

## ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У БУДІВНИЦТВІ В УКРАЇНІ

### АНОТАЦІЯ

*Проаналізовано зарубіжний досвід управління трудовим потенціалом на прикладі розвинених країн, таких як США, Японія. Обґрунтовані рекомендації щодо адаптації будівельними організаціями України зарубіжного досвіду управління трудовим потенціалом.*

**Ключові слова:** *трудовий потенціал, управління трудовим потенціалом, будівництво.*

### АННОТАЦИЯ

*Проанализирован зарубежный опыт управления трудовым потенциалом на примере развитых стран, таких как США, Япония. Обоснованы рекомендации по адаптации строительными организациями Украины зарубежного опыта управления трудовым потенциалом.*

**Ключевые слова:** *трудовой потенциал, управления персоналом потенциалом, строительство.*

### ANNOTATION

*Foreign experience of labor potential management on the example of developed countries such as the U.S. and Japan is analyzed. Recommendations are given for adapting construction companies in Ukraine foreign management experience of labor potential.*

**Keywords:** *labor potential, human resources capacity, construction.*

**Постановка проблеми.** У сучасних ринкових умовах, коли будівельний ринок представлений великою кількістю будівельних організацій, гостро постає питання про конкурентну боротьбу між ними. Ринкові умови визначають орієнтацію будівельних організацій на пошук оптимальних систем управління ресурсами організації, у тому числі людськими, оскільки механізми управління людськими ресурсами є одними з найважливіших елементів функціонування будь-якої організації, що визначають успіх її діяльності в цілому.

Удосконалення формування та використання трудового потенціалу підприємства в Україні має ґрунтуватися на накопиченому зарубіжному досвіді. Йдеться передусім про узагальнення й запозичення керівниками будівельних організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно управління трудовим потенціалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти формування та використання трудового потенціалу розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Долішній, М. Дороніна, В. Костаков, І. Лукінов, В. Онікієнко, Н. Павловська, А. Панкратов, С. Струмилін, Ф. Тейлор, М. Фрідмен, Л. Чижова та ін.

**Метою статті** є обґрунтування рекомендацій щодо адаптації будівельними організаціями України зарубіжного досвіду управління трудовим потенціалом на підставі вивчення стану даного питання в розвинених країнах.

**Основні матеріали дослідження.** За нових економічних умов важливого значення набуває практичне використання закордонного досвіду управління трудовим потенціалом у будівництві.

За останні десятиріччя у США, як і в більшості країн Західної Європи, а також Японії управління трудовим потенціалом зазнало радикальних змін. Утверджується новий погляд на робочу силу як один з ключових ресурсів економіки. Людський чинник стає головним фактором виробництва. Ефективність виробництва значною мірою залежить від якості, мотивації та характеру використання робочої сили в цілому та кожного працівника окремо.

В економіці США це виявляється, з одного боку, у підвищенні вимог до якості робочої сили, з другого — у збільшенні витрат на розвиток людських ресурсів з боку держави й особливо приватного бізнесу. Фактором тривалої конкурентоспроможності і виживання організацій стає вкладання коштів у людські ресурси [3, с. 203].

Практика провідних західних компаній свідчить, що на систему управління трудовим потенціалом впливає низка чинників.

Зміна економічних та соціально-політичних факторів приводить до перерозподілу функцій та повноважень у системі управління трудовим потенціалом, вдосконалення механізму управління ним, впровадження нових форм співробітництва працівників, профспілок та адміністрації організацій.

Техніко-організаційні чинники впливають на структуру та форми зайнятості, формування внутрішнього ринку праці, організацію праці, розвиток горизонтальних комунікацій у процесі нововведень, підвищення кваліфікації та перепідготовку трудового потенціалу.

Зміни в особистісному факторі ведуть до перегляду принципів зайнятості; розробки альтернативних варіантів організацій, умов, режимів праці з наголосом на гнучких та індивідуалізованих формах роботи, створенні неперервної системи освіти, вдосконаленні внутріфірмового навчання та підвищення кваліфікації, диференційованому підході до внутрішніх ринків праці та інвестиціях у людські ресурси.

Під впливом цих чинників та взаємодії двох моделей менеджменту — західної та східної — сформувалися концептуальні підходи до системи управління трудовим потенціалом. Система управління трудовим потенціалом базується на трьох засадах — інновації, інтеграції та інтернаціоналізації.

