

Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах

З урахуванням сучасних підходів до формування стратегії розвитку персоналу, у світовому бізнесі, актуальність реформування системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах очевидна. При формуванні стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах, необхідно урахувати особливості сучасного етапу управління персоналом в країнах з розвинутою ринковою економікою.

персонал, стратегія, підприємство, управління, інвестиції, досвід

Стратегічні можливості і забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції значною мірою визначаються здатністю формування стратегії розвитку персоналу. Як підкреслюють зарубіжні спеціалісти з менеджменту, діяльність підприємств, які мають конкурентні переваги, переважно залежить від людського фактору.

Ключове значення, яке надається проблемі управління персоналом в теорії і практиці зарубіжного менеджменту, а саме американського, німецького, японського, є визнанням того факту, що саме це направлення є фундаментом успіху підприємства в інших аспектах його діяльності.

Для реалізації стратегії розвитку персоналу виключно важливу роль має характер налаштованості персоналу – його прагнення або до стабілізації, або до радикальних змін; готовність до ризиків; орієнтація на минулий досвід або на творче освоєння майбутнього. Тому при реалізації управлінських нововведень, особливо стратегічного управління персоналом, пов'язаного з переорієнтацією всього мислення з внутрішньовиробничого на зовнішні проблеми підприємства, необхідна велика робота по подоланню опору змінам. В зв'язку з цим І.Ансофф підкреслює - управління процесом змін через зміну поведінки робітників висувається в число найважливіших заходів по приведенню потенціалу підприємства у відповідність з зовнішнім середовищем і попереджає про небезпеку спрощеного підходу до рішення цієї проблеми [1].

Питанням формування стратегії розвитку персоналу в зарубіжній практиці присвячені роботи А.Яновського, В.Шмідта, П.Шеремета та ін. [1-9]. Однак, недостатня кількість робіт, які б узагальнювали досвід зарубіжного менеджменту та розробляли пропозиції щодо використання його на вітчизняних підприємствах.

Процес взаємодії людини з організаційним оточенням складний та багатоплановий. Колишній підхід до роботи з персоналом неможливий та потребує кардинальних змін.

Метою даної статті є аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та розробка заходів для використання цього досвіду на вітчизняних підприємствах.

В зарубіжній практиці управління персоналом така необхідність усвідомлена давно. Зарубіжний досвід свідчить, що формування ефективного працюючого колективу,

визначається філософією підприємства – системою моральних цінностей і правил взаємовідносин між адміністрацією і співробітниками. Так, англійська філософія бізнесу ґрунтується на традиційних цінностях нації і теорії людських відносин. Вона передбачає повагу особистості робітника, доброзичливість, мотивацію робітників і заохочення досягнень, забезпечення високої якості робіт і послуг, систематичне підвищення кваліфікації, гарантію пристойного заробітку.

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 і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці.

Не зменшується увага до проблем удосконалення управління персоналу в Німеччині, Швеції, інших країнах з розвинутою ринковою економікою. В сучасній зарубіжній теорії та практиці управління персоналом домінує принцип, у відповідності з яким кадровий корпус сприймається як активний елемент і необхідна складова стратегічного управління.

На характер поведінки персоналу прямо впливають особливості національного менталітету, традиції, історичні відмінності розвитку економіки і рівень корпоративної культури населення різних країн світу. Розглянемо основні особливості формування стратегії розвитку персоналу на зарубіжних підприємствах.

Американський кадровий менеджмент при формуванні стратегії розвитку персоналу виходить із цілей підприємства терміном на 5-8 років вперед (а, наприклад, японці виходять із терміну 10 років і більше). В основі системи управління персоналом є принцип індивідуалізму. Ставка робиться на ярку особистість, здатну змінити ситуацію на краще [2].

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми. Все частіше основним критерієм успішності спеціаліста є обсяг інформації, яку він може принести та поширити серед співробітників. Відповідно, спеціалісти цінні в силу своєї нової освіти, володіння новими професійними технологіями, значно більшими ресурсами для освоєння нових технологій. На підприємствах вводяться нові посади – розповсюджувач знань (knowledge broker) [3].

Практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання. В цій сфері працює біля 50 тис. наставників та витрачається приблизно 100 млрд. дол. щорічно. Згідно розрахунків, 1 дол., що вкладається в розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. доходу.

Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів. Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (chief knowledge manager), який збирає дані щодо інформаційних технологій та керує подальшим рухом цих даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для перепідготовки у відповідності з новими технологіями (learning manager) та менеджера інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва [3].

У 1954 році в межах дослідницької програми в США почали застосовувати, як процедуру кадрової роботи, для визначення шляхів розвитку персоналу Assessment Center (Центр оцінки).[4] У 1960-70 рр. багато американських фірм створили у себе

Центри оцінки персоналу (IBM, “Стандарт ойл оф Огайо”, “Сирс Робакс” та ін.). У 1970 році Центри оцінки мали 100 фірм, а через десять років – більш ніж дві тисячі фірм.

З кінця 1990-х років ця технологія почала активно адаптуватися та розвиватися російськими консалтинговими компаніями, а з 2001-го – широко застосовується на підприємствах Росії. В той же час в Україні лише поодинокі структури мають реальний досвід її застосування.

Цілі застосування Центру оцінки – формування стратегії управління персоналом: аналіз кадрового потенціалу підприємства; заповнення вакантних кадрових позицій; формування кадрового резерву підприємства; відбір персоналу з чітко визначеними компетенціями; створення програми розвитку та навчання; планування індивідуальної кар’єри.

Принципи Центру оцінки – це сучасна технологія, яка орієнтована на досягнення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства.

Однак, у всьому світі признають, що традиційні методи формування стратегії персоналу не дуже ефективні в пошуку талантів. Дослідження проведені в США в 1997 і 2000 роках, яскраво свідчать про це :

Управління талантом в компаніях США	
Процент керівників, який повністю погоджується з тим, що їх компанія	
- пов’язує свою стратегію з вимогами до персоналу	10%
- привертає дуже талановитих людей	19%
- знає своїх найбільш і найменш ефективних співробітників	16%
- зберігає найбільш ефективних співробітників	8%
- звільняє найменш ефективних співробітників	3%
- розвиває персонал швидко і ефективно	3%

В світі шукають нові ідеї та нові парадигми управління талантами при формуванні стратегії персоналу.

Ідеї, що отримують все більше розповсюдження та допоможуть перемогти в боротьбі за талант можна звести до наступних: необхідно сконцентрувати зусилля всієї компанії, починаючи з топ-менеджерів, на залучення та розвиток талантів; необхідно змінити рекрутингову політику та навчитися формулювати для співробітників унікальну ціннісну пропозицію; слід максимально прив’язати мотиваційну політику з чітко вираженим результатом, якого очікують від співробітника; необхідно інтегрувати розвиток співробітника в повсякденне життя підприємства; необхідно диференціювати співробітників та підтримувати їх адекватно їхньому вкладу в досягнення загального результату [5].

В Україні ще не сформований ринок послуг щодо пошуку талантів і невідомо коли це відбудеться в майбутньому. Це пояснюється тим, що рекрутингові компанії не спеціалізуються суцільно на пошуку талантів.

Японська система формування стратегії розвитку персоналом підприємства вважається досить ефективною та доопрацьованою до дрібниць. Успіх системи забезпечує вміння працювати з людьми та персонально з кожним співробітником, їхнє залучення у справи фірми, у виробництво високоякісної продукції.

Система формування стратегії розвитку персоналом формує жорстку прив’язку робітника до своєї фірми. Японець може змінити світогляд, змінити прізвище, але він ніколи не зрадить фірмі. В своїй фірмі він готовий робити те, що потрібно, впевнений, що він – важливий і необхідний для своєї фірми. Японський службовець не може піти з фірми за своїм бажанням, тому що він втрапить основну частину привілеїв і свого статусу. Про це свідчить той факт, що в японських фірмах майже відсутня плинність персоналу [2, 6].

У Великобританії правила взаємодії із зовнішнім середовищем регламентуються державою на відповідність організації певним вимогам. Ці вимоги зафіксовані стандартизованою системою “Інвестори в людей” [7].

Вона встановлює професійний рівень організаційного розвитку, тобто навчання і підвищення кваліфікації співробітників для досягнення стратегічних цілей підприємства. Система була розроблена у 1990 році провідними промисловими бізнес-організаціями, професійними кадровими агенціями, тренінговими організаціями, а також державними установами Великобританії. З 1991 року десятки тисяч керівників підприємств Великобританії усіх секторів економіки країни впровадили систему, і вона одержала повну підтримку широкого кола зацікавлених сторін. На сьогодні практично третина промисловості країни працює за цією системою (понад 40 тисяч підприємств).

У 1993 році створено неприбуткову громадську організацію “Інвестори в людей” (“Investors in People UK”) для надання національного статусу цій системі, а також для забезпечення її цілісності, якості, успішного поширення та розвитку.

Завдяки величезному успіхові системи у Великобританії організація почала свою діяльність в інших країнах. Існує вже 14 міжнародних підрозділів як для захисту, так і для розповсюдження даної системи.

До 2002 року сертифікацію пройшли 26393 компанії всього світу. У Великобританії сертифікат “IP” дуже престижний, тому компанії завжди його демонструють: це робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів і клієнтів [8]. Система “Інвестори в людей” забезпечує алгоритм підвищення професійного рівня бізнесу та його конкурентоспроможності шляхом запланованого підходу до встановлення і розголосу стратегічних цілей, а також розвитку співробітників для відповідності цим стратегічним цілям. В результаті стає прозорим те, що співробітники можуть та повинні робити, наскільки їхні дії вмотивовані, а головне, що саме підприємство від них вимагає. Цей процес циклічний та повинен продовжувати подальше поліпшення розвитку персоналу.

Інвестиції у людський капітал сьогодні є одним з ключових чинників для завтрашньої конкурентоспроможності.

Саме система “Інвестори в людей” доповнює загальновизнані стандарти якості та стверджує, що тільки з певними навичками персонал зможе привести підприємство до досягнення його стратегічних цілей. Система працює як структура, що об’єднує та максимізує ефекти, отримані від впровадження інших стандартів. Багато організацій використовують систему як платформу для втілення вимог стандартів серій ISO 9000 та ISO 1400. Добре відпрацьована система “Інвестори в людей” доповнює Європейську модель якості (EQM), розроблену Європейською організацією управління якістю (TFQM).

Компанії, що впроваджують систему “Інвестори в людей” дотримуються чотирьох фундаментальних принципів щодо стратегії розвитку персоналу: брати зобов’язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; регулярно переглядати потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; проводити відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників; оцінювати прибутки від навчання та розвитку на індивідуальному і організаційному рівнях як підстави для подальшого вдосконалення.

В середині 2002р. російське відділення транснаціональної компанії TNT Express першим в Росії отримало акредитацію по міжнародній програмі “Investors in people”. Підготовка до сертифікації зайняла рік, відповідний аудит пройшов успішно. Підприємство, яке досягло визнання, отримає значну комерційну вигоду. На думку одного з менеджерів російського відділення TNT Express, сертифікація допомогла

досягти високих фінансово-економічних результатів: вже два роки як щорічне зростання обороту компанії досягає 40%, ступінь задоволення клієнтів за рік збільшилась з 76,5 до 98,7%, плинність кадрів зменшилась на 50%, а задоволеність співробітників компанії досягла 98,6%.

