

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**Постановка проблеми.** Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості кадрового потенціалу персоналу підприємства, організації.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки галузі діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. В той же час існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців.

**Стан вивчення проблеми.** Сучасна економіка України знаходиться на початковій стадії вдосконалення використання трудового персоналу підприємства, ефективним використанням персоналу, тому досить важливо, щоб вітчизняні фірми використовували досвід зарубіжних країн, особливо країн з розвинутою економікою.

Кадрові служби багатьох американських фірм складають на п'ятилітній період схеми можливих переміщень співробітників у посади в організаційній структурі фірми з урахуванням очікуваних вакансій. Однак паралельно здійснюється велика робота по стимулюванню планування працівниками своєї кар'єри. Це приносить чималий непрямий ефект, тому що стимулює більш інтенсивну роботу даного чи керівника фахівця над собою, що нерідко дає позитивний результат і при його роботі в займаній посаді і великі підстави для періодичного підвищення його заробітної плати.

Дуже велике значення в американській практиці приділяється добору і перевірці (тестуванню) кандидатів на керівні посади на всіх рівнях керівництва. При заміщенні посад вищих керівників це полягає, як правило, у ретельній, суцільно індивідуальній перевірці й оцінці кожного кандидата на посаду. Керівництво компаній тримає процес підбору керівників вищого і частково середньої ланки під контролем. З цією метою в більшості великих і середніх корпорацій створені комітети з призначень як постійні секції ради директорів, у які включаються члени ради директорів, що володіють найбільшим досвідом і авторитетом.

**Мета дослідження** полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні кадрового потенціалу з урахуванням науково-методичних рекомендацій щодо його формування та ефективного використання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Слід зазначити, що методологічні, методичні та прикладні питання формування та ефективного використання кадрового потенціалу в ринкових умовах та під час економічних криз були і залишаються предметом наукових досліджень. Актуальність цієї проблеми привертає все більше уваги українських та закордонних вчених і практиків. Вагомий внесок у розробку визначених питань зробили такі вчені-економісти минулого як Вернадський В.І., Драгоманов С.І., Терещенко В.А., Туган-Барановський А.М., сучасні українські вчені - Білоус О.І., Богиня Д.П., Долішній М.І., Дорогунцов С.І., Заяць Т.А., Злупко С.М., Корсак К.В., Кім М.М., Колот А.М., Куценко В.І., Лібанова Е.М., Лукінов І.П., Петрова Т.П., Пирожков С.І., Прибиткова І.М., Тітова Н.А., а також зарубіжні вчені Абалкін Л.І., Ален Б., Беккер Г.С., Добринін А.І., Кендрік Дж., Маршалл А., Мінсер Дж., Самуельсон П., Струмлінін С.Г., Шульц Т. та інші.

**Виклад основного матеріалу.** У країнах з розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави та підприємств. Щодо початкової професійної підготовки молоді, то державні органи передовсім стимулюють активність підприємства за допомогою прямого фінансування внутрішньо фірмових систем навчання. Так, наприклад, за наймання та навчання молоді 16—18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80% витрат підприємств.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Відтак забезпечується відповідність зайнятості учня здобутій наданий момент кваліфікації.

Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання. У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції існує порядок, за яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1% фонду заробітної плати.

У США, де кошти, що спрямовуються на підготовку молодих працівників, повністю звільнюються від оподаткування (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто гарантування відповідності підготовки встановленим стандартам). Необхідність постійної перепідготовки персоналу висунула практично в усіх країнах з ринковою економікою вимогу створення системи спеціальних підрозділів фірм. Це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо.

Істотна риса американського підходу до управління персоналом — вимога гарного знання прямим начальником не тільки своїх безпосередніх підлеглих, але і працівників, що займають в організаційній ієрархії посади декількома рівнями нижче. Керівник одного-двох вищестоящих рівнів розглядає виставлені оцінки з урахуванням виявленої реакції працівника, перевіряє ще раз і затверджує їх. У тих випадках, коли результати праці і потенціал працівника перевершують установлені стандарти, потрібно ще одне твердження, на більш високому рівні. Це дозволяє керівникам верхнього рівня брати участь у рішенні кадрових питань, маючи інформацію з перших рук по ключових посадах і найбільш перспективним працівникам. Така участь забезпечує реальну централізацію кадрової політики.

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців), японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії, що служить. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню і заохоченню часток і прямих зв'язків, просуванню і ротации кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей. У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4—6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем і, головне не допустити апатії і безвідповідальності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

1. Горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди
2. Децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління.
3. Спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту.
4. Планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування
5. Ціль - суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії.
6. Цільна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем.

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

#### Список використаної літератури:

1. Економіка підприємства: Підручник/ За заг. ред. С.Ф.Покропивного.-К.:КНЕУ,2000.-528с.
2. Економіка підприємства: Навчальний посібник/За ред. А.В.Шегди-К.:Знання,2005.-431 с.
3. Куценко В.І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики): Монографія / За наук. ред. д.е.н., проф., чл.-кор. НАН України Б.М. Данилишина / РВПС України НАН України. – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2008. – 818 с.