Інновації — це значні капітало- та наукомісткі нововведення у розвиток основної продуктивної сили (людини), техніки, технології, предметів праці та використовуваних людьми сил природи, що зумовлюють формування нового технологічного способу виробництва.

Інтеграція — процес зближення і поступового об'єднання національних економічних систем, сучасна найрозвинутіша форма інтернаціоналізації господарського життя. Об'єктивною економічною основою інтеграції є високий ступінь розвитку інтернаціоналізації господарського життя, зокрема, продуктивних сил, техніко-економічних, організаційно-економічних, виробничих відносин і господарського механізму.

Інтернаціоналізація продуктивних сил зумовлена насамперед процесом переростання продуктивними силами кожної з країн, що інтегруються своїх національних меж.

Зі зростанням тривалості зв'язків працівників зі своєю фірмою збільшуються можливості оптимізації системи управління трудовим потенціалом. У Японії це реалізується в рамках довічного найму, а у провідних корпораціях США та Західної Європи тривалі зв'язки стимулюються матеріальними та моральними методами. Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який дедалі більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Комплексна та постійна дія на персонал, яка визначається не лише виробничою сферою, а охоплює всі сторони життя працівників корпорацій (підприємств) (сім'я, побут, культура, охорона здоров'я, освіта, відпочинок тощо), підвищує ефективність управління трудовим потенціалом.

Так, у Японії широко використовується розгалужена система пільг для постійних працівників: надбавок на утримання сім'ї, оплати проїзду до місця роботи, медичного страхування, соціального страхування, виплат на соціальні потреби, надання путівок на відпочинок, оплати стоянок автомашин, забезпечення харчуванням працівників, видачі премій та цінних подарунків тощо.

Японські корпорації гарантують своїм будівельникам роботу і використовують систему винагороди, засновану на трудовому стажі, для того, щоб запобігти відхід працівника в іншу фірму. Чим довше працює людина в компанії, тим вище його заробітна плата та посаду. Робочий-будівельник, який перейшов в іншу компанію, позбавляється трудового стажу і починає все спочатку. А, при наймі на роботу перевага віддається молодим виходячи з принципу: «Дешевше навчити, ніж переучувати».

При управлінні виробничим процесом головне завдання - отримання точних даних про якість (або про дефекти). Японці вважають, що премія повинна виплачуватися не стільки за виробничими показниками, скільки повинна стимулювати якість будівельних робіт і ефективність використання будівельного устаткування. Особистою гордістю керівника японського підприємства є закріплення зусиль з контролю якості, які проявляються, насамперед, у якості людських стосунків, таких як: узгодженість, групову орієнтацію, моральні якості будівельників і службовців.

Високі темпи науково-технічного прогресу обумовлюють швидше старіння знань. Тому постає потреба в постійному внутріфірмовому навчанні, підготовці та перепідготовці на всіх рівнях. На наш погляд, найбільш актуальними напрямками підвищення кваліфікації сьогодні є: нові технології будівництва, нові будівельні матеріали, тендерні процедури, бухгалтерський облік, аналіз господарської діяльності підприємств.

Широке визнання дістала концепція універсальної підготовки, в рамках якої заохочується оволодіння суміжними професіями. Така підготовка збагачує працю, підвищує мотивацію, суттєво розширює можливості використання робочої сили. Соціальне виховання спрямовано на приєднання до філософії організації, розвиток патріотизму щодо організації.

За критерієм рівня залучення персоналу та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу його результатів виробнича демократія розвивається на рівні організації, підприємства, дільниці, бригади, робочого місця. Має місце застосування різних

форм, інститутів, видів участі персоналу та його представницьких органів в управлінні виробництвом. Працівники залучаються до різних творчих груп, органів управління на низовому рівні й рівні організації, створюються представницькі організації найманих працівників, які діють на паритетних з роботодавцями засадах та беруть участь у вирішенні проблем соціально-трудового характеру.

Залучення працівників до роботи у найвищих органах управління — раді директорів та спостережній раді найбільш поширено в країнах Західної Європи. Виконавцю на кожному робочому місці надається право самостійно здійснювати планування, організацію, контроль і регулювання виробничого процесу. Він може самостійно приймати рішення з оптимізації своєї праці. Добре зарекомендованою формою управління стали «гуртки якості», які виникли у 60-х роках у Японії. До «гуртка якості» входять, як правило, 6—8 робітників виробничої ділянки. Іноді кількість учасників сягає 25 осіб. «Гуртки якості» покликані виявляти дефекти, контролювати якість продукції на всіх етапах виробничо-збутового циклу, розробляти пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат [2, с. 320-322].

