

УДК 658.513:658.3 (4/9)

Базалійська Н.П.

аспірант,

викладач кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету

НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ У ВИСОКОРОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ СВІТУ

NATIONAL PECULIARITIES OF PLANNING OF LABOUR BEHAVIOR OF PERSONNEL IN HIGHLY DEVELOPED COUNTRIES OF THE WORD

АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовано доцільність вивчення зарубіжного досвіду планування трудової поведінки персоналу. Проаналізовано системи професійно-технічної освіти в країнах Європи. Виділено національні особливості планування трудової поведінки персоналу у високорозвинених країнах світу.

Ключові слова: трудова поведінка, планування трудової поведінки, професійний відбір персоналу, європейські системи підготовки персоналу.

АННОТАЦИЯ

В статье обоснована целесообразность изучения зарубежного опыта планирования трудового поведения. Проанализированы системы профессионально-технического образования в странах Европы. Выделены национальные особенности планирования трудового поведения персонала в высокоразвитых странах мира.

Ключевые слова: трудовое поведение, планирование трудового поведения, профессиональный отбор персонала, европейские системы подготовки персонала.

ANNOTATION

In article the expediency of studying foreign experience in planning labour behaviour of workers is proved. Systems of vocational education in Europe are analyzed. National peculiarities of planning of labour behaviour of personnel in highly developed countries of the word are identified.

Keywords: labour behaviour of worker, planning labour behaviour of worker, professional selection of personnel, European system for training of workers.

Постановка проблеми. Структурна перебудова економіки України неможлива без формування досконалої концепції формування й використання трудових ресурсів на вітчизняних підприємствах. Адже саме персонал є носієм усіх сукупних виробничих знань, навичок, професійно-кваліфікаційних умінь, трудового досвіду та водночас є основною силою продуктивного соціально-економічного розвитку як окремого промислового підприємств, так і всієї країни. На сучасному етапі переходу від індустріальної до постіндустріальної стадії цивілізаційного прогресу особливо актуальним є модернізація цілісної системи управління персоналом загалом в її основних складових зокрема. Стратегічною ланкою організаційно-економічного механізму управління персоналом є кадрове забезпечення, в основі якого лежить як система планування персоналу, так і система планування трудової поведінки персоналу на підприємстві.

Оскільки вітчизняна система планування персоналу засвідчила свою неефективність, ви-

никає логічна необхідність у вивченні зарубіжного досвіду кадрового планування й на його основі в майбутньому обов'язкове часткове використання певних елементів світових систем планування персоналу в межах національної системи управління персоналом на підприємстві. Сформована із застосування міжнародного досвіду вітчизняна система планування трудової поведінки персоналу буде важливим резервом покращення ефективності виробничої діяльності підприємства будь-якого виду економічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості кадрового планування, основні його складові висвітлені в роботах таких науковців, як М.Д. Віноградський, С.В. Шершня, В.В. Вітвицький, Н.А. Волгин, Л.П. Гавлінська, І.М. Демчик, П.В. Журавльов, А.Я. Кібанов, В.О. Лук'янихін, Л.М. Луцишин, З.М. Метельська, М.І. Мурашко, Л.А. Швайка, С.В. Шершня, Г. Шмидт.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Планування трудової поведінки персоналу, на жаль, не є об'єктом уваги вітчизняних науковців, незважаючи на величезний особистісний потенціал, закладений у цій сфері наукового дослідження.

Мета статті. Метою дослідження є огляд міжнародного досвіду планування трудової діяльності персоналу та виокремлення національних особливостей планування трудової поведінки персоналу у високорозвинених країнах світу.

Виклад основного матеріалу. Планування раціональної трудової поведінки працівників у межах певного виробничого підрозділу відбувається на основі реалізації продуманої політики професійного набору й адаптації персоналу.