Розвитку своїх співробітників російське відділення TNT Express і раніше приділяло увагу. Однак навчання не було системним, що охоплює весь персонал. Навчали головним чином тих, хто виявляв бажання і був, на думку менеджерів, перспективним. Програми тренінгів існували, але їхня ефективність регулярно не оцінювалась. За останній рік витрати на навчання людей збільшені вдвічі. На кожного співробітника припадало 14 тренінг-днів [8].

Одночасно TNT Express впроваджує оцінку ефективності інвестицій в персонал. Щорічно проводиться атестація всіх співробітників, під час якої керівник обговорює з кожним, професійний розвиток кар'єри і кар'єрні плани. Щоквартально менеджери роблять заміри якості роботи. Наприклад, у відділі по обслуговуванню клієнтів за допомогою регулярного анонімного анкетування відслідковуються показники задоволення клієнтів, а якість роботи департаментів, таких як IT-відділ, бухгалтерія та ін. оцінюють співробітники TNT Express [8].

Необхідність впровадження такої стандартизованої системи у нашій країні очевидна. Деякі комерційні структури почали замислюватися про розвиток свого персоналу з метою розвитку всього підприємства.

Особливості формування стратегії розвитку персоналу ФРГ можна сформулювати таким чином [6]: найбільша увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за спеціальними програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги кураторів, що опікують молодь; розробляються посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [3].

В південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. В Італії, практично, "радянська" система відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру.

Україна здобула незалежність в 1991 році, після розвалу Радянського Союзу. За час суверенітету (термін за історичним масштабом мізерний), зрозуміло, не сформувався чітко виражений національний стиль управління персоналом. За радянських часів прояв національних особливостей в Україні не заохочувався. За роки національної незалежності ще не створена в кінцевому вигляді працездатна державна структура, яка б систематично займалася б проблемами людини в робочому колективі в нових умовах господарювання. Персонал підприємств часто не знає про перспективи підприємства, його стратегічні цілі.

Найбільш актуальними проблемами кадрових служб підприємств є: формування стратегії розвитку персоналу відповідно до конкурентної стратегії підприємства, прийом, підбір, ротація, адаптація, перепідготовка, формування кадрового резерву, оцінка персоналу та ін.

Керівники багатьох підприємств розуміють, що людський ресурс – головний ресурс бізнесу, і починають приділяти увагу кадровим проблемам та виділяти кошти на їх рішення, на розвиток персоналу. У 1990 році Міжнародна адміністрація торгівлі в

Міністерстві торгівлі США розробили програму SABIT (Special American Business Internship Training). Її місія – сприяння економічній реструктуризації України та інших країн СНД. В межах своєї місії SABIT проводить стажування менеджерів середньої і вищої ланки, вчених та інженерів країн СНД в малих, середніх і великих американських компаніях і недержавних організаціях [9]. Під час стажування учасники програми SABIT велику увагу приділяють спеціалізованій галузевій підготовці, вивченню концепції західного менеджменту і принципів функціонування ринкової економіки, що необхідно для підтримки економічного розвитку.

Можливості, які надає менеджерам інша програма – “Українська ініціатива” подібні тим, що надає стажування в США за програмою SABIT, але акценти трохи інші. Участь в даній програмі допоможе менеджеру не тільки встановити ділові контакти з новими зарубіжними партнерами, розвинути вже існуючі зв’язки або отримати знання принципів організації бізнесу в своїй галузі за кордоном, а і отримати навички, необхідні для рішення конкретних проблем розвитку і управління підприємством. “Українська ініціатива” – програма перепідготовки управлінських кадрів. Вона основана в 2001 році, за період останніх двох років, в ній прийняли участь 1300 українських менеджерів [9], в той час як в Росії ця цифра за останні п’ять років складає більш як 30000 менеджерів. “Українська ініціатива”, реалізується Міжвідомчим центром по організації перепідготовки управлінських кадрів при Міністерстві економіки. На даний момент строк її реалізації запланований до кінця 2007 року. Унікальність цієї програми полягає в організації індивідуальних цільових стажувань для українських менеджерів в компаніях в країнах ЄС. Це означає, що кожний учасник програми проходить стажування на підприємстві, яке максимально наближено до умов в його рідній компанії. Стажування проходить за рахунок міжнародної технічної допомоги і реалізується в межах співробітництва з європейськими освітянськими організаціями, серед яких InWEnt – в Німеччині, програма “Копернік” – у Франції, Nordpraktik – в Швеції.