Як відомо, за кордоном, практично, не існує зловбоденної для нас проблеми якості будівельно-монтажних робіт. Робітник, який допускає брак, там просто не приживеться, йому не місце на будівельному майданчику. На жаль, у нас абсолютно інша ситуація. Небагато знайдеться в Україні компаній, до яких немає претензій, зокрема, по якості побудованого житла.

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.

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 французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п'ять років.

У зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична. За даними спеціальних досліджень заробітна плата працівників розумової праці у середньому перевищує заробіток робітників: у Німеччині — на 20%; Італії і Данії — на 22%; Люксембурзі — на 44%; Франції і Бельгії — на 61%. Середньо-тижнева заробітна плата американських інженерів майже у 2 рази більша за середню плату робітників.

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. Наприклад, в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80% компаній, а робітників — приблизно 50%. У Франції індивідуалізована заробітна плата становить 3/4 її приросту в керівників і спеціалістів, 2/3 — у майстрів і майже 1/2 — у робітників.

Зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління діяльністю. В американських фірмах, наприклад, застосовуються чотири форми залучення персоналу до управління:

- 1) участь працівників в управлінні працею та якістю послуг на рівні підрозділу;
- 2) створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів;
- 3) запровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку;
- 4) участь представників найманої праці в 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 [1].

Своєрідною є система участі трудящих в управлінні діяльністю, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й 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 будівництва за кордоном 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 будівництва та вдосконалення трудових відносин, передовсім варто назвати так звані гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією управління діяльністю, 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% найбільших фірм США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності, а в Японії функціонує понад один мільйон гуртків якості, які об'єднують майже 11 мільйонів працівників [1, с. 70-72].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, в нових ринкових умовах роботи будівельним організаціям потрібні і нові підходи в управлінні трудовим потенціалом. На нашу думку, українському будівництву необхідно звернутися за досвідом до розвинених країн.

Вивчаючи зарубіжний досвід, вважаємо, що для постійного підвищення професійного рівня трудового потенціалу в будівництві повинна функціонувати єдина системи добору та оцінювання персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, створення ефективного механізму мотивації високопродуктивної праці.

### Список літератури:

1. *Бандур С. І.* Структурна трансформація економіки України та проблеми забезпечення зайнятості населення: Міжнар. наук.-практ. конф. — К.: Мінпраці України; РВПС України НАНУ України; Укр. ін-т соц. досліджень, 2000. — Т. 1. — 552 с.

2. *Білорус Д. Г., Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М.* Методологічні проблеми дослідження інтернаціоналізації та глобалізації // Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації / За ред. Д. Г. Лук'яненка. — К.: КНЕУ, 2001. — 538 с.

3. Колот А. М. Глобалізація економіки та її вплив на соціально-трудоу сферу // Україна: аспекти праці. — 2001. — № 3.

4. Сумин В.А. Основания организации изменений деятельности персонала управления // Вісник економічної науки України. — 2006. — № 1. — С. 153-157.

5. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / Трубич С.Ю., Пушкар З.М. // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 4(58). — С. 186-192.

Отримано: 29.05.2012

УДК 339.03:69.003

Г.М. Рижаківа

## **ВАРІАТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ І МЕХАНІЗМИ ЇЇ АДАПТАЦІЇ В ТРАНЗИТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

### **АНОТАЦІЯ**

*У статті визначено чотири загальні підходи до управління людськими ресурсами і їх розвитком які набули свого прояву у країнах світу. Наведено прогноз часу досягнення ідеально визначеного стану розвитку людських ресурсів за показниками людського розвитку ПРООН. Розроблено варіативні напрями управлінської діяльності в сфері розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації для різних груп країн світу.*

**Ключові слова.** *Людські ресурси, управління, розвиток, індекс людського розвитку, індекс розвитку людського потенціалу, група країн.*

### **АННОТАЦИЯ**

*В статье определены четыре общие подходы к управлению человеческими ресурсами и их развитием которые приобрели своего проявления в странах мира. Приведен прогноз времени достижения идеально определенного состояния развития людских ресурсов по показателям человеческого развития ПРООН. Разработаны вариативные направления управленческой деятельности в сфере развития человеческих ресурсов в условиях глобализации для различных групп стран мира.*