обов'язкові схеми професійного навчання персоналу або надають відчутні економічні стимули роботодавцям для професійного навчання кадрів [4].

Виходячи із цього, в Україні, на нашу думку, в основу механізму стимулювання персоналу і роботодавців для посилення їх зацікавленості в безперервному професійному навчанні слід покласти досвід Чилі. Своєю чергою, запровадження в організаціях дієвої системи професійного навчання персоналу зумовить активізацію роботи служби управління персоналу з виробничої адаптації працівників, планування їхньої трудової кар'єри та інших напрямів розвитку персоналу.

Існує також достатньо новий зарубіжний досвід професійного навчання – навчання протягом усього життя (LifeLong Learning).

В останнє десятиліття з розвитком технологій, збільшенням кількості персональних комп'ютерів та розширенням доступу до Інтернету в багатьох людей з'явилася можливість продовжити освіту. Це стосується не тільки людей, що живуть у віддалених районах або мають фізичні проблеми, а й тих, чий розклад не дає змоги особисто відвідувати традиційні заняття. Саме завдяки новітнім інформаційним технологіям у США виникла дистанційна форма навчання, яка поєднує у собі найкращі риси очного та заочного навчання, а також екстернату [2, с. 74].

Треба зауважити, що якісні програми дистанційної освіти потребують більш високого рівня самодисципліни і мотивації, ніж більшість традиційних форм навчання. Така освіта стане в нагоді мотивованим людям, які готові відповідально ставитися до самовдосконалення.

Освіта протягом життя в усьому світі й особливо в розвинених країнах стає все більш важливою сферою освітніх послуг. Сьогодні існують три основні форми освіти:

- формальна освіта – початкова, загальна середня освіта, середня професійна освіта, вища освіта, освіта після закінчення ВНЗ (аспірантура й докторантура), підвищення кваліфікації та перепідготовка фахівців і керівників із вищою і середньою професійною освітою в інститутах, на факультетах і курсах підвищення кваліфікації й професійної перепідготовки;

- неформальна освіта – професійно спрямовані й загальнокультурні курси навчання у центрах освіти дорослих, по телебаченню, на різних курсах інтенсивного навчання;

- інформальна освіта є загальним терміном для освіти за межами стандартного освітнього середовища – індивідуальна пізнавальна діяльність, що супроводжує повсякденне життя, реалізується за рахунок власної активності індивідів в оточуючому культурно-освітньому середовищі; спілкування, читання, відвідування установ культури, подорожі, засоби масової інформації тощо.

При цьому людина перетворює освітні потенціали суспільства в дієві чинники свого розвитку.

За цілями, що ставляться й реалізуються у системі неперервної освіти, її умовно можна поділити на три складники.

Перший складник системи неперервної освіти – додаткова професійна освіта – сприяє формуванню професійної основи кадрового потенціалу сучасної високотехнологічної економіки. Споживачами послуг цієї частини системи неперервної освіти є соціально адаптована частина населення, яка отримує освіту послідовно на всіх її рівнях.

Друга частина системи освіти протягом життя забезпечує різноманітним групам населення можливість адаптуватися до мінливих умов життя.

Ця підсистема передбачає освіту, спрямовану на адаптацію й реабілітацію соціальних і професійних груп, не здатних самостійно пристосуватися до швидкозмінного соціального середовища. Крім того, до цієї підсистеми залучаються громадяни, що не мають у силу різних причин доступу до формальної системи професійної освіти, що створює для них загрозу десоціалізації.

Третій складник системи освіти дорослих забезпечує задоволення різноманітних індивідуальних освітніх потреб громадян, наприклад, мовну підготовку, отримання психологічних, культурологічних та інших знань, комунікативних навичок, спеціальних умінь тощо [6, с. 74].

До формалізованих структур додаткової професійної освіти належать різні неформальні структури (тренінгові групи, підготовка й перепідготовка на підприємствах тощо), які іноді діють на базі формалізованих структур, а нерідко утворюються неформально, як правило, на короткий термін. Також до цієї системи належать відкрита освіта в різних її формах і дистанційне навчання. Ефективним засобом розвитку системи безперервної освіти є створення корпоративних університетів, що забезпечують чергування одержання фундаментальних знань із практичною діяльністю. Розвиток безперервної освіти дає змогу створювати умови для формування гнучких освітніх траєкторій і вивірнювання доступу до якісної освіти на всіх рівнях освітньої системи, забезпечує набір освітніх послуг, що відповідають динамічному розвитку потреб особистості, суспільства, економіки.

Зростаюче різноманіття пізнавально-інформаційних запитів різних верств населення неможливо задовольнити в рамках наявних форм традиційної освіти. Загострюється проблема невідповідності сформованої системи освіти новим потребам суспільства й людини. Це породжує вимогу іншого підходу до організації масової освітньої діяльності дорослих: навчання повинне відповідати різноманітним інтересам і можливостям громадян, органічно вписуватися в їхній спосіб життя, враховувати специфіку запитів того чи іншого контингенту й навіть окремих груп населення. Процеси безперервної освіти розуміються тепер не тільки як «навчання протягом життя» (lifelong learning), а й як «навчання шириною у життя» (lifewide learning). Останнє акцентує увагу на розмаїтості видів освіти – формальній, неформальній, інформальній, – які супроводжують будь-яку сферу життєдіяльності сучасної людини [1, с. 84]. Освіта протягом життя покликана підвищувати рівень загальних знань і розширювати можливості участі громадян у культурній, соціальній і політичній діяльності країни. Вона повинна робити внесок у подальшу демократизацію суспільства, а також сприяти посиленню позиції людини в професійній діяльності.

У цих умовах необхідний новий погляд на роль і значення неперервної освіти, яка відповідає сучасним освітнім потребам. Неформальна освіта хоча й може плануватися «зверху», але реально виникає й здійснюється тільки як відповідь на конкретний освітній запит «знизу». При цьому активність учнів підтримується «зсередини» за рахунок реалізації їхніх актуальних інтересів і потреб.

Поняття неформальної освіти дорослих частково збігається з такими поняттями, як «додаткова» і «продовжена» освіта. Однак саме неформальна освіта, як ніяка інша, безпосередньо відображає й задовольняє особистісні потреби і запити індивідуума, мобілізуючи тим самим його природну здатність до самовдосконалення, до духовного внутрішнього зростання. Таким чином, створення системи неформальної освіти може забезпечити умови для самореалізації кожної особистості, морального вдосконалення за рахунок надання широких можливостей у виборі напряму й форм освітньої діяльності, як у професійній сфері, так і в різних сферах дозвілля.

Назріла необхідність у розробленні теоретично обґрунтованих, практично значимих і переконливих концептуальних підходів до організації системи неперервної освіти в Україні. Однією з найбільш істотних проблем становлення системи неперервної освіти є подолання стереотипу ставлення до неформальної освіти як мало важливої й несуттєвої. Нерозуміння специфіки неформальної освіти та її соціального потенціалу (порівняно з традиційною шкільною або вищою освітою) породжується недостатньою увагою до вивчення проблем освіти дорослих. Необхідно в масштабах країни проаналізувати діяльність сформованої сфери нетрадиційних видів і форм освітньої діяльності дорослих. Це дасть змогу виявити специфіку неформальної пізнавальної й навчальної діяльності різного контингенту дорослих, мотиваційні особливості й механізми самоорганізації цієї діяльності [5].

На жаль, в Україні освіта протягом життя перебуває у зародковому стані. Існують поодинокі стохастичні явища, але будь-яка системність практично відсутня. Закон України «Про позашкільну освіту» жодним чином не вирішує цієї проблеми, оскільки не врегульовує питання інтеграції позашкільної освіти в загальну освітню систему країни, залишаючи осторонь ключові проблеми забезпечення і контролю якості та визнання неформальної освіти. Не існує офіційної статистики із цього питання, відсутні спеціальні концепції та програми.

**Висновки з проведеного дослідження.** На вітчизняних підприємствах нині все частіше намагаються впровадити закордонний досвід управління персоналом, але для цього потрібно враховувати, що український менталітет поєднує американський дух індивідуалізму та японські працездатність і прагнення до вдосконалення.

Впровадження на наших підприємствах закордонної системи управління персоналом повинне враховувати:

- довгострокове формування кадрів, що стосується ретельного підбору кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу та професійних навичок;

- розроблення дієвої системи стимулювання та мотивації працівників, мотивування їх до безпосередньої участі в діяльності підприємства;

- послідовну діяльність HR-менеджерів у системі управління персоналом;

- встановлення гідних умов праці та відповідної заробітної плати, яка буде задовольняти співробітників підприємства;

- високу якість розроблення кадрової політики на підприємстві.

Чітко сформована система управління персоналом відповідно до стандартів Європи, куди найчастіше від'їжджають українські працівники, допоможе зберегти кваліфіковані кадри в Україні.

Нині «навчання протягом життя» (LifeLong Learning) виходить на чільні позиції у світових освітніх процесах, це диктується базовими тенденціями сучасного розвитку людства. На жаль,

цей метод на території нашої країни не дуже використовується, тому вкрай важливо найближчим часом ужити дієвих заходів для подолання відставання у цій сфері.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики. Галицький економічний вісник. 2015. № 1(30). С. 15-24.

2. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки Довідник кадровика. 2016. № 09(99). С. 78-80.

3. Вахрушев В. Принципы Японского управления. Москва, 2016. 32 с.

4. Фантаз С.М. Національні особливості систем управління персоналом: Японія, США, Росія, Україна. URL: <http://hrportal.ru/article/nacionalnye-osobennosti-sistemupravleniya-personalom-yaponiya-ssha-rossiya-ukraina> (дата звернення: 15.05.2016).

5. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом: монография. Москва, 2015. 232 с.

6. Плугіна Ю.А. Развитие персонала предприятия: подходы, суть, модели. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 323-327.