

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

Іванова Валентина Іванівна

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

У всьому світі сьогодні йде пошук більш оптимальних моделей управління. Досвід багатьох компаній показав, що інвестиції в нове обладнання не призводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховувати «людський фактор», тобто якщо відразу не вкладати величезні капіталовкладення в навчання персоналу, створення кадрового резерву, впровадження новітніх принципів організації праці. Для управлінського рівня, крім того, необхідно створити нову виробничу культуру, що включає принципи групової роботи (виробничої діяльності), реорганізувати підготовку та підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резерву кадрів, на оплату праці виходячи з виробничих потреб, стимулювання ініціативи та участі в процесі прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів [1; 9].

У практиці управління персоналом останніх років чітко простежується зв'язка різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. Це процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом у цьому процесі стало засвоєння ідей системного підходу, розробка різноманітних моделей організації, як системи, яка не тільки функціонує, а й розвивається, на основі чого сформувався новий підхід в управлінні персоналом [10].

Починаючи з 60-х років XIX століття на японських підприємствах почали поширюватися такі поняття, як «планування кар'єри персоналу» і «управління кар'єрою персоналу», які розглядалися в першу чергу через цінності, характерні для цього явища. На відміну від Сполучених Штатів, у Японії основними цінностями є гармонія та узгодженість. Якщо говорити про процес управління кар'єрою персоналу на підприємствах Японії, то для них характерним є довічне наймання, яке можна розглядати як організаційну форму планування кар'єрного просування працівників підприємства [2; 12].

На японських підприємствах, коли працівник приходить на підприємство влаштовуватися на роботу, його цікавить не те, яку посаду він обійме, його цікавить кар'єрний розвиток. Цю ситуацію розуміють як працівник, так і керівник, який повинен підтримувати планування та розвиток кар'єри всього персоналу підприємства [4; 7].

Необхідно відзначити особливість призначення працівника на ту чи іншу посаду. Це робиться з урахуванням терміну експлуатації підприємства. Практично всі керівні посади займають люди компанії. Після працевлаштування людина планує працювати на цьому підприємстві до пенсії. Існуюча система довічного найму на японських підприємствах значною мірою впливає на підвищення залученості персоналу та можливість утримання робочої сили.

Планування розвитку кар'єри персоналу на підприємствах Японії починається, коли співробітнику виповнюється 36 років, тобто працівник має досвід роботи і добре відомий керівництву підприємства. Тому планування і кар'єрний розвиток персоналу залежить від якості персоналу, тобто від його кваліфікації. Персонал японських компаній має можливість вивчати 5-6 спеціальностей, що сприяє розвитку персоналу та впливає на підвищення його продуктивності [2].

Основними критеріями, на підставі яких проводиться оцінка персоналу на японських підприємствах, є: професійні знання, активність, здатність до планування, рішучість, почуття відповідальності, вміння керувати, швидкість у роботі та ін. За результатами оцінки персоналу робляться висновки про кар'єрне просування працівників, встановлення кожному працівнику посадового окладу, необхідність підвищення кваліфікації [4].

Наприклад, у корпорації «Mitsubishi Heavy Industries» оцінка персоналу проводиться один раз на рік. Після чого, на основі результатів оцінки, виділяють тих співробітників, які показали досить високі результати праці порівняно з плановими показниками. Як свідчить практика, у даній корпорації після кожної оцінки персоналу таких співробітників виділяють близько 10% від усього персоналу підприємства. Далі співробітники, які відзначились, проходять «панельне інтерв'ю», під час якого присутнє вище керівництво корпорації. Результати вказаного інтерв'ю дають можливість вирішити питання про підвищення за посадою [12].

Плануванням кар'єри тих співробітників, які не відзначились під час оцінки, надалі займається служба персоналу, яка щорічно проводить оцінку персоналу підприємства. За результатами оцінювання персоналу складаються завдання, які давали би змогу працівнику краще виконувати свої обов'язки, ніж у минулому році.

Методами мотивації кар'єрного просування персоналу на японських підприємств є: зростання заробітної плати один раз у рік; виплати премій двічі на рік; просування по службі на основі досягнень та набутих знань [13].

