

В. І. Мазура,  
(директор Бориспільської загальноосвітньої школи  
I-III ступенів №6 Київської області,  
«вчитель-методист», вчитель вищої кваліфікаційної  
категорії, вчитель української мови та літератури),  
e-mail: mazura\_v@ukr.net

**Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом  
загальноосвітнього навчального закладу**

*Стаття висвітлює особливості вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом. Зроблено порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом. З'ясовано, що управління персоналом є універсальною задачею і основою функцією керівника на сучасному етапі становлення навчальних закладів.*

**Актуальність дослідження** проблем управління педагогічним персоналом зумовлена підвищенням ролі людського фактору в управлінні освітою, концентрацією уваги керівників навчального закладу на пошук інноваційних технологій до роботи з педагогами. Якість професійного становлення та розвитку особистості керівника шкіл багато в чому визначає характер і долю модернізації шкільної освіти, сприяючи приведенню її в відповідність до сучасних життєвих потреб країни.

Проблеми теорії, методології та практики управління персоналом вивчали С. Г. Дзюба, П. В. Журавель, Д. М. Іванцевич, В. М. Колпаков, А. А. Лобанов, В. В. Адамчук, Е. А. Уткін, Ф. Ю. Поклонський, М. Г. Рак, Д. С. Синк, Г. М. Скударь, А. А. Томпсон, С. В. Шекшня та багато інших вітчизняних та зарубіжних науковців. А питанням формування і функціонування системи управління персоналом зокрема присвячені роботи Н. Д. Лукьянченко, Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, Л. Б. Пошелюжної, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничук та інші.

Водночас, як засвідчує аналіз літературних джерел, питання процесу управління персоналом як часткової функції менеджменту вивчено недостатньо.

**Метою статті** є здійснення аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду управління персоналом загальноосвітнього навчального закладу.

**Виклад основного матеріалу.** Реформування системи освіти, зокрема, професійної, яке здійснюється в останньому десятилітті ХХ століття та початку ХХІ, викликає почуття незадоволеності й дискомфорту в аспекті модернізації змісту професійної підготовки та перепідготовки керівників шкіл і приведення навчальних програм відповідно до нових знань, сучасних наукових досліджень, теорій і методів управління шкільним закладом, вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері управління освітою [1].

Міжнародна комісія з освіти у ХХІ столітті дійшла висновку, що майбутній прогрес людства залежить не стільки від економічного росту, скільки від рівня розвитку особистості. ЮНЕСКО пропонує перейти від класичного поняття «людські ресурси» до концепції

«компетентності людини», яка передбачає всебічне врахування її інтересів [1]:

- оволодіння професійною компетентністю;
- знаннями;
- уміннями;
- навичками необхідними для охорони та поліпшення здоров'я, розвитку культури, захисту навколишнього середовища, конкурентоспроможності на ринку праці.

Оскільки всі цілі організації досягаються через людей, тому саме управління персоналом має бути на першому місці серед інших компонентів управління навчальним закладом. Саме тому зростає значення досвіду закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей. Постулатом сучасної науки управління персоналом підприємства є забезпечення кваліфікованими кадрами. Формою практичної реалізації цієї аксіоми є пошук, розвиток й ефективне використання менеджерів, які розуміються на «глобальному порядку», спроможні прогнозувати зміни в розвитку світових ринків та ефективно управляти в сучасних реаліях мінливого зовнішнього середовища [2].

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи — американський і японський.

**Американський** — передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада — працівник». *Особливостями системи управління* в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених [3].

Характерними умовами праці є: зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату; більш широкий перелік професій і посадових інструкцій; перехід на гнучкі форми оплати праці; об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи [3].

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід - вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника легко можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі [4].

**Японська модель** передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник — посада»). Японській моделі характерна орієнтація на: довгу перспективу роботи на одному підприємстві; якість освіти й особистий потенціал робітника; оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого

завдання; участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі [5].

*Основними принципами* управління персоналом є: переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників; висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси; пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп; атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад; підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників [6]. В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є не кваліфікованими [4].

У сучасній літературі **європейські традиції** представлені принципами управління підприємств таких країн, як Німеччина, Фінляндія, Франція та Великобританія [7]. Особливістю європейського менеджменту є спільна робота команди на чолі з лідером, який може працювати в певних структурних межах організації й уміє активізувати творчий потенціал співробітників. Останнє, на нашу думку, яскраво демонструє фінський досвід управління [7], основою якого є управління за результатами. Головна ідея цього виду управління полягає в тому, що кожному працівнику пояснюють зміст його праці, створюють умови для розвитку фізичних і розумових здібностей з метою досягнення результатів і покращення якості життя.

Кадрові служби європейських фірм, як правило, вирішують такі завдання [8, с. 50]: управління людьми (набір, прийом на роботу, перепідготовка і т. п.); управління умовами праці (оплата праці, дисципліна, інформація, гігієна, безпека); соціальне управління; документаційне кадрове обслуговування потреб працівника й адміністрації; управління службами забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонтна служби, служба соціального житла тощо); управління програмами (службового просування, оплати праці, підвищення кваліфікації).

