

Організація праці: досвід зарубіжних країн

У статті розглядається досвід країн Західної Європи, Японії та США в розробці та застосуванні методик, які впливають на ефективність організації праці на підприємствах. До них віднесені методи стимулювання, системи оплати праці, підбір та розвиток кадрів, удосконалення режимів праці та відпочинку, раціоналізація трудових процесів тощо. Розглянуті методи, застосування яких на вітчизняних підприємствах сприятимуть розвитку української економіки.

механізм стимулювання персоналу, диференціація оплати праці, технопарки, система “довічного наймання”, комплекс систем оцінок, виробниче навчання, підвищення кваліфікації, раціоналізація трудових процесів, ефективна організація праці

Проблема ефективно організації праці є однією з найбільш важливих на сьогоднішній момент на підприємствах машинобудівної галузі, яка є провідною в Україні. При розробці системи управління виробничо-господарською діяльністю доцільно використовувати досвід організації праці, нагромаджений як у нашій країні, так і за її межами.

Питанням дослідження зарубіжного досвіду у сфері організації праці присвячені роботи таких науковців: Андрієнко В.Ф., Ведерніков М.Д., Волгін Н.А., Івлєв А.О., Каліна А.В., Колот А.М., Матрусова Т.Н., Фільштейн Л.М., Шмідт В.Р. та інші. У їх наукових працях досить широко розкриті питання стимулювання праці, мотивації, оплати праці, організації навчання на виробництві. Водночас мало уваги приділяється таким питанням, як раціоналізація трудових процесів, удосконалення режимів праці та відпочинку, висвітлюється загальний стан вирішення деяких питань у закордонній практиці, але не виокремлюється той досвід, який можливо застосувати на українських підприємствах.

Результати дослідження вітчизняної практики свідчать, що організація праці на більшості підприємств України не відповідає умовам ринкової економіки. Недостатньо уваги приділяється поліпшенню мотивації і систем оплати праці, оптимізація нормування праці є неефективною, організація підбору персоналу та його розвиток на більшості підприємств узагалі відсутні, натомість простежується зростаюча плінність кадрів, раціоналізація трудових процесів не є загальноприйнятим і постійним процесом, що негативно впливає на результати діяльності підприємств, удосконалення режимів праці й відпочинку взагалі відсутнє – навпаки, завищені норми праці та неефективне суміщення професій призводять до постійних переробітків, зниження працездатності робітників і ефективності виробництва.

Завданням статті є аналіз досвіду зарубіжних країн щодо організації праці і визначення програм, які мають успіх у зарубіжних, країнах і застосування яких може позитивно вплинути на розвиток підприємств у нашій країні.

Пошуки шляхів підвищення раціоналізації трудових процесів – це нагальна турбота багатьох країн, уряди яких вкладають сили та кошти в створення та розвиток національних інноваційних систем переносу знань з сектору науки в сектор промислового виробництва. Державне стимулювання інноваційних проектів у розвинутих країнах здійснюється в двох основних формах. Перша складається в здійсненні державою прямого фінансування інноваційних проектів, друга – в заохоченні інноваційних проектів приватних і державних підприємств шляхом

створення пільгових умов для фірм, що впроваджують прогресивну техніку і технології та здійснюють науково-дослідну діяльність.

Потреба в більш високій швидкості обміну даними між сферами виробництва та споживання знань для раціоналізації трудових процесів призвела до створення на Заході спеціальних зон, де буквально під одним дахом працюють вчені, що розробляють нові методи і технології, і інженери та технологи, що впроваджують їх у життя – технопарків. Початок їх створення було покладено в США на початку 50-х рр., коли був організований науковий парк Стенфордського університету (штат Каліфорнія). Університет почав здавати деякі ділянки землі та приміщення в оренду автономним малим підприємствам та діючим компаніям, що розвивалися за рахунок військових замовлень федерального уