

## РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ  
УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВUSING FOREIGN EXPERIENCE  
MANAGEMENT OF THE LABOUR ACTIVITY

УДК 331.91

**Базалійська Н.П.**старший викладач кафедри управління персоналом та економіки праці  
Хмельницький національний  
університет**Мельничук Ю.С.**студент  
Хмельницький національний  
університет

*У статті розглянуто особливості управління трудовою діяльністю на підприємствах. Розкрито зарубіжний досвід управління трудовою діяльністю працівників. Відображено можливості застосування окремих елементів японського управління трудовою діяльністю на українських підприємствах.*

**Ключові слова:** трудова діяльність, зарубіжний досвід управління трудовою діяльністю, японське управління трудовою діяльністю працівників.

*В статье рассмотрены особенности управления трудовой деятельностью. Раскрыт зарубежный опыт управления трудовой дея-*

*тельностью. Отражены возможности применения отдельных элементов японского управления.*

**Ключевые слова:** трудовая деятельность, зарубежный опыт управления трудовой деятельностью, японское управление трудовой деятельностью.

*Features of management employed in enterprises. Exposed foreign management experience employed workers. Showing the possibility of individual elements of Japanese management employed in Ukrainian enterprises.*

**Key words:** employment, foreign management experience employed workers, elements of Japanese management employment.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває питання ефективності трудової діяльності персоналу. Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка вимагає впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, істотно змінили соціально-економічну роль підприємства як основної ланки господарського комплексу. Ці зміни відбуваються за низкою напрямів. Глобальні структурні та технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства. Персонал як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою під час вирішення питань конкурентоздатності, економічного зростання і забезпечення ефективної роботи.

Про актуальності теми свідчить, зокрема, той факт, що результати виробничо-господарської діяльності, виконання бізнес-плану, динаміка виконання плану виробництва багато в чому визначаються ефективністю трудової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сучасному етапі трудова діяльність стала об'єктом дослідження таких учених, як Колпаков В.М., Грیشнова О.А., Мерзляк А.В., Михайлов Є.П., Корецький М.Х. Ефективність трудової діяльності досліджували Богиня Д.П., Гончаров В.М., Радомський С.І. та ін. Однак недостатньо висвітленими залишаються питання щодо застосування зарубіжного досвіду управління трудовою діяльністю на вітчизняних українських промислових підприємствах.

**Постановка завдання.** Для підвищення ефективності трудової діяльності на вітчизняних промислових підприємствах необхідно проаналізувати і врахувати специфічні властивості зарубіжного досвіду регулювання трудової діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Із початку ХХ ст. виникають нові ідеї, які в підсумку сформувалися в концепцію управління персоналом. Тут людину розглядають через призму посади, а основою управління є адміністративний механізм: принципи, методи, функції, повноваження та відповідальність [1, с. 186].

Головною продуктивною силою суспільства й основою концепції управління є людський фактор. У зв'язку з цим важливого значення набуває така складова частина менеджменту, як культура управління, яка діє у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації, визначає поведінку та взаємостосунки між людьми. До культури управління відносяться різні методи вирішення організаційно-управлінських, технологічних, комунікативних, організаційно-структурних та інших проблем.

Управлінські традиції переважно виступають у формі звичаїв, що відтворюють норми поведінки і забезпечують стійкість матеріальної та духовної культури. Наприклад, американські працівники традиційно віддають перевагу довготерміновій професійній кар'єрі, особистому розвитку, якості ділових стосунків («Я» бере верх над групою). Для японських працівників на першому місці – фірма та її досягнення, колективістська культура, інтереси групи вище власних тощо. Японські моделі управління базуються на колективній відповідаль-

ності (усі працівники відчувають особисту відповідальність за досягнення фірми), на генералізації ролей і робочих місць (працівники готові до виконання будь-яких ролей), на довірі до підлеглих, на гарантіях захисту працівників та їх кар'єрному зростанні тощо. Американські моделі управління базуються на використанні наукових засад в управлінні (системні зусилля, направлені на підвищення ефективності виробництва), на дотриманні класичної теорії управління, на індивідуалізмі та соціальному управлінні, на формуванні людських стосунків, що сприяють досягненню цілей фірми, і т. д. [2, с. 91].

Вітчизняним управлінським моделям, за формальними ознаками, властиві кращі риси японської та американської моделей, що б мало забезпечити успішне їх функціонування. Проте в практичному плані це ще далеко не так.

Цінності є своєрідним соціальним механізмом, що відтворює, зберігає, захищає, розвиває і передає все корисне, чим збагатилося суспільство. До них належать і уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість, істина й обман, красиве та некрасиве тощо. Цінність – це здатність продукту життєдіяльності соціальних груп задовольнити людську потребу. Вона визначає значущість об'єкта для суб'єкта в якісних і кількісних показниках, причому відбір їх використання зумовлюється інтересами та потребами людей.

На управлінську культуру в арабських країнах суттєво впливає іслам. Працівники сповідують цінності, орієнтовані на людину, сім'ю, друзів, співтовариство, а не на процес праці. Тут основою управлінської культури є:

- мотивація співробітників дружніми стосунками і потребою у владі;
- надання особливого значення соціальним умовностям, особистим і родинним стосункам;
- підлегли діють відповідно до зобов'язань перед вищим керівництвом, пунктуальність і

часові обмеження менш важливі, ніж у західних країнах.

Європейські моделі управління трудовою діяльністю акцентують увагу на [3, с. 171]:

- науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, які приймаються;
- розробленні стратегій, відповідних ситуаціям, а не підпорядкування управлінським теоріям;
- використанні управлінського та технічного досвіду, оцінюванні результатів діяльності;
- потребі в ініціативі та серйозному ставленні співробітників до майбутніх можливостей;
- необхідності творчого підходу.

Сучасній вітчизняній управлінській культурі характерні ознаки попередніх років і нових тенденцій, основні з яких [4, с. 55–80]:

- орієнтація на прибуток підприємств та індивідуальний добробут, на індивідуальні та групові інтереси (на шкоду загальнодержавним);
- відсутність традицій у підготовці управлінських кадрів, слабка підготовка (віра у швидке засвоєння знань і навичок управління);
- зниження мотивації посадового зростання (падіння престижу управлінської діяльності);
- відсутність еталонів управлінської діяльності (механізм оцінювання керівників та їх діяльності формується за умов зниження його значення і відсутності механізму корекції) тощо.

Коротко розглянемо деякі особливості (досвід) управління трудовою діяльністю американського, японського та західноєвропейського кадрового менеджменту.

Управління трудовою діяльністю в країнах Західної Європи формувалося значною мірою під впливом американського менеджменту з урахуванням певних особливостей, які зумовлені економічними факторами. За таких умов ефективна виробнича діяльність можлива тільки за ефективного менеджменту [5, с. 135].

Рада директорів, керівники функціональних служб	Вище керівництво	Прийняття рішень стратегічного характеру (інвестиційна, технічна, кадрова політика) стратегічне планування
Керуючі відділеннями, директора підприємств, начальники підрозділів, їхні заступники	Середній рівень управління	Прийняття рішень щодо виробничих проблем, контроль виконання виробничих завдань
Фахівці, наукові кадри, інженери, техніки, службовці	Штабний управлінський персонал	Виробниче планування, контроль якості, технічне забезпечення, оформлення замовлень
Начальники ділянок, майстри	Нижній рівень управління	Виконання рішень
	Робітники( виконавці)	

Рис. 1. Структура управління трудовою діяльністю у США

Однак сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, зумовлені нинішньою економічною ситуацією в цих країнах. Основні риси західноєвропейської моделі управління трудовою діяльністю:

- перехід від диктату продавця до диктату споживача;
- усунення міждержавних перепон для руху товарів і грошей;
- у нинішній практиці європейського менеджменту важливе значення має вдосконалення організаційних структур управління загалом, координація всіх функцій її діяльності;
- нині вартість підприємства все частіше визначається за допомогою правила «5М»: Men (люди), Money (гроші), Machines (обладнання), Materials (сировина), Market (ринок), що доводить винятковість людського фактора порівняно з іншими факторами виробництва;

– суттєвою особливістю західноєвропейського менеджменту є колективна робота команди на чолі з лідером (менеджером). Якщо в американському менеджменті завдання лідера полягають у генерації ідей та організації процесу їх реалізації, то в європейському – в умінні стимулювати творчу активність співробітників.