Багато фірм у минулому застосовували пряме ранжирування працівників (від кращого до гіршого), що було джерелом конфліктів. Сьогодні, як правило, корпорації відмовляються від такої практики.

Тому найбільш адаптивним до застосування у практиці українських умов будуть такі методи роботи з персоналом західноєвропейських фірм [9]: для підвищення продуктивності праці й виховання почуття належності організації варто мати почуття відповідальності за результати діяльності підприємства; не покладати його тільки на керівництво, а й на окремих співробітників; впровадження адекватної системи оцінювання результатів праці, ціллю якої повинно стати не висміювання і виявлення недоліків працівника, а виявлення й аналіз помилок з метою подальшого їх уникнення; формування та підтримка творчої атмосфери організації, забезпечення розвитку персоналу з допомогою керівника та зовнішнього консультанта.

Сьогодні в Україні більше половини співробітників служб управління персоналом зайняті нормуванням та оплатою праці, в той час, як в системах управління трудовими ресурсами в США найбільша частина працівників зайнята відбором, адаптацією та оцінкою персоналу. На жаль, в Україні не існує широкого застосування досвіду іноземних держав в управління персоналом. Лише деякі підприємства вводять нетрадиційні системи оплати праці. Навчання спеціалістів явище поки що занадто рідкісне, підбору персоналу не надається потрібної уваги. Лише мотиваційні нововведення знайшли місце на українських підприємствах [1].

Для сучасного стану управління персоналом в українських закладах освіти є характерною система децентралізації, тобто передача ряду функцій і повноважень від вищих органів управління нижчим.

У Національній доктрині розвитку освіти у XXI столітті серед основних напрямів модернізації процесу управління школою наголошується на необхідності підготовки та перепідготовки управлінців. Сьогодні багато вищих навчальних закладів країни поряд з традиційними навчальними предметами запроваджують нові: основи менеджменту, стратегічний менеджмент, менеджмент інновацій, фінансовий менеджмент, інформаційне забезпечення управління, контрольно-аналітична діяльність, управління процесом навчання та виховання, психологія управління тощо. Першочерговим завданням постає реалізація цих програм у повному обсязі.

Інтегруючись в європейський і світовий освітній простір, Україна повинна враховувати напрацювання, характерні ознаки управління персоналом інших країнах. Деякі з них можна розглядати не лише як приклад для вивчення, а й як приклад для наслідування, зрозуміло за умов врахування національних особливостей української системи освіти і тих пріоритетів, на досягнення яких вона орієнтується. Таке врахування не повинне передбачати сліпе копіювання зарубіжного досвіду, а надавати допомогу в розробці процесу системи управління школою, забезпечувати перехід її на державно-громадський рівень. Велику роль у цій справі відіграють громадські організації, органи місцевого самоврядування, асоціації батьків та навчальні заклади.

**Висновки.** Отже, проаналізувавши вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом, можна зробити такі висновки, що для розвитку й використання творчого потенціалу працівників варто було б створити умови, в яких працівник прагнув би до саморозвитку і хотів би вкладати свої зусилля у зростання компанії не тільки за матеріальну винагороду. Для цього доцільно налагодити обмін інформацією і підтримувати зворотний зв'язок між персоналом і керівництвом, а саме, поширювати серед працівників, доводити до них інформацію про перспективи діяльності підприємства, довготермінові цілі розвитку.

#### **Список використаних джерел та літератури**

1. Полякова Г. К. Інновації в управлінні ЗНЗ [Електронний ресурс] / Полякова Г. К. – Режим доступу до ресурсу: <http://edu-post->

diploma.kharkov.ua/index.php?option=com\_smf&Itemid=99999999&topic=44.5;wap2

2. Cooke F. L. HRM, Work and Employment in China / Fang Lee Cooke. - the USA : New York, Routledge, the Taylor & Francis Group, 2005. - 237 p.

3. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf)

4. Солтицкая Т. А. Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях / Т. А. Солтицкая, Чжан Бо // Вестник Санкт-Петербургского университета. - 2005. - Сер. 8. - Вып. 2 (№ 16). - С. 90-104.

5. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щёкин. - 3-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 1999. – 288 с.

6. Рожнова Т. Є. Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Тетяна Євгенівна Рожнова. – К., 2012. – С. 59-60

7. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / сост. В. И. Яровой ; под ред. Г. В. Щекина. – К. : МЗУУП, 1994. – 144 с.

8. Цветаев В. М. Управління персоналом / Цветаев В. М. – СПб. : Пітер, 2001.

9. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул ; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. - М. : ООО "Вершина", 2004.

**V. Mazura**

***Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом***

*Статья освещает особенности отечественного и зарубежного опыта управления персоналом. Сделан сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта управления персоналом. Выяснено, что управление персоналом является универсальной задачей и основой функцией руководителя на современном этапе становления учебных заведений.*

**V. Mazura**

***National and Foreign Experience of Personnel Management***

*Abstract. The article deals with the features of national and foreign experience of personnel management. It highlights a comparative analysis of national and international experience in personnel management. It is found that personnel management is a universal problem and the basic function of the head at the present stage of education.*