

УДК 331.5(477)

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІРМИ

Герашенко Інна Миколаївна, викладач, ХНЕУ, м. Харків, Україна

Анотація — У даній статті розкрито особливості зарубіжного досвіду формування та використання трудового потенціалу фірми.

Ключові слова — досвід, методи, оцінка, система, трудовий потенціал.

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. Взаємодія держави й підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Ідеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю з умов часткової зайнятості. Відтак забезпечується відповідність зайнятості учня здобутій на даний 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 [1].

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутрішньої підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використову-

ється у США, де кошти, що спрямовуються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від оподаткування (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто гарантування відповідності підготовки встановленим стандартам) [2].

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.

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. Систему професійної підготовки робітників мають 80% підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять до 5% прибутку, не враховуючи державних дотацій [5].

В економічно розвинутих країнах велика увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу. Передовсім значно збільшується застосування самооцінки персоналу. За результатами досліджень, проведених американською корпорацією «Дженерал електрик», близько 90% керівників і 86% підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінки в цілому.

Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка за досягненням поставлених цілей. Оцінка за цілями включає, як правило, такі етапи: 1) визначення кількох ключових функцій працівни-

ків; 2) конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо); 3) визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності; 4) порівняння досягнутих результатів з задалегідь встановленими «стандартами виконання» і визначення оцінного бала; 5) розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей. Такий метод оцінки діяльності працівників застосовує, наприклад, американський банк «Чейз Манхеттен» [3].

Чи не найбільшої уваги заслуговує зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Її ключовими елементами є: використання тарифної системи; застосування прогресивних форм оплати праці; поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень; більша оплата розумової праці; істотна індивідуалізація заробітної плати.

Повсюдно використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи. У країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі «Оліветті» використовується 20-розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації «Форд моторс» — 23-розрядна. В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка — залежно від кваліфікації та результативності праці.

У зарубіжних підприємствах (організаціях) здебільшого запроваджено почасову оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. У 90-х роках ХХ сторіччя, проста почасова й почасова з колективним та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили

(у відсотках): у Бельгії — 92,6; Німеччині — 86,7; Італії — 88,4; Нідерландах — 94,8; Франції — 93,5.

У багатьох зарубіжних країнах поширено цілком оригінальні системи преміювання. Зокрема в американських фірмах уже тривалий час застосовуються дві системи, названі за прізвищами їхніх авторів, — системи Скенлона й Ракера. Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1 : 3) економії витрат на заробітну плату між компанією і робітниками, а друга — на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Подекуди широко застосовується система «відкладених премій». Наприклад, на фірмі «Фіат» за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований термін (1—2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п'ять років.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір узалежнюється від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності [4].

Зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом (діяльністю). В американських фірмах, наприклад, застосовуються чотири форми залучення персоналу до управління: 1) участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на

рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу; 2) створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів; 3) запровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку; 4) участь представників найманої праці у роботі рад директорів корпорацій. Зокрема майже 25% американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації.

Своєрідною є система участі трудящих в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу і найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік — понад 18 років, стаж роботи — не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й ураховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього.

Характерною особливістю сучасного виробництва за рубежем треба вважати перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання). З-поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин, передовсім варто назвати так

звані гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою. За оцінкою західних спеціалістів на кожний долар витрат на розвиток гуртків якості підприємства одержують 4–8 доларів прибутку. Тому не випадково 90% найбільш великих фірм США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва, а в Японії функціонує понад один мільйон гуртків якості, які об'єднують майже 11 мільйонів працівників.

Список використаної літератури

1. Азаев Г. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики, 2001. – 754 с.
2. Дорошенко Л. С. Управление трудовыми ресурсами. — К.: МАУП, 1997. – 152 с.
3. Михальчишин Н. А. Конкурентна політика в Україні: проблеми реалізації та напрями їх вирішення / Н. А. Михальчишин // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2008. – С. 121-129.
4. Самуэльсон П. З. Экономика / П. З. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус; пер. с англ.-М.: ИД «Вильямс», 2003. – 688 с.
5. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / Porter M. E. – New York: The Free Press, 1992. – 557 p.

Автор

Герашенко Інна Миколаївна, викладач,
кафедра ЕОПДП, ХНЕУ
(inno4ka_1986@mail.ru).

Тези доповіді надійшли 02 лютого 2015 року.

Опубліковано в авторській редакції.