Основним методом японської системи мотивації є ієрархія рангів, яка передбачає залежність кваліфікації працівника підприємства від займаної посади, тобто, чим вищий рівень освіти та кваліфікації працівника, тим вищий ранг.

Таким чином, на кар'єрний розвиток персоналу підприємств Японії впливає стаж, вік та кваліфікація. Основною формою планування кар'єри персоналу є система довічного найму, що передбачає співпрацю працівника протягом його трудового життя лише з одним підприємством.

Досвід управління кар'єрою в США показує, що головними цінностями суспільства є індивідуалізм, конкуренція і свобода. Що стосується планування кар'єри персоналу, то на підприємствах США створюються центри кар'єри, які надають допомогу персоналу шляхом консультацій і переконують його в необхідності планування і розвитку кар'єри. Основним пріоритетом функціонування центрів кар'єри є вивчення кар'єрних очікувань персоналу [10].

У Сполучених Штатах зарплати їхніх працівників на підприємствах є таємницею. Це пояснюється тим, що власник підприємства сам вирішує, яку заробітну плату отримує той чи інший працівник і яку міру цінності кожен працівник має на підприємстві, тобто це головна винагорода за виконану роботу.

Для того, щоб працівник підприємства досяг позитивного результату у своїй трудовій діяльності, він повинен виконувати свою роботу краще за всіх. Тому на підприємствах США персонал оцінюють за результатами виконаної роботи [4].

Керівництво американських підприємств розглядає конкуренцію як засіб заохочення підлеглих до просування по кар'єрі, оскільки чим нижча посада, тим

більше місць, а чим вища посада, тим менше місць. Коли працівник підприємства у своїй трудовій діяльності досягає найвищого рівня, тобто вершини в розвитку своєї кар'єри, він досягає високої прибутковості та продуктивності праці.

Керівництво американських підприємств вважає, що можна було б винагороджувати всіх, хто добре справлявся зі своєю роботою, але це не ефективний спосіб, оскільки не створюються умови для конкуренції, за яких можливе ефективне стимулювання працівників, тобто лише під час конкуренції ви можете досягти кращої продуктивності. Це пов'язано з тим, що кількість нагород обмежена, тому кожен буде прагнути отримати нагороду.

Конкуренція виступає як основний фактор мотивації працівників у США до кар'єрного просування. Проте конкуренція має свої недоліки, а саме:

- під час конкуренції на перший план ставиться будь-яким способом перемогти суперника. Ефективність праці, за даної умови, стає менш важливою, ніж змагання;
- працівник підприємства не розголошує інформацію іншим працівникам та шукає найраціональніші шляхи для того, щоб ефективно виконати певне завдання;
- морально-психологічний клімат на підприємстві передбачає існування недовіри між працівниками та керівниками;
- за умов конкуренції працівника цікавить суперник. Він шукає методи, якими можна помститись супернику за програш, тобто відбувається замкнене коло: «конкуренція – недовіра – образа – помста»;
- за умовами конкуренції є переможець і той, хто програв. Тому існує певна залежність того працівника, який отримав поразку, від переможця. Така залежність умовна, тобто вона виражається тільки відчуттями того, хто програв;
- основними умовами конкуренції є обережність та конформізм. Суперники обирають таку тактику поведінки, яка передбачає обережність. Це зумовлено тим, що якщо працівник підприємства майже дійшов до найвищої точки і все ж таки отримав поразку, то в такому випадку він отримає покарання. Гасло конкуренції: «основне це виграти, при цьому нічого не витратити» [13].

Аналізуючи конкуренцію між працівниками на підприємствах США, слід зазначити, що оптимальний варіант для виграшу – це виконувати накази керівництва, не приймати швидкі та ефективні рішення. При конкуренції головне бути як всі, залежати від керівництва. Дана тенденція має недолік, адже стає перепорою для розвитку новаторства у трудовій діяльності працівників.

Дослідження конкуренції на підприємствах США показали, що надмірна конкуренція має негативний вплив на підприємство та спричиняє ситуацію, за якої працівник заради своєї користі може знехтувати цілями діяльності підприємства [10].