Отже, не зважаючи на велику кількість невирішених проблем, останнім часом, положення в області національного менеджменту змінюється на краще.

Однак, на більшості підприємств України існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку персоналу. Ще не склався контингент “кадровиків”, що працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють спеціалісти без спеціальної освіти. Деякі керівники підприємств живуть за старими поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку підприємства, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах. Суттєвим стримуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштів на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу.

З урахуванням сучасних підходів до формування стратегії розвитку персоналу у світовому бізнесі актуальність реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах більш ніж очевидна. При формуванні стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах, на нашу думку, необхідно урахувати особливості сучасного етапу управління персоналом в країнах з розвинутою ринковою економікою, а саме пропонуємо наступні заходи:

- перехід від чисто кадрових питань до формування стратегії управління персоналом;
- забезпечення відповідності стратегії управління персоналом конкурентній стратегії підприємства;
- придбання та утримання робочої сили необхідної кваліфікації та прихильності;

- максимальний розвиток внутрішніх здібностей людей – їхнього внеску, потенціалу і статусу, шляхом створення можливостей для навчання та постійного розвитку;
- розвиток високоефективних систем, які включають чітко структуровані процеси найму і відбору, системи компенсацій і стимулів на основі результатів праці, а також діяльність по навчанню та розвитку управлінських кадрів, пов'язану з потребами підприємства;
- стимулювання розвитку атмосфери співробітництва та взаємної довіри;
- створення клімату, який сприяє становленню ефективних і гармонійних партнерських відносин між керівниками та їхніми підлеглими;
- створення умов для оцінки і винагороди людей за результатами їхніх дій і досягнень;
- створення умов для проведення політики рівних можливостей стосовно до всіх співробітників підприємства;
- здійснення етичного підходу до управління, який ґрунтується на піклуванні про людей, справедливості і прозорості діяльності;
- підтримка і вдосконалення фізичного і морального добробуту робітників.

Для умов України формування стратегії розвитку персоналу стає головним не стільки через логіку стратегічного розвитку, а як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремого підприємства, можна здійснити тільки за допомогою людського фактору. Фахівці з менеджменту стверджують, що єдиною значущою конкурентною перевагою для будь якого підприємства на початку ХХІ ст. стають його людські ресурси.

Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ./Науч.ред. и авт. авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Яновский А.М. Особенности национального менталитета управления персоналом. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология.
3. Шмидт В.Р. Молодой специалист на предприятиях запада: подбор, формы работы и поддержка. // Труд за рубежом. – Москва. 2003. №1. С. 39-55.
4. Нешпоева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала // Справочник кадровика. – 2004. № 1. С. 90-92.
5. Шеремет П. Война за талант. // Стратегии. – 2003. март. С. 22-27
6. Старобинский Э.Е. Некоторые штрихи к кадровой политике за рубежом. // Управление персоналом. – 2000. №10. С. 50-53.
7. Трофимова О. Стандартизованная система «Инвесторы в людей». // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. № 1. С. 59 – 61.
8. Вайсбанд Г. Стандарт «Investors in people» в России. // Человек и труд. 2003 №5. С. 28-29.
9. Грибенко О. Полигон для пристрелки менеджеров. // Стратегии, март 2005г. С. 57-59.

Ключове значення, яке надається проблемі формування стратегії розвитку персоналу, в теорії і практиці зарубіжного менеджменту, є визнанням того факту, що саме це направлення є фундаментом успіху підприємства в його діяльності.

The crucial value, which is attributed to the strategy of personnel development in the Western theory and practice of management, proves that this factor is the key to the success of any enterprise.