

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Одной из наиболее важных проблем в системе управления выделяют подготовку кадров. Кадровая политика — совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом; это целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка.

В большинстве индустриально развитых стран немалое значение придается профессиональной подготовке и переподготовке государственных служащих. Эта проблема составляет важнейшую часть государственной политики.

Еще во второй половине XIX в. в Англии, Франции был осуществлен комплекс административных реформ, направленных на профессионализацию государственных служащих, ослабление непосредственного влияния на них сугубо политических, идеологических и иных факторов, не имеющих прямого отношения к профессиональному уровню работников. Государственные служащие выделились в относительно самостоятельный общественный слой.

Среди государственных и политических, а также научных кругов большинства стран уже в XIX в. зрело осознание необходимости осуществлять подготовку кадров профессиональных государственных служащих, в задачу которых должно входить управление экономическими, социальными, культурными, политическими и иными проблемами в обществе.

В настоящее время в индустриально развитых странах создана и действует широкая сеть образовательных и научных учреждений, центров, учебных заведений, которые под патронажем государства занимаются разработкой проблем развития и совершенствования государственной службы.

Для большинства организаций, находящихся на стадии интенсивного роста, наиболее важен вопрос о привлечении нового персонала. Около 70% времени специалистов кадровых служб посвящены следующим вопросам:

- поиск новых сотрудников и отбор наиболее подходящих кандидатур;
- адаптация персонала, введение его в корпоративную культуру;
- организация процесса включения в работу.

Кадровая политика одна из важнейших социально-экономических характеристик любого предприятия. Обеспечение должного уровня кадрового потенциала - это один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики.

Формирование кадровой политики на предприятии в различных странах происходит по разному. Кадровая политика необходима, так как с помощью нее можно достичь благосостояния граждан.

Кадровая политика предприятия направлена на создание работоспособного трудового коллектива, соответствующего требованиям современного производства и рынка труда.

Теоретические и методические основы по формированию кадровой политики были исследованы в трудах как отечественных так и зарубежных экономистов, таких как Г. Щекин, Т.Базарова, Б.Еремена, К.Петренко и других.

Щекин Г. считает, что кадровая политика должна осуществляться после структурного анализа профессионально-квалификационного состава персонала. Другим важным элементом кадровой политики предприятия является определение эффективности использования рабочего времени в течении трудового дня, коэффициента текучести рабочей силы и других показателей [1].

Другие исследователи, например, Базарова Т. утверждает, что переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, которая наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

- а) переводить на сокращенные формы занятости;
- б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;
- в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;

подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку; набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

вкладывать деньги в подготовку "дешевых", но узкоспециализированных рабочих или "дорогих", но маневренных и т.п.[2].

Анализ отечественных и зарубежных литературных источников показал, что формирование эффективной кадровой политики это сложный процесс. Одной из не решенной остается проблема осуществления максимально эффективной кадровой политики в различных зарубежных странах.

Целью статьи является изучение зарубежного опыта кадровой политики в Японии и США, а так же определение преимуществ и недостатков в ее осуществлении.

Кадровая политика определяет основное содержание программы набора, отбора, расстановки, подготовки и переподготовки персонала фирмы. Она отражает тенденции изменения интересов и потребностей, установок, ценностей и мотивации сотрудников организации, которые определяют деятельность активную человека. Учитывая мировой опыт, основные направления активной политики занятости, по нашему мнению на рынке труда должны включать (рис. 1) [5].



Рис.1. Направления активной политики занятости на рынке труда

Рассмотрим основные особенности японского и американского стилей формирования кадровой политики и управления. В Японии, применяется система пожизненного найма, которым охвачено приблизительно 35% рабочей силы страны, что соответствует численности занятых в крупных компаниях и государственных учреждениях. Сущность системы "пожизненный найм" состоит в том, что работников принимают один раз в год, как правило, весной, когда молодежь оканчивает средние или высшие учебные заведения. Будучи однажды принятым, новый работник остается здесь до официального выхода на пенсию в 55 лет. Он не может быть уволен ни при каких условиях за исключением совершения тяжкого уголовного преступления или банкротства предприятия. Но последнее практически исключено, т.к. пожизненный найм применяется лишь в крупных и крупнейших компаниях. Выходящему на пенсию работнику компания выплачивает единовременное пособие, составляющее обычно сумму заработка за 5 - 6 последних лет работы.

Крупные фирмы в Японии дважды в год выплачивают работающим вознаграждение, составляющее определенный процент от их зарплаты. Этот процент зависит только от результатов деятельности фирмы в целом. Если фирма работала плохо - выплаты меньше, если хорошо - больше.

Каждая крупная фирма в Японии имеет большой штат временных работников (в основном это женщины, которых в пожизненный найм берут лишь в порядке редкого исключения). Они увольняются при неблагоприятных обстоятельствах.

Важным механизмом управления кадрами в Японии является система продвижения по службе. Деятельность молодых людей оценивается только после десяти лет работы в фирме.

Отметим и такую особенность японской системы управления, как несоответствие фактически выполняемых функций официальной должности. Часто бывает так, что за состояние дел в отделе несет ответственность не его начальник преклонных лет, а молодой способный работник, не имеющий соответствующего статуса. Очевидно, эта ответственность за важное дело и сдерживает неудовлетворенность официальным статусом, т.к. молодой человек знает, что, когда подойдет срок официального продвижения по службе, его заслуги будут обязательно учтены и он получит более высокую должность.

