

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Кадрова політика підприємства віддзеркалює особливості ділового та соціокультурного середовища, в якому вона працює, національного ринку праці, менталітету працівників. Відтак, зарубіжні підприємства акумулюють у своїй кадровій політиці ті принципи та елементи, що є найадекватнішими для певної країни та виду діяльності підприємства. Незалежно від національної приналежності, провідні підприємства світу приділяють важливу увагу якійсь управлінню людськими ресурсами [1, с. 129–130].

Розглядаючи процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту, науковці традиційно виділяють американський, японський і європейський підходи до управління персоналом на підприємстві. Для визначення характерних особливостей кожної з основних зарубіжних моделей формування кадрової політики (американської, японської та європейської) у якості прикладу оберемо досвід трьох провідних транснаціональних корпорацій Ford Motor Company, Sharp і LEGO Group, що охоплюють різні сектори економіки та є типовими представниками зазначених моделей.

Ключовими компонентами кадрової політики Ford Motor Company (США) виступають диверсифікація та залучення як пріоритети бізнес-стратегії компанії. З метою досягнення свого «бачення» векторів розвитку компанія фокусує увагу на п'яти основних стратегічних напрямках, три з яких безпосередньо пов'язані з людськими ресурсами:

1) різноманітність робочої сили – компанія визначила, що диверсифікованість її персоналу визначають не лише раса, етнічне походження, вік і стать, а й ще багато ознак, що роблять людину унікальною (походження, думки, досвід, перспективи, життєва ситуація тощо). У зв'язку з неоднорідним складом персоналу Ford Motor Company кадрову політику будує на виховній та інклюзивній організаційній культурі вільній від бар'єрів, у якій кожний працівник відчуває себе залученим, шанованим і цінним;

2) створення робочого середовища на засадах поваги та включеності працівників у господарські процеси;

3) забезпечення балансу між роботою та життям. Збалансування роботи та особистого життя є одним з індикаторів гідної праці, що популяризуються Міжнародною організацією праці. Отже, розроблені в компанії програми та система винагород сприяють гнучкості та встановленню балансу між роботою та особистим життям через використання часткової зайнятості, гнучкі робочі графіки та перерозподіл посадових обов'язків (делегування).

Компанія Ford розвиває розгалужену навчальну програму для менеджерів і робітників щодо зростання їх професійних компетенцій. Саме через навчання працівників компанія досягла рівня низьких витрат на виробництво та високої якості продукції. Більшість працівників Ford Motor Company приймають участь у навчальних тренінгах щодо розвитку чуйності, поваги та комунікативності на робочих місцях. Отже, людські ресурси розглядаються в компанії як життєво важлива складова, якій забезпечується постійна підтримка та розвиток.

Кадрова політика японської електротехнічної компанії Sharp базується на основних принципах японського менеджменту: гарантії зайнятості та створення обстановки довіри; гласність і цінності корпорації; управління, основане на інформації; управління, орієнтоване на якість; постійна присутність керівництва на виробництві; підтримка чистоти та порядку.

У межах своєї кадрової політики Sharp акцентує на важливості дотримання основних прав людини та особистої гідності, недопущенні дискримінації та порушенні прав людини, забезпечує можливості для зростання працівників, прагне сформувати систему управління людськими ресурсами та робочих місць відповідно до характеристик і талантів працівників. Компанія також допомагає своїм працівникам підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям, а також прагне створити робочі місця, що забезпечують працівникові добре розумове та фізичне самопочуття.

Серед усіх прав працівників компанія особливо відзначає їх право на об'єднання та проведення колективних переговорів на основі чинного законодавства в різних країнах і регіонах, де розташовані підрозділи Sharp. У Японії, на підприємствах Sharp щомісячно проводяться засідання Центральної Ради з управління працею (Central Labor-Management Council), де присутні представники обох сторін (власників і найманих працівників) та ведеться спільне обговорення питань ділового середовища і трудових відносин. У Європі підрозділи Sharp проводять засідання Європейської робочої ради (European Works Council) кожного року.