Першість за критерієм ефективної та плано-мірної політики набору кваліфікованих кадрів посідає Японія, яка забезпечує постійне збалансування структури робочої сили на підприємстві. Ще в 30-х роках ХХ ст. К. Мацусіта, коли в його фірмі «Мацусіта денкі» нараховувалося приблизно 1 600 працівників, привернув увагу всіх японських підприємців до «людського фактора». Завдяки його ідеям у японській системі управління склалася суворо ієрархічна тріада пріоритетів – людина, фінанси, технологія, де на першому місці першопричиною успіхів будь-

якої організації є працівник із його особистісними здібностями та якостями [1, с. 60]. Девіз „Nissan” – «Підприємство – це кадри» – також у стислій формі відображає всю кадрову політику японських компаній [2, с. 53].

Один із найголовніших принципів управління персоналом у Японії звучить так: «Потрібно підбирати не людину для роботи, а роботу для людини», тому основним об'єктом відбору персоналу є саме здібності людини [3, с. 374]. Тобто, японська кадрова політика в процесі відбору кандидатів на роботу спрямована на початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника й уже на основі сформованої оцінки первинних професійних якостей особи підбір для неї відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японці болісно переносять зміни в міжособистісних стосунках, які найчастіше відбуваються при введенні в групу людей з боку, і тягнуться до тих, з ким їх об'єднує спільність долі. Через ментальні особливості набір випускників на підприємство, як правило, здійснюється з якогось одного привілейованого університету. У межах компанії формуються так звані «гакубацу – університетські клани» [3, с. 375].

Японська політика набору кадрів організована так, щоб при прийомі на роботу не допустити у фірму непрацелюбного й несумлінного працівника, адже політика «довічного найму», за якої працівник фактично все своє життя працює на одному підприємстві, чітко сфокусована на відбір висококваліфікованих, «гнучких» працівників, здатних працювати за 2–3 спеціальностями та підвищувати свою кваліфікацію протягом усього життя.

Фірми в Японії зацікавлені в постійному оновленні професійно-кваліфікаційного складу персоналу, тому рівень зайнятості працівників молодого віку в Японії досить високий, що зумовлено такими причинами:

- з метою підтримання трудових витрат на персонал на низькому рівні кількість молодих працівників має бути більшою, ніж людей старшого покоління, які отримують найвищу зарплату після досягнення певної вікової межі. Це значно скорочує витрати на зарплату, так як їх замінюють недосвідчені випускники шкіл, які отримують менше за всіх у компанії. Саме тому у щорічних фінансових звітах японських компаній обов'язково вказується середній вік працівників;

- підтримання певної вікової структури забезпечує безперервне функціонування системи професійного просування по службі. Випускників шкіл, які не мають досвіду роботи, набирають щороку, щоб компанія могла доводити їх до відповідного рівня кваліфікації та засвоєння культури корпорації, зберігши вікову структуру робочої сили. Це важливий показник організаційного динамізму, здатності до технічного новаторства;

- дотримання національних ментальних позицій щодо підпорядкування молодих праців-

ників персоналу більш старшого віку. Японські фірми рідко наймають людей похилого віку.

Підсумовуючи, особливості планування трудової поведінки працівників на основі поєднання продуманої системи професійної підготовки, відбору й адаптації працівників у японській системі управління персоналом, відзначимо наявність багатьох позитивних рис, зокрема такі:

- збалансована вікова структура робочої сили за рахунок щорічного набору нових працівників на підприємство;

- високий рівень зайнятості молодих людей завдяки великій зацікавленості в них керівників підприємств, що пов'язано зі зменшенням витрат на заробітну плату працівників із великим трудовим стажем;

- функціонування якісної системи професійної підготовки, яка відповідає вимогам і потребам ринку робочої сили в країні;

- безперервна система професійного просування й підвищення кваліфікації працівника в межах певної організації, що сприяє виникнення в нього почуття соціального зростання та впевненості у професійному зростанні;

- низькі показники плинності кадрів в організації через застосування системи «довічного найму», яка водночас дає змогу підприємству отримати всі майбутні вигоди від реалізації трудових здібностей працівників протягом усього їхнього трудового життя;

- результативна система професійної адаптації прийнятих працівників, основана на інституті наставництва в організації.

На протипагу японській системі управління персоналом, американську кадрову політику можна охарактеризувати як конкурентна, мобільна, вузькоспеціалізована й дохідно-орієнтована.

