

КАДРОВА ПОЛІТИКА НА ПІДПРИЄМСТВАХ В АЗІЙСЬКИХ КРАЇНАХ

Кадрова політика — система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Організація раціонального планування використання людських ресурсів є запорукою ефективного функціонування підприємства. На думку зарубіжних фахівців, важливими аспектами прогнозування використання робочої сили на підприємстві слід вважати фірмову кадрову політику, розробку етапів планування потреби у фахівцях різного профілю та їх подальшого розвитку.

У розвинених азійських країнах процеси впровадження результатів науково-технічного прогресу та інтенсифікації виробництва зумовлюють й реформування кадрової політики фірм. Проте, традиційна система довічного найму працівників та подальшого розвитку кадрового потенціалу, яка передбачає безперервне просування кар'єрними сходами, залишається у багатьох компаніях.

В японських фірмах велику увагу приділяють початковому вивченню сильних і слабких сторін особистості працівника та підбору для нього відповідного робочого місця. З метою виявити можливості кандидатів при прийомі на роботу проводяться складні методики відбору. В Японії не існує традиції розподілу працівників на висококваліфікованих, малокваліфікованих та некваліфікованих. Всі працівники при прийнятті їх на роботу обов'язково підвищуватимуть свою кваліфікацію.

Напрями розвитку кадрового потенціалу в Японії:

1. Цільова підготовка фахівців в університетах і коледжах. Наприклад, деякі підприємства виділяють стипендії на навчання найбільш обдарованих студентів, для того, щоб найбільш талановиті кадри потім працювали у них.

2. Організація безкоштовного навчання вузькоспеціалізованих працівників.

3. Залучення на навчання іноземних фахівців, з подальшим їх працевлаштуванням на японських підприємствах [1]

Основні характеристики соціально-психологічного стилю управління в японських фірмах: великий вибір посад і гнучка система призначення; згуртованість колективу; ініціативність і творча праця; турбота і увага до працівників; спільне володіння інформацією; трудова мораль; взаємна довіра; далекоглядність. Кожен з членів колективу відчуває себе частиною великої сім'ї. Для працівників проводяться спільні заходи задля покращення стосунків у колективі.

Область, що не перекривається "ядрами" функціональних обов'язків кожного конкретного працівника, є загальним полем діяльності, сферою спільної праці. Такі обов'язки в кожному конкретному випадку може виконати будь-який вільний в даний момент працівник. Підбір підрозділу за принципом "команди" передбачає не тільки повну сумісність, а й взаємну доповнюваність одного працівника іншим. У західній моделі менеджменту кожен працівник має строго певне коло обов'язків, за виконання яких слід заохочення, а за невиконання - покарання. У японській же системі всі працівники трудяться спільно, виконуючи ті чи інші функції в міру виникнення необхідності в них. При оцінці колективної праці менеджери уникають негативних характеристик, вступаячи за принципом: "виконувати не того, хто винен, а то, що погано". Така націленість групи на роботу неминуче породжує ініціативу, створює сприятливу організаційну та психологічну середу, підвищує згуртованість малих груп, розвиває взаємодопомога. [2, с.71]

Корейським традиціям менеджменту повною мірою відповідає японська модель ринку праці, побудована за принципом жорсткої ієрархії та системою оплати праці й службового просування за принципом старшинства. Водночас, конкуренція на світовому ринку спонукала керівництво провідних корейських компаній до пошуку більш ефективних підходів до формування і реалізації кадрової політики, які комбінують традиційну японську систему та систему західних країн. Прикладом такої інтегрованої системи управління персоналом є гібридна система кадрової політики Samsung - промислового концерну, однієї зі світових корпорацій, що стрімко розвивається. На світовому ринку Samsung відомий як виробник високотехнологічних компонентів, телекомунікаційного обладнання, побутової техніки, аудіо- та відео приладів.

Основними принципами гібридної системи кадрової політики Samsung є:

- симбіоз спеціалістів, запрошених із зовнішнього ринку праці на конкурентній основі, зі «своїми» кадрами;
- щорічний набір співробітників на посади нижчого рівня в поєднанні із західними принципами набору за конкурсом для досвідчених спеціалістів;
- співіснування двох принципів оплати праці та кар'єрного зростання: за вислугою років і за заслугами;
- заходи заохочення більшою мірою є стандартними, водночас, можуть бути й індивідуальні. [3]

Процес відбору кандидатів на працевлаштування до Samsung складається з чотирьох основних етапів: подання документів через офіційний сайт корпорації; складання іспиту на вступ (SSAT, Samsung Aptitude Test); співбесіда; медичний огляд.