Недоліки управління кар'єрою персоналу підприємств США полягають у тому, що корпорації функціонують таким чином, що працівник сприймає іншого працівника як суперника, а також помітне зниження цінності працівника в системі управління, тобто не чітко визначено місце людського фактору в управлінні підприємством.

Позитивною стороною управління кар'єрою персоналу на підприємствах США є наявність приватних консалтингових компаній, які надають послуги з планування та управління кар'єрою. Великої популярності набуло проведення семінарів з управління кар'єрою персоналу підприємства.

Країною, яка характеризується високим рівнем життя порівняно з іншими країнами, є Швеція. Однією з головних відмінностей у розвитку кар'єри працівника в Швеції, на відміну від інших країн, є те, що працівник має можливість навчатися і працювати одночасно. Ця тенденція позитивно впливає на розвиток професійних

здібностей, навичок та кар'єру працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню їх кваліфікації та, відповідно, покращенню функціонування всього підприємства [6; 10].

Керівництво більшості машинобудівних підприємств Швеції надає великого значення професійному та кваліфікаційному розвитку персоналу. Тому витрачають на це великі гроші. Компанії у Швеції також можуть розраховувати на грант для підвищення кваліфікації співробітників від управління ринку праці.

Великі підприємства, які успішно працюють у ринкових умовах, планують кар'єру свого персоналу в залежності від особистих якостей. Для керівників, які вже займають керівні посади, для них на підприємствах розробляється індивідуальна програма розвитку.

Останнім часом на підприємствах Швеції використовується програма «6 сігма», учасникам якої гарантується кар'єрне просування не пізніше ніж через два роки, але за умови належного виконання своїх обов'язків. На підприємствах цієї країни широкого вжитку набув принцип, який передбачає мотивацію працівника і який стверджує, що будь-яка особа повинна мати можливість використовувати набуті знання та досвід для реалізації своїх цілей. Враховуючи вказаний принцип, необхідно сказати, що у Швеції, порівняно з іншими країнами, найвищий рівень доходів працівників [13].

Обов'язковими умовами, що сприяють кар'єрному розвитку працівників на шведських підприємствах є: забезпечення їхнього матеріального благополуччя та створення соціальних гарантій. Вказані умови сприяють формуванню соціального статусу працівників, тому головним завданням керівництва підприємств Швеції є запобігання проблемам матеріального забезпечення працівників, а у разі їх виникнення, сприяння швидкому розв'язанню [8].

Отже, система менеджменту Швеції передбачає стрімкий розвиток кар'єри працівників підприємства. Це виражено через соціальну спрямованість, визнання пріоритетності людського фактору в забезпеченні ефективного функціонування фірми. Керівники шведських підприємств дбають про своїх працівників. Вони забезпечують їм високу заробітну плату, соціальне забезпечення, безпечні умови праці, тобто дбати про своїх підлеглих - це є найголовніше завдання керівництва фірм.

Планування кар'єри персоналу розроблено на всіх підприємствах Франції. Прикладом може бути французька компанія Renault, де планування кар'єри працівників відбувається на основі Положення про планування кар'єри. Влаштуваючись на роботу, кожна людина знає свій можливий розвиток. Тому для кожного працівника складається індивідуальний план розвитку кар'єри. Для цього необхідно зібрати інформацію про працівника. Далі, після року роботи на підприємстві, керівник надає інформацію про кожного працівника [4].

Основними питаннями, які цікавлять службу розвитку персоналу, є: оцінка роботи кожного співробітника; визначення позитивних і негативних сторін роботи; визначення напрямку роботи. Мотивація персоналу французьких підприємств зумовлена високою заробітною платою, преміями, надбавками та матеріальною допомогою [12; 14].

Так, для французьких підприємств характерно приділяти значну увагу кар'єрному просуванню персоналу. Про це свідчать заходи щодо мотивації праці персоналу, розробка Положення про планування кар'єри, що передбачає створення індивідуальних планів розвитку кар'єри персоналу.

Планування кар'єри персоналу на німецьких підприємствах включає три рівні розвитку кар'єри персоналу: вертикальний, горизонтальний і високопрофесійний.

Цим питанням на підприємствах займається служба управління персоналом, яка складає плани розвитку кожного працівника підприємства. Крім індивідуальних планів розвитку кар'єри, підприємство розробляє плани заміщення посад на кілька років вперед [3].