Американська система професійної підготовки спрямована на вузьку спеціалізацію працівників, обмежені професійні знання певної галузі виробничого процесу, що різко зменшує можливість кар'єрного просування різними рівнями, суміщення робітничих професій, а отже, сприяє плинності кадрів із одного підприємства на інше [4].

Для американської кадрової політики великим недоліком є недостатнє забезпечення підприємств кваліфікованими робочими кадрами, порівняно з управлінським персоналом. Характерним є брак таких професій, як ремонтний персонал, інструментальники, майстри, начальники дільниць, що зумовлено насамперед недостатнім матеріальним і моральним стимулюванням, а також високими кваліфікаційними вимогами до роботи в галузі техніки та людського фактора, чіткою індивідуальною відповідальністю за результати праці особи, небажанням кваліфікованих робітників обіймати посади майстра.

Величезною перевагою американської кадрової політики є планомірна, ефективно організована, якісно реалізована політика професійного

набору персоналу. Так, у системі управління трудовими ресурсами в США найбільша, основна частина працівників зайнята саме відбором, адаптацією й оцінюванням персоналу, що сприяє раціональному забезпеченню виробничого процесу робочою силою з необхідним трудовим потенціалом. На підбір одного кандидата в США витрачається до 16–18 людино-годин, тоді як в Україні в десятки разів менше. Ще на початку 90-х років минулого століття витрати на внутрішньо-організаційну підготовку кадрів становили таке: «ІВМ» – 270 млн дол. США (5% витрат на оплату праці); «Дженерал електрик» – 260 млн дол. США (2%), «Ксерокс» – 257 млн дол. США (4%) [5, с. 36].

Основними критеріями підбору кадрів в американських фірмах є професійна якісна освіта, наявність первинного практичного досвіду роботи, психологічна сумісність і вміння працювати в трудовому колективі.

Кожна фірма в США розробляє свою процедуру відбору кандидатів на роботу, однак можна виділити такі основні риси:

- за наявності вакантного робочого місця в межах виробничого підрозділу підприємства підбір працівників здійснює відділ кадрів, що складає короткий список кандидатів, які за своєю кваліфікацією відповідають посаді;

- набір кандидатів здійснюється як зі списку кандидатів працівників інших підрозділів фірми, так і зі сторони – через рекламу, особисті зв'язки, професійні фірми з найму, що мають електронні бази даних;

- персонал, обраний відділом кадрів, як правило, проходить співбесіду групами по 8–12 осіб із застосуванням кількох серій інтерв'ю; перед інтерв'ю здобувач переважно вже має уявлення про передбачуване місце роботи;

- наслідком проведення співбесіди з кандидатом на роботу є складання описової характеристики, де зазначаються зовнішні дані, манера триматися та говорити, фізичні вади, емоційна стійкість, вміння справлятися зі стресовими ситуаціями і знаходити спільну мову з іншими людьми, наполегливість у досягненні професійної мети, ставлення до загальнолюдських цінностей і роботи, а також оглядний інтелектуальний рівень особи;

- результати інтерв'ю узагальнюються й доповнюються рекомендаціями щодо професійного розвитку особистості, особливостей індивідуалізованого управління та мотивування трудової діяльності працівника;

- згідно з етикою проведення співбесіди, її результати обов'язково повідомляються кандидатам із роз'ясненням причин відхилення чи прийняття на роботу працівника;

- обов'язковим методом відбору персоналу є комп'ютерне тестування для повного й поглибленого вивчення його професійних здатностей і можливостей, після проведення якого відбувається ранжування оцінок за встановленими професійними якостям, з виведенням серед-

нього рангу кожного кандидата, умовно званої оцінки професійної придатності;

- завершальним етапом відбору є співбесіда з психологом, а потім із своїми майбутніми керівниками структурного підрозділу підприємства;

- після низки співбесід, інтерв'ю, тестування відбувається процедура призначення на посаду, коли працівника ознайомлюють із його обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, і не розповідають про діяльність фірми загалом і її організаційну культуру.

Випускники коледжів, які наймаються фірмами США, проходять дуже серйозну програму професійної адаптації до вимог виробництва. Наймання на роботу відбувається за принципом укладення контракту на рік із випробувальним терміном три місяці. Стажування на робочому місці передбачає створення груп працівників, котрі навчаються на основі конкретних виробничих завдань. Цю систему використовують компанії «АйБіМ» (IBM), «Дженерал Моторс» (General Motors), «Х'юлет – Пакард» (Hewlett-Packard), «Боїнг» (Boeing) та інші [5, с. 37].

Перевагами американської моделі професійного набору персоналу є використання численних перевірок якостей і здібностей працівника та правильне, чітке оцінювання професійної придатності особи, а також наявність конкуренції між претендентами, що спонукає до постійного підвищення інтелектуального рівня працівника.

Корейська система управління професійною підготовкою та набором персоналу сформувалася на засадах американської і японської, тому поєднує в собі їх характеристики:

- основним пріоритетом при відборі кандидатів, як у США або Японії, користуються випускники вишів, але, на відміну від американських особливостей, у Кореї мало уваги приділяється рівню престижу вишу;

- ключовим критерієм при найманні майбутнього працівника є результати іспитів, проведених організаціями. Для корейського студента професійно-кваліфікаційний іспит, складність якого безпосередньо залежить від ступеня престижу організацій, є найважливішим у його трудовій кар'єрі;

- система жорсткої професійної перевірки кандидатів, скопійована з японської моделі, однак вона трансформована, урахувуючи культурні особливості країни;

- при прийомі на роботу враховуються не тільки вікові та професійні чинники, а й первинний трудовий досвід працівника на інших роботах;

- надзвичайно важливим є психологічне тестування працівників, адже збереження сприятливої психологічної атмосфери є пріоритетним завданням служби управління персоналом у Кореї;

- ураховуються при прийомі персоналу на роботу й рекомендації співробітників чи зна-

йомих співробітників про кандидатуру працівника, проте, на відміну від Японії, відповідальність за рекомендовану особу не лягає на людину, яка зробила цю рекомендацію, оскільки здобувач проходить також іспит, стверджуючи свою профпридатність. Часто поручителем кандидата є колишній викладач чи викладачі випускника подібно до поручительської американської системи;

- процедура виробничої адаптації виявляється в «польових умовах», у яких опиняється працівник з метою максимально можливого зближення зі співробітниками фірми та отримання об'єктивної інформації про переваги й недоліки трудової діяльності на підприємстві.

Цікавою є європейська система професійного набору персоналу в організацію, якій притаманні такі риси:

- поєднання вузькоспеціалізованих та усе-реднесенспеціалізованих навчальних закладів, у яких здійснюється підготовка молодих працівників;

- наявність якісних систем професійно-технічної освіти, для яких характерний зв'язок теоретичного навчання із кон'юнктурою ринку праці;

- розвиток системи професійної підготовки працівників «під знаком раціональності, економічності й технологічності»;

- продуманий професійний відбір персоналу на основі комплексу кваліфікаційних іспитів, що враховують галузеву специфіку та потреби конкретного підприємства;

- функціонує чотири системи підготовки робітничих кадрів: державна (з повним навчальним днем), ринкова (кон'юнктура попиту й реалізація визначаються фірмами), дуальна (зміст

Таблиця 1

Досвід планування трудової поведінки працівників у високорозвинених країнах світу