Относительно американского стиля формирования кадровой политики, то здесь важно отметить, что в США высококвалифицированным специалистом считается работник, до тонкости знающий лишь свою сугубо узкую область деятельности. Изучение служебной карьеры служащих высших звеньев управления в пятидесяти крупных фирмах США показало, что они выполняли в процессе продвижения по службе в фирме не более двух различных функций, т.е. являлись, по существу, узкими специалистами, а потому их главной заботой были не интересы фирмы, а стремление держать на хорошем уровне возглавляемые ими подразделения.

В американских компаниях деятельность служб по управлению персоналом строится на основе так называемого анализа работ. Работники кадровых служб составляют и подробно описывают все существующие в фирме виды работ, которые выполняются рабочими, служащими заводоуправлений, отделов сбыта, руководителями подразделений и участков. Описание работ состоит из двух частей. В первой определены обязанности исполнителя: что он должен делать с различного рода данными (собрать, рассортировать, проанализировать, сравнить и т.д.) и людьми (руководить, инструктировать, убеждать, оказывать какие-либо услуги, вести переговоры и т.д.); какими методами он должен выполнять работы, с помощью каких средств и предметов труда. Во второй части описания работ устанавливаются требования к исполнителю: образование, опыт работы, ответственность, условия взаимоотношений со служащими компании и внешних организаций, методы руководства и контроля, наличие физических и умственных данных, условия труда. На основе реестра подробно описанных работ для их исполнителей составляются так называемые спецификации (должностные инструкции, аналитические карты и др.). Эффективность выполнения работниками задач, определенных ими в спецификациях работ, оценивается путем аттестации.

В проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с учетом проявленной инициативы работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Из всего выше изложенного можно выявить различия японской и американской моделей управления рабочей силой (табл. 1) [6].

Важно отметить, что ни японский, ни американский подходы к работе с персоналом нельзя абсолютизировать вне конкретных условий. Некоторые особенности процесса пожизненного найма в Японии просматриваются вследствие растущего осознания молодежью индивидуальных ценностей и роста их патриотизма по отношению к фирме, где они работают.

Кадровая политика — совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка. В различных странах она осуществляется по-разному.

В процессе исследования был изучен зарубежный опыт формирования кадровой политики в таких странах как Япония и США. Преимущества американского подхода в том, что каждый специалист может осуществить свою деятельность в любой среде на любом предприятии, и это позволяет быстро наладить дело. Недостатки американского подхода, во-первых, в слабой связи работающих друг с другом. И, во-вторых, если производственный процесс требует, чтобы каждый специалист менял или перестраивал свои цели либо приобретал новые профессиональные навыки, то при узкой специализации это сделать невозможно.

Таблиця 1

Различия и особенности моделей управления рабочей силой

	Американская модель		Японская модель	
	модель «рынок труда»		модель «человеческий капитал»	
	свободный вход и выход рабочей силы		закрытый вход и выход рабочей силы	
	формы управления	последствия	формы управления	последствия
Средства управления рабочей силой	Свободный найм, штрафы работающим, гибкость зарплаты, высокий уровень обучения	Средняя текучесть кадров, относительно высокая дисциплина, и удовлетворенность трудом	Тщательный отбор, высокая квалификация, слабая мобильность, слабая конфликтность между рабочими и руководством	Низкая текучесть, слабая инициативность, высокая преданность фирме
Восприимчивость к новым технологиям	Упор на приложимые имеющиеся знания, возможность замены рабочей силы, конфликт между рабочими и руководителями	Привязанность работника к специализированным технологиям, низкая склонность к нововведениям, обязательное вознаграждение за нововведения, высокая стоимость нововведений	Упор на обучение новым профессиям, принятие решений снизу вверх, премирование за ускорение нововведений	Относительно низкая стоимость нововведений, высокая добросовестность в учебе и труде

Главные преимущества японской системы: тщательный отбор работников, высокий уровень квалификации, низкая текучесть, высокая преданность фирме. Недостаток ее - в тесной привязанности к конкретным условиям, к определенной фирме.

Литература

1. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин.- К.: 4-е изд., 2002.-С. 40-45.
2. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учеб.пособ. / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена.- М.: "Центр Кадровых Технологий - XXI век", 2000.- С.267-280.
3. Лукьяненко В.И. Оптимизация деятельности кадровых служб государственных органов / В.И. Лукьяненко // Государственная служба Украины: проблемы становления и развития. - М.: Наука, 2001. - С. 230- 235.
4. Петренко К.В. Кадрова політика підприємства як чинник його ефективної діяльності / К.В. Петренко // Формування ринку. відносин в Україні. - 2010.-№1.- С. 85-88.
5. Майсюра О.М. Зайнятість населення і вирішення кадрової проблеми в Україні / О.М. Майсюра // АПЕ.- 2010.- №5.- С.156-167.
6. Щегорцов В.А. Плюсы и минусы кадровой политики в США и Японии / В.А. Щегорцов // Персонал.- 2001.-№ 10.- С.40-43.

65. 012. 8:005

Корчевська Л.О., к.е.н., доцент,
Деменська А.М., студент,

Херсонський національний технічний університет

АНАЛІЗ МЕТОДИК ОЦІНКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

На сучасному етапі розвитку економіки України посилюється дестабілізація в усіх її сферах. Для того, щоб реалізувати існуючий потенціал країни за умов глобальної економічної конкуренції необхідний стрімкий розвиток національних підприємств. Однією з його важливих передумов є економічна безпека підприємства. Завдяки оцінці рівня економічної безпеки підприємства можна проаналізувати ефективність діяльності організації, виявити її проблемні ділянки та попередити можливі загрози для бізнесу, що можуть виникнути у майбутньому. Саме тому порівняльний аналіз методик оцінки економічної безпеки підприємства є актуальним в сучасних умовах.

Метою статті є порівняльний аналіз методик оцінки рівня економічної безпеки підприємств та