Однією з основних функцій функціонування компаній у Німеччині є консалтинг. Раніше це вважалося непотрібним, але в сучасних економічних умовах це явище стрімко поширюється, адже саме консультування дозволяє планувати і розвивати кар'єру співробітників, підвищує самооцінку співробітників, сприяє зміцненню впевненості в собі, а це, у свою чергу, істотно впливає на продуктивність праці [4].

Стосовно умов, які створені на підприємствах Німеччини для розвитку кар'єри працівників, то головними з них є такі:

- під час виконання певної роботи працівнику надається можливість самостійності та самореалізації;

- на успішне та швидке просування сходами кар'єрної піраміди та отримання фінансової винагороди впливають результати роботи працівника, тобто на підприємствах проводять оцінювання внеску кожного працівника у функціонування фірми;

- надання всіх необхідних умов для творчого розвитку особистості;

- кожен працівник має можливість брати участь у прийнятті рішень. Це створює сприятливі передумови для набуття досвіду, знань та навичок;

- існування взаємоповаги між колегами [10].

Вказані вище умови ефективно впливають на розвиток кар'єри працівника лише за умови дисципліни, кваліфікації персоналу та використання сучасної техніки та технології.

Що ж до мотивації персоналу з метою його стрімкого кар'єрного розвитку, то на підприємствах Німеччини використовуються такі методи: страхування життя, страхування здоров'я та безкоштовні обіди. В окремих випадках може надаватися мобільний телефон та автомобіль [11].

Що ж до системи кар'єрного просування працівників підприємств, то вона відбувається на основі двох принципів: послідовне підвищення з нижчої до вищої посади та підвищення професійної компетентності.

Охарактеризована система управління кар'єрою у Німеччині передбачає акцентування уваги на особливостях своєрідного характеру та менталітету німців.

В Англії людина може надіятись тільки на власні сили та плідну і зосереджену роботу. Вказані умови є характерними ознаками британського розуму. Плануванням кар'єри персоналу на підприємствах Англії займаються кар'єрні агентства. Вони надають допомогу при складанні індивідуальних планів розвитку кар'єри, визначають для людини сферу діяльності та можливі місця роботи [5].

Відмінністю кар'єрних агентств від кар'єрних центрів у США є те, що кар'єрні центри працюють в межах однієї компанії, а кар'єрні агентства допомагають у плануванні кар'єри, співпрацюючи з багатьма підприємствами. Працівник, який влаштувався на роботу, не сплачує грошову винагороду кар'єрному агентству. Це робить компанія, яка його працевлаштовує [10].

На практиці існують випадки, коли працівник дуже стрімко розвиває свою кар'єру, а підприємство немає можливості забезпечити даний розвиток. У даному випадку проводять співбесіду з людиною та за взаємною згодою розробляють кар'єрний план розвитку даного працівника, але до певного періоду. Після того, як підприємство не зможе забезпечувати кар'єрне зростання, працівник може звільнитися та має можливість працювати на іншому підприємстві, яке зможе

забезпечити його кар'єрне просування.

На підприємствах Англії створюється певне «ядро» постійних працівників високої кваліфікації. Також характерною ознакою для підприємств є те, що у разі необхідності для роботи можуть залучатись тимчасові працівники [12].

Якщо розглядати роботу, яку виконують постійні та тимчасові працівники, то слід зазначити, що між ними існує відмінність, адже постійні працівники займаються питаннями, які передбачають участь у прибутках підприємства, навчання, а також просування службовими сходами, тобто планують та створюють умови для розвитку своєї кар'єри.

Таким чином, постійні працівники виконують запланований комплекс робіт. Що стосується тимчасових працівників, то необхідно зазначити, що їхня підготовка відбувається за допомогою короткострокових курсів, тобто вони мають перевагу перед постійними працівниками – це неповна зайнятість [13].

Керівництво англійських підприємств переконане в тому, що необхідно скорочувати чисельність постійних працівників, однак при цьому вони не забувають і про продуктивність праці, тобто вони створюють умови для забезпечення високої якості продукції, набуття та передачі виробничого досвіду.