Система професійної підготовки працівників	Принципи професійного відбору працівників	Виробнича адаптація працівників
Японія		
- чітка орієнтація навчання на практику роботи в компанії; - висока мотивація навчання; - відсутність бар'єрів між навчанням і практикою; - висока віддача від навчання, оскільки воно здійснюється під визначені посади; - сприятливі матеріальні й фінансові умови навчання	- суміщення професій; - здатність працювати в колективі; - розуміння значення своєї праці для загальної справи; - уміння вирішувати виробничі проблеми й погоджувати вирішення різноманітних завдань	- розвинений інститут наставництва; - використання систем професійної підготовки нових працівників; - функціонування системи стажування; - якнайшвидше залучення прийнятих працівників до духовних цінностей
США		
- високий рівень фундаментальної підготовки; - гнучкість змісту навчання; - конкуренція серед слухачів; - формування надійних практичних навичок; - співробітництво з компаніями, що розробляють комплекти пропозицій; - розвиток самостійності, відповідальності за результати, уміння працювати в складі тимчасових проектних груп	- орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів;- просування по службі тільки по вертикалі; - для потенційних кандидатів обов'язковим є тестування для виявлення рівня фахової підготовки; - прийнятого робітника знайомлять виключно з його професійними обов'язками в межах його спеціалізації та повноважень	- навчання працівника перед початком роботи; - індивідуальне й самостійне ознайомлення нових працівників зі своїми обов'язками; - постійна конкуренція між прийнятими працівниками, що спонукає до якісного виконання роботи, однак створює несприятливий психологічний клімат
Корея		
- професійна підготовка молоді до роботи на підприємстві; - взаємозалежність навчання і практичної роботи в організації; - віддача від навчання, яке спрямоване на підготовку працівника на визначеній посаді	- вибір кандидата з випускників університетів, але за рекомендаціями співробітників; - жорстка програма перевірки кандидата на профпридатність	- інститут наставництва; - конкуренція між прийнятими працівниками спонукає їх до високопрофесійного виконання своєї трудової діяльності
Європейські країни (Німеччина, Великобританія, Італія, Швеція, Франція, Іспанія, Греція, Бельгія, Австрія)		
- розвинена модель професійно-технічної освіти; - професійну підготовку як у процесі теоретичного навчання, так і на робочому місці; - професійна освіта у прямому зв'язку з працею на виробництві й із ринком праці; - наявність державної фінансової підтримки професійної освіти	- поєднання критеріїв індивідуального оцінювання з рекомендаціями випускника певної школи; - обов'язковим є складання кваліфікаційних іспитів; - осмислена підготовка індивіда до перетворювальної трудової діяльності шляхом професійного навчання	- адаптація до новітніх технологій відбувається швидко завдяки якісній професійній освіті; - наявність державних витрат на адаптацію та перепідготовку молоді; - ознайомлення з корпоративною культурою фірми

Джерело: узагальнено й систематизовано автором на основі [1; 2; 4]

теоретичного навчання визначається державою, а професійна підготовка – підприємством), четверта – змішана (професійна освіта поєднана з повним навчанням у школі й підприємстві);

- особлива система виробничої адаптації, яка включає процедуру профпідготовки працівників через велику різноманітність курсів, що фінансуються за допомогою «податку з метою навчання» із фонду зарплати.

Узагальнені риси та відмінні особливості зарубіжних систем планування трудової поведінки працівників подано в таблиці 1.

Необхідно також окремо розглянути сутність систем професійно-технічної освіти, які функціонують у країнах Європи (рис. 1).

Найкращою в Європі є національна система професійно-технічної освіти в Німеччині, що відрізняється увагою до інженерної справи й технічного навчання. Вона забезпечує підготовку молоді у віці 16–21 років протягом 3 років після отримання державного диплома. Освітній процес передбачає як підготовку на робочому місці (4 дні на тиждень), так і теоретичне навчання (1 день на тиждень). Зміст освітньої програми в системі професійно-технічної освіти затверджується трьома інститутами – урядом, асоціаціями роботодавців і профспілками. Приблизно 70% робітників на промислових підприємствах пройшли через систему профосвіти і склали кваліфікаційні іспити. Подібну кваліфікацію в Нідерландах мають близько 40% робітників, а в Англії – 30%. Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала альтернативна форма підготовки кадрів, яка охоплює молодь до 25 років [6, с. 125].