Samsung активно інвестує в навчання і розвиток своїх співробітників: забезпечує їх програмами щодо розвитку лідерських якостей, проводить тренінги в сфері маркетингу і технологій. Також компанія практикує та щорічно проводить ротацию менеджерів з метою підібрати наявним співробітникам найбільш підходящі посади. За

результатами щорічної комплексної оцінки і аналізу всіх можливостей та результатів роботи кожного співробітника, йому надаються програми з розвитку персоналу, в яких враховано стандарти оцінки. Оплата праці складається зі стабільного заробітку (вищого за середній в країні), премій і бонусів, а також пакету соціальних пільг.

Задля сприяння розвитку ретельно відібраних груп людей, які в майбутньому могли б стати лідерами компанії в різних офісах Samsung в інших країнах, функціонує Глобальна програма стипендій (Samsung Global Scholarship Program).

Отже, корейська система кадрового менеджменту приділяє велику увагу корпоративному духу, заохочує вірність компанії, але водночас цінуються професіоналізм і особисті якості працівників, що дозволяє розвивати в рамках і на користь фірми талановитих співробітників.

На систему управління персоналом китайських компаній справляють істотний вплив особливості власного менталітету і традицій, які сформовані доктриною конфуціанства: жорсткий контроль не приносить результатів, в основі порядку і сумлінної праці лежать самовиховання і порядність людей. Дане тлумачення стало підґрунтям двох моделей управління персоналом: піклувальної моделі, де менеджер піклується про умови праці та сприятливий соціально-психологічний клімат в компанії, і стратегічної моделі, при якій менеджер несе відповідальність за формування і розвиток кадрового потенціалу компанії. [4]

Загальні характеристики кадрової політики в традиційних китайських компаніях: відсутність інтегрованості кадрової політики до бізнес-стратегії фірми; незначна увага керівників до розвитку персоналу; домінування облікових й контрольних функцій у менеджерів середньої ланки; практична відсутність в системі управління персоналом орієнтованості на результат; наявність протекціонізму всередині колективу, тобто кар'єрне зростання, винагороди та покарання часто здійснюються під впливом особистих відносин, які формуються між керівниками і підлеглими; застосування переважно короткострокових стратегій мотивації працівників; недооцінка прагнення молодих спеціалістів до реалізації власних можливостей.

Сьогодні перед китайськими підприємствами постає завдання інтеграції світового досвіду формування і реалізації кадрової політики в специфіку організаційної культури. Збільшення присутності іноземних компаній в Китаї сприяє проникненню й західних кадрових технологій, зокрема поступово впроваджуються системи оцінки роботи співробітників та навчання персоналу, аутсорсинг і кроссорсинг у співпраці з кадровими агенціями.

Отже, кадрова політика на підприємствах в азійських країнах базується на таких основних принципах: злагоженість у роботі в команді; швидке виконання наказів керівника; професійний ріст працівників; довіра всіх працівників своєму керівнику. Завдяки цьому більшість азійських країн посідають провідні місця у світовій економіці. Водночас, не зважаючи на спільні характеристики, кожна з азійських країн є унікальною, адже підходить до управління персоналом ґрунтуються на певній атмосфері, що сформована культурою та історією держави і менталітетом її населення.

Література:

1. Агарзаева Г. Ш., Рабцевич А. А. Система развития кадрового потенциала в японских компаниях. *Молодой ученый*. 2015. №5. С. 227-229. URL: <https://moluch.ru/archive/85/15932/> (дата звернення: 21.10.2019).
2. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. 5-е изд., стереотип. Киев : МАУП, 2004. 280 с.
3. Система управления компании Samsung. URL: http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10516/.
4. Микуляк О. Б., Малиновский Д. А. Маркетинговые стратегии развития персонала через призму китайского опыта применения. *Молодой ученый*. 2016. №14. С. 362-366. URL: <https://moluch.ru/archive/118/32721/> (дата звернення: 21.10.2019).