Як глобальна корпорація, що прагне розширити свій бізнес на швидко зростаючих ринках світу Sharp систематично сприяє розвитку людських ресурсів. Кадрова політика компанії містить наступні програми розвитку персоналу:

1) GATE – підготовка персоналу для поточних зарубіжних відряджень (вивчення основ глобального лідерства та особливостей країн з економікою, що розвивається);

2) G-BANK – підготовка персоналу для поточних зарубіжних відряджень протягом трьох років;

3) GRID – для підготовки молодих людей, що будуть посідати ключові посади у майбутньому та забезпечувати розвиток компанії за кордоном (направлення працівників на один-два роки у країни, що розвиваються, наприклад, Індію чи Росію, для вивчення специфіки їх ринків, культури тощо);

4) GOAL – для навчання працівників Sharp іноземній мові (китайська або англійська).

Sharp дає своїм працівникам можливість обирати стиль роботи, який є для них найприйнятнішим на різних стадіях їх життя і таким чином допомагає працівникам досягти балансу між роботою та особистим життям.

Таким чином, можна зробити висновок, що в цілому кадрова політика Sharp може бути визнана такою, що

забезпечує персоналу компанії гідні умови праці. Саме це, на нашу думку, забезпечує компанії Sharp її сучасні тенденції у світі, що базуються на мотивованості, гнучкості та високому професійному рівні персоналу компанії. Кадрова політика LEGO охоплює всі датські фірми, що входять до складу LEGO Group, а її основні позиції дійсні для фірм LEGO, що перебувають за межами Данії. В основу кадрової політики компанії покладені наступні задекларовані цілі:

- LEGO Group повинна створити гідне місце для роботи працівників. Конкретніше, кожна фірма в складі LEGO повинна створити й підтримувати професійне середовище, привабливе як для теперішніх, так і для майбутніх працівників;

- організація й штат LEGO Group повинні мати кваліфікацію, необхідну для регулювання діяльності сьогодні й у майбутньому для того, щоб забезпечити виконання завдань, що стоять перед компанією;

- мета LEGO Group створити постійні й надійні робочі місця для всіх працівників шляхом ретельного планування;

- праця працівників LEGO Group повинна оплачуватися належним чином з урахуванням умов праці, особистих досягнень, результатів і відповідно до місцевого рівня оплати аналогічних робіт;

- робота повинна бути організована з врахуванням фізичних і розумових здатностей працівників;

- LEGO Group прикладає всі зусилля в наданні активної допомоги в справі професійного зростання працівників;

- кадрова політика повинна бути розроблена й здійснена в тісному співробітництві керівництва фірми й працівників.

Кадрова політика компанії містить програми щодо постійної оцінки показників та причин плинності кадрів (особливо на фазі виживання), моніторингу рівня кваліфікації персоналу, навчання працівників, у тому числі знанням у суміжних сферах діяльності. Так, з 2008 р. на підприємствах LEGO Group було розпочато впровадження нового фінансового інструменту CPP, спрямованого на аналіз клієнтських переваг і рентабельності продукції. Для його успішного використання фінансисти допомогли навчити 300 менеджерів – нефінансистів новому стандарту бюджетування, планування і звітності. Робота з персоналом у LEGO Group базується на чіткій системі роз'яснення співробітникам фірми показників і стратегічних цілей компанії відносно робочої сили, а провідне місце у кадровій політиці посідає система розвитку професійних компетенцій, необхідних для успішного практичного використання цих показників [2, с. 356].

Отже, узагальнюючи особливості формування кадрової політики на прикладі провідних компаній світу, варто відзначити, що кадрова політика українських підприємств має бути збагачена такими їх доробками як визначення унікальності людських ресурсів, створення передумов для захисту прав людини у процесі праці та розвитку, корегування пріоритетів кадрової політики відповідно до фази розвитку компанії, програми збалансування роботи та особистого життя. Ефектами удосконалення кадрової політики при цьому стане зростання ефективності використання людських ресурсів, забезпечення умов гідної праці та досягнення стратегічних завдань компанії.

Список використаної літератури:

1. Дороніна О.А. Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики / О.А. Дороніна // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць / ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ, 2012. – №1 (3). – С. 129–134.

2. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М.А. Хьюзлид, Б.Е. Беккер, Битти Ричард У. – М.:ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.