Ринкова модель професійної освіти у Великобританії не зазнає впливу держави. Для більшості учнівської молоді країни з боку держави є гарантії в наданні мінімальної професійної кваліфікації. Промислові компанії надають перевагу в прийомі на роботу випускникам загальноосвітніх шкіл із подальшим їхнім удосконаленням на курсах підвищення кваліфікації. Робітник, який володіє значним запасом базових загально-теоретичних знань, набагато швидше освоюється на підприємстві, ніж випускник професійного відділення, який оволодів навичками будь-якого конкретного ремесла. Державні органи Великобританії, Італії, Швеції відшкодовують до 80% витрат підприємства на наймання й навчання молоді 16–18 років, яка ще не має повної середньої освіти.

Швейцарська система професійної освіти децентралізована частково: школи фінансуються кантонами, в управлінні впливову роль відіграє влада. Випус-

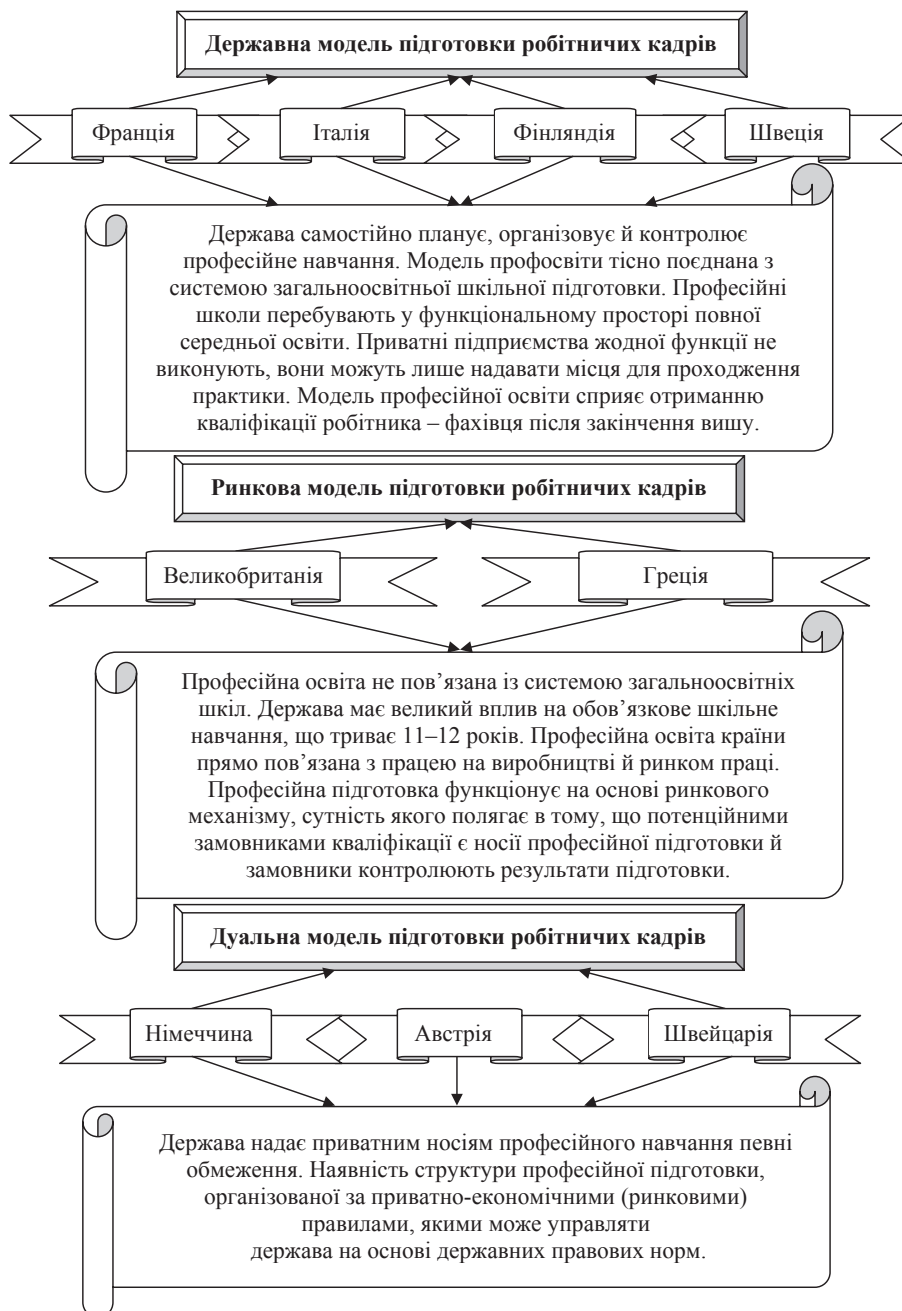


Рис. 1. Види європейських систем професійно-технічної освіти

Джерело: розроблено автором

кні іспити проводяться під керівництвом федерального уряду, тобто іспити контролюються на федеральному рівні [6, с. 124].