Отже, західноєвропейський менеджмент розвивається під більшим впливом американської моделі, але він пом'якшує її рисами японської моделі, такими як: підвищення ролі людського фактора в управлінні та виробництві, реалізація відносин лідерства в колективі, застосування «м'яких» способів впливу на людей [6, с. 137].

Структура управління американською трудовою діяльністю представлена на рис. 1 [7].

Основне завдання кадрових служб у США:

- забезпечення виробництва висококваліфікованою робочою силою (планування, відбір, найм, вивчення, аналіз плінності);
- сприяння розвитку працівників (профорієнтація, перепідготовка, атестація й оцінювання кваліфікації, організація службового зростання);
- вдосконалення організації та стимулювання праці, дотримання техніки безпеки, здійснення соціальних виплат;
- участь у переговорах із профспілками під час укладання колективних договорів, розгляду скарг, претензій тощо [7].

Поряд з американськими системами, на яких базуються формування, розвиток і управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимось на японській практиці. На рис. 2 приведена концептуальна схема японської системи управління, що визначає напрями кадрової політики й організації кадрової роботи в японських корпораціях і фірмах, для того щоб домогтися якісно нових результатів, більшої віддачі від кожного керівника.

Японські компанії віддають перевагу горизонтальній координації між окремими базовими одиницями, що є передумовою значного інноваційного ефекту та результативності навчання персоналу. Чіткий розподіл адміністративної та операційної діяльності не практикується.

Типова японська фірма організована на трирівневій основі у формі піраміди (рис. 2) [8]. Японці вважають, що трирівнева структура фірми є наймобільнішою і забезпечує уникнення загрози обюрокочування.



Рис. 2. Рівні управління трудовою діяльністю на японських підприємствах

Керівництво фірми (рада директорів) є вищим рівнем управління. До неї входять голова ради, президент, віце-президенти, виконавчі директори, директори. На посади директорів компаній рідко запрошують осіб зі сторони. Як правило, посади цього рівня обіймають працівники з постійним статусом, які мають солідний трудовий стаж на підприємстві (20–30 років). Керівників висувають зі складу «канріся» після того, як працівники набувають досвіду оперативного управління і досягають певного віку (понад 50 років). На рівні «канріся» вирішуються всі практичні завдання. Цей рівень є мостом між вищим керівництвом і виконавцями, тобто завдяки йому керівники управляють підлеглими.

Особливості японського менеджменту є об'єктом вивчення й упровадження не тільки в країнах Азії, а й Америки та Європи. Японці не приховують, що їх економічні успіхи досягнуті завдяки специфічній системі менеджменту, який заснований на:

- дивізіонних структурах управління трудовою діяльністю з більшою централізацією, ніж в американських. Проте таке управління в японських компаніях побудоване на засадах узгодження та координації дій усіх ланок, розробленні та прийнятті рішень після детального обговорення і схвалення виконавчою ланкою (поєднання ініціативи виконавців і твердої лінії вищого керівництва фірми);

- тенденції до посилення людського чинника як запоруки ефективності виробництва й управління.

Соціальний світ за японськими уявленнями традиційно поділений на чіткі структури: «сем-

пай» (старші), «кохай» (молодші) і «дорьо» (колеги, особи однакового рангу). Навіть у межах «дорьо» відмінності у віці, стажі роботи, освіті

впливають на стосунки між людьми: одних сприймають як «семпай», інших – «кохай». «Семпай» часто означає «лідер», а «кохай» – «підлеглий».

Таблиця 1

**Характеристика окремих елементів японського управління трудовою діяльністю та можливості їх застосування на українських підприємствах**

Елементи японського управління	Характеристика їх застосування в Японії	Можливості впровадження на українських підприємствах
Гуртки якості	Передбачають формування груп працівників, покликаних виявляти дефекти, контролювати якість продукції на всіх етапах виробничо-збутового циклу, розробляти пропозиції щодо вдосконалення технічних процесів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат. За даними японської статистики, на кожного японського працівника припадає 18–20 раціоналізаторських пропозицій.	Застарілість виробничої бази на більшості великих українських підприємствах, низька продуктивність праці, невисока якість продукції, обмеженість інвестиційних ресурсів вимагають нових підходів до раціоналізації технологічних процесів. Повне використання людського потенціалу в межах функціонування гуртків якості створить можливість для забезпечення високих результатів
Система стратегічного планування та орієнтація на довгострокові цілі	Спрямована на формування та ефективне використання конкурентних переваг підприємства. Передбачає орієнтацію на довгострокові цілі, що має на меті забезпечення стабільного довгострокового росту компанії, а не намагання отримати негайні максимальні прибутки без створення умов для перспективної діяльності.	Жодні тактичні засоби не здатні зарадити невдалому вибору підприємством стратегії діяльності. Орієнтація на довгострокові масштабні цілі забезпечити ефективне оперативне регулювання діяльності підприємства щодо розподілу фінансових ресурсів, дослідження перспективних видів діяльності тощо.
Залучення до прийняття рішень усіх працівників компанії	Забезпечує отримання цінних пропозицій та оптимальних варіантів вирішення проблем, найповніше використання потенціалу працівників, забезпечення їх потреб у причетності. Не потребує зусиль для популяризації рішень та просування каналами виконання.	За обмеженості виробничих, фінансових та інших ресурсів залучення працівників до прийняття рішень дасть змогу найповніше використати їх потенціал, отримати цінні пропозиції та обрати найефективніші шляхи вирішення проблем.
Формування корпоративного духу	Передбачає формування стосунків у фірмі як у сім'ї, активне залучення працівників до життя фірми, організація колективних заходів, створення символіки, гімнів, девізів фірми.	Ментальність українських працівників значною мірою націлена на колективізм, тому різноманітні колективні заходи, формування зацікавленості у процвітанні фірми сприятимуть підвищенню продуктивності праці
Горизонтальна та вертикальна ротація працівників	На японських підприємствах вважають, що через кожних 4–7 років працівники повинні змінювати поле своєї діяльності. Це забезпечує їхній постійний професійний та особистий ріст, продукуватиме працівників екстракласу.	Використання системи ротації працівників сприятиме вирішенню проблеми взаємозамінності, формуватиме високопрофесійний кадровий склад, забезпечуватиме найповніше використання потенціалу працівників.
Присутність керівника на виробництві	Сприяє оперативному вирішенню проблем, гнучкому реагуванню на раціоналізаторські пропозиції, поліпшує контакти між працівниками та управлінням, забезпечує ефективне керівництво виробничо-технологічними процесами.	Забезпечуватиме оперативне контролювання та регулювання, тісніше спілкування керівників із підлеглими. Це створює можливості для отримання від працівників побажань та пропозицій щодо вдосконалення виробничо-господарських процесів.
Навчання працівників без відриву від виробництва	Японські працівники оволодівають новими професійними навичками безпосередньо на виробництві, на засадах інституту наставництва. При цьому акцентується увага на здобутті практичних навичок і творчому підході до вирішення проблем.	Практичне навчання працівників на виробництві суттєво підвищить їх компетентність, сприятиме набуттю практичного досвіду.
Розгалужені системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників	Система матеріального стимулювання (щорічне підвищення заробітної плати залежно від віку та стажу, виплати надбавок та бонусів, оплата медичного та соціального страхування тощо) та система нематеріального стимулювання (організація колективних заходів, формування малих груп тощо) створюють умови для ефективної праці, формування зацікавленості працівників у результатах своєї роботи.	В Україні відбуваються пошуки способів, механізмів стимулювання працівників, оскільки існуючі форми і системи оплати праці, матеріального стимулювання не зацікавляють працівників у кращому виконанні роботи. Розроблення дієвих систем матеріального та нематеріального заохочення на засадах японського досвіду сприятиме реальному підвищенню зацікавленості працівників у результатах їх діяльності.

