

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Системи управління персоналом, що використовуються вітчизняними підприємствами, показали свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є значна плінність персоналу, низька продуктивність праці, незадовільний стан морально-психологічного клімату в трудових колективах. Відповідно наслідки цього зовсім невтішні – неефективна робота багатьох підприємств, невчасне виконання плану випуску продукції, збитковість діяльності, а в деяких випадках і банкрутство. Ефективне управління персоналом на цей час є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не буде працювати злагоджено, якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників, стану морально-психологічного клімату в колективі.

В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на підприємствах трудового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування трудового 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. У цьому зв'язку маємо відзначити, що 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. Так, 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, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, соціальні гарантії.

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

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система «Pay for Performance» – «плата за виконання», яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати.

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження у межах робочої групи (бригади) [3, с. 72–73].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати [2, с. 111]. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінюванні індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, ухвалюють конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Не можемо залишити поза увагою японську практику управління персоналом. Особливістю цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. Ця система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних і слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в момент 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.

Японські корпорації в більшій мірі використовують відданість компанії. Досягається це шляхом отождення інтересів службовців з інтересами корпорації. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників і службовців, обліку трудового стажу та пов'язаної з ним заробітної плати, прямим зв'язкам, просуванню і ротации персоналу, системі професійного навчання працівників. Ключовою ідеєю такої системи є повага до людей, забезпечення для них сприятливих умов праці.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку) дозволяють забезпечувати унікальний морально-психологічний клімат [4, с. 62].

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості фірмі, довічного найму співробітників великих компаній, створення умов для ефективної колективної праці. Ось це саме ті критерії, яких дуже не вистачає на вітчизняних підприємствах, де практично відсутні культура спілкування в трудовому колективі, вболівання за колег та ефективність кінцевих результатів

діяльності підприємства. Враховуючи той факт, що в японських фірмах практично відсутня плінність персоналу, вже саме по собі передбачає і високий рівень продуктивності праці, й високий рівень морально-психологічного клімату, й бажання бездефектно та ефективно працювати.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників із правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [1, с. 140–147].

На підприємствах Франції до працівників висуваються високі вимоги, зумовлені жорсткою конкуренцією на ринку праці. Особливо приділяється увага професійній перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише за умов постійної перепідготовки та підвищення знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами; працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналу. В південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. В Італії, практично, «радянська» система професійного відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних і товариських зв'язків та ін. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників.

Узагальнюючи досвід управління персоналом на зарубіжних підприємствах, можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток, забезпечення задовільного морально-психологічного клімату в колективі.

Отже, 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 персоналом, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників. Через це, як правило, відділи з управління персоналом не здатні взяти на себе роль служб, які б забезпечували весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та розстановки працівників. Слід також зазначити ерозію традиційних цінностей, що призводить до серйозних розладів особистих переконань і цінностей. Стреси, тиск і невизначеність у все більшій мірі використовуються в менеджменті персоналу. Все це безумовно погіршує стан морально-психологічного клімату в колективі.

#### **Список літератури:**

1. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Інноваційна економіка. – 2015. – №1. – С. 138–142.
2. Душкіна О. Американський досвід відбору персоналу / О. Душкіна // Формування освітнього простору в умовах інформаційного суспільства: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 26–27 квітня 2018 р. – Запоріжжя: ЗДІА, 2018. – С. 111–113.
3. Кулик Я.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом / Я.О. Кулик, Н.О. Чен // Вісник Черкаського університету. – 2015. – №12. – С. 70–75.
4. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом / Т. Лібусь // Матеріали VI всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання», 25–26 квітня 2013 р. – Т.: ТНТУ, 2013. – Том 2. – С. 62.