Крім державної, ринкової та дуальної системи, є ще змішана, за якої професійно-технічна освіта поєднана з повним навчанням у школі й на підприємстві (Нідерланди, Ірландія, Люксембург, Туреччина).

У країнах Європи існують специфічні вимоги до процедури оголошення відбору кандидатів в організації, підприємства та фірми (рис. 2).

Організація професійного відбору персоналу обов'язково повинна містити певні обмеження стосовно тієї інформації, яка буде міститися в анкетах і резюме кандидатів з метою дотримання трудового законодавства країни та особистого права працівника на захист приватного життя й особистісної інформації, політичних і релігійних поглядів тощо.

Висновки. Отже, планування раціональної трудової поведінки працівників на підприємстві в межах кожної країни з ринковою економікою має свої специфічні особливості й характеристики, які значною мірою зумовлені національними та культурними особливостями й менталітетом працівника-громадянина. Управлінському та керівному персоналові підприємств України варто звернути увагу на набір методів і способів професійного відбору персоналу в країнах світу, продуману процедуру адаптації працівника на виробництві, активну кадрову політику управління персоналом загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Якокка Л. Кар'єра менеджера / Л. Якокка. – Минск: Поппури, 2011. – 544 с.
2. Arthur M. Whitehill "Japanese Management: Tradition and transition": Routledge, London, 1992. – 240 p.
3. Пересипкіна Г.О. Методологічні основи управління персо-

Франція, Бельгія

Незаконним вважається використання реклами вакансій у пресі з метою прихованої реклами компанії (пропоновані робочі місця в дійсності можуть і не існувати). Заборонено вказувати в оголошеннях максимальний вік кандидата. Анкета, яка надходить на підприємства, відповідно до трудового законодавства, не повинна містити питань про членство претендента в профспілках, його віросповідання, політичні погляди або сімейний стан.

Німеччина

Кандидати на вакантні посади, відповідно до закону, мають право на таємницю приватного життя, право на гідне ставлення до себе, оплату витрат, пов'язаних із проходженням співбесід, і гарантований захист від нескромних питань у процесі співбесіди, тобто питань про політичні погляди або сімейний стан людини.

Італія

Оголошення про вакантні місця повинні відповідати вимогам виданого державою Робочого статуту, що забороняє згадку про політичні погляди претендентів на місце, про їх участь у профспілках, про расові та релігійні погляди.

Іспанія

Закон гарантує претендентам на вакантні місця свободу від вторгнення в їх приватне життя. Державна служба зайнятості має право накладати заборону на опубліковані в пресі оголошення про роботу, щоб виключити будь-яку можливість дискримінації за ознакою статі.

Рис. 2. Вимоги до процедури професійного набору працівників в країнах Європи

Джерело: узагальнено й систематизовано автором на основі [5; 6]

- налом на українських підприємствах / Г.О. Пересипкіна, В.О. Продан // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 3. – С. 372–377.
4. Фантаз С.М. Національні особливості систем управління персоналом: Японія, США, Росія, Україна / С.М. Фантаз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hr-portal.ru/article/nacionalnye-osobennosti-sistemupravleniya-personalom-yaponiya-ssha-rossiya-ukraina>.
 5. Эмтон Р.Х. Структура американской программы повышения квалификации менеджмента в Европе / Р.Х. Эмтон, Ф. Мюлтер // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 34–38.
 6. Сургай О. Концепції підготовки кваліфікованих робітників у розвинених країнах Європи (XX ст.) / О. Сургай // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2008. – № 2. – С. 123–126.