Отже, у системі вертикальних стосунків в Японії переплітаються дві форми – офіційна і міжособистісна. Бізнес пристосував сімейні стосунки до умов підприємств, що надало йому відчутну конкурентну перевагу.

Тут кадрова політика має свої особливості [8]:

- довічний найм (основна ознака японського управління кадрами) – прийнятий на роботу працівник залишається на підприємстві до виходу на пенсію. Звільнення розцінюється як суворе покарання, оскільки кандидатуру звільненого не будуть розглядати в інших компаніях;

- на роботу приймають тільки випускників навчальних закладів, а службове призначення (службове просування) здійснюється тільки серед працівників фірми;

- службове зростання працівника залежить від його особистих якостей, рівня освіти і стажу роботи в даній фірмі, прийнятої системи службового просування;

- підвищення заробітної плати з вислугою років.

Тут також є свої особливості: рівень кваліфікації, який досягається певним часом роботи на одному місці; бачення проблем підприємства й уміння їх розв'язувати або пропонувати шляхи їх вирішення. Причому працівник із нижчим рівнем освіти, але з більшим стажем роботи може отримувати більшу заробітну плату, ніж молодий випускник вищої школи.

Але молодий працівник із вищою освітою має більше можливостей для участі в розв'язанні проблем виробництва, підвищення кваліфікації, оволодіння ширшим спектром професій і трудових навичок і, відповідно, швидшого просування по службі й отримання вищої заробітної плати.

В Японії сформувалася особлива модель мотивації трудової активності працівників, яка відображає національний характер японців. Її основою є гармонізація праці та капіталу. Оскільки в Японії трудові ресурси визнаються пріоритетними, то на всіх підприємствах діє розгалужена система матеріального і нематеріального стимулювання працівників.

Однак, на нашу думку, на українських підприємствах з метою підвищення ефективності їх діяльності доцільно було б застосовувати найраціональніші елементи японського управління (табл. 1).

**Висновки з проведеного дослідження.** Однак слід зауважити, що в управлінні трудовою діяльністю організації пряме перенесення методів, які успішно себе зарекомендували в одній національній системі, можуть виявитися неефективними для іншої. Тут багато важать традиції, ментальність, культурні, духовні та соціально-економічні фактори, під впливом яких формувалася людина.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
2. Грейсон Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д.К. Грейсон, К. О'Делл ; пер. с англ. – М. : Экономика, 2000. – 176 с.
3. Оксентюк А.О. Менеджмент організацій: теоретичні положення, практичні рекомендації та тестові завдання : [навч. посіб. для інженерно-технічних та економічних спеціальностей] / А.О. Оксентюк, І.С. Вовчак, Б.А. Оксентюк. – Тернопіль, 2000. – 296 с.
4. Василенко І. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия / И. Василенко. – М. : Логос, 1998. – 168 с.
5. Андрушків Б.М. Основы менеджменту і методологічні положення та прикладні механізми / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Тернопіль : Лілея, 1997. – 237 с.
6. Скворцов Н.Н. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт / Н.Н. Скворцов, Н.К. Надимова. – К. : УкрИНТЕЛ, 1992. – 203 с.
7. Американський досвід управління трудовою діяльністю [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.studyport.net/free/amerikanskij-dosvid-upravlinnya-personalom.html>.
8. Японський досвід управління трудовою діяльністю [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.studyport.net/free/yaponskij-dosvid-upravlinnya-personalom.html>.
9. Кузьмін О.Є. Менеджмент японський. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 2 / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академія, 2001. – 549 с.