У цілому для мотивації персоналу на підприємствах Англії використовують такі заходи, як: зростання заробітної плати, виплата надбавок, премій, доплат, пенсійне та медичне страхування. Проте, вказані методи мотивації використовуються лише для постійних працівників підприємств.

Таким чином, у Великобританії розвиток кар'єри працівників підприємств відбувається під впливом національних традицій та розвитку синдикалізму у країні. Досить важливими перешкодами для розвитку англійської моделі планування та розвитку професійного просування персоналу є принципи створення профспілок та традиційний корпоративізм. Кар'єрне просування персоналу підприємств відзначається жорсткістю. Можливості переходу з одного відділу в інший дуже обмежені.

Таким чином, спільними рисами управління кар'єрою персоналу для вищезгаданих країн є: наявність особистих цінностей суспільства, характерних для конкретної країни; можливість кар'єрного росту співробітників підприємств; здійснення планування кар'єри персоналу та моніторинг його розвитку в межах підприємства; обов'язкове оцінювання працівників; проведення мотиваційних заходів для персоналу підприємств з метою сприяння швидкому кар'єрному розвитку персоналу. Як правило, це здійснюється шляхом зростання заробітної плати, виплати премій і доплат, надбавок, участі працівників у прибутках підприємства, медичного та пенсійного страхування.

У всіх країнах велика увага приділяється плануванню кар'єри персоналу підприємства. З цією метою розробляються індивідуальні кадрові плани та програми розвитку кар'єри, створюються консультаційні центри та агентства, які допомагають співробітникам у плануванні та розвитку кар'єри.

Що стосується мотивації персоналу, то в усіх країнах використовуються мотиваційні заходи. Це зростання заробітної плати, виплата премій, надбавок, грошового забезпечення, можливість самореалізації, пенсійне та медичне забезпечення. Всі ці методи позитивно впливають на кар'єрний розвиток персоналу підприємства.

Сьогодення постійно потребує змін та адаптації до них. Переважаючим фактором впливу на організацію бізнесу та досягнення його орієнтирів є ефективне управління персоналом. Досвід вітчизняних підприємств у цьому питанні не є

гнучким та особистісно орієнтованим, тому доцільно вивчати досвід зарубіжних країн у питанні управління персоналом та його діловою кар'єрою на підприємстві, починаючи з його адаптації з урахуванням психічних та організаційних характеристик, що забезпечать високу ефективність підприємницького сектору в Україні.

Список використаних джерел:

1. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. (2021). Управління організацією: навчальний посібник. К.: ФОП Ямчинський О.В. 464 с.
3. Гриньова В.М., Новікова М.М., Небилиця О.А. (2013). Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ. 180 с.
4. Кулик Я.О., Чен Н.О. (2015). Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. URL: file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf20.
5. Кубіцький С.О. (2010). Історія соціальної роботи в зарубіжних країнах в схемах і таблицях: навчальний посібник. К.: НАКККиМ. 124 с.
6. Кубіцький С.О. (2002). Деякі аспекти оцінки якості підготовки конкурентоспроможного фахівця в Україні та за її межами. Науково-методичний збірник «Проблеми освіти». К.: Вид-во НМЦ ВО, Вип. 27. С.3-9.
7. Кубіцький С.О. (2015). Сучасні технології соціальної роботи: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні: монографія. К.: Видавництво «Міленіум», 332 с.
8. Невмержицька С.М., Себта Г.В. (2017). Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. № 14. С. 232-236.
9. Олійник С.У. (2013). Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА. 376 с.
10. Романюк Л.М. (2006). Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. Вип. 9. С. 132-138.
11. Харчук А.А. (2012). Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом підприємства. Харків: ХНАМГ. 215 с.
12. Шостак Л.В., Болобан Є.О. (2018). Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Вип. 3 (08). С. 94-99.
13. Юрчишин В. (2007). Зарубіжний досвід управління персоналом. Економічні науки. Вип. 5. С. 24-28.
14. Mykhniuk S.V., Kubitskyi S.O. (2021). Technology of prospective social workers' training on pedagogical interaction in the process of studying professional disciplines. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology, IX (96), Issue: 245, 2021 Feb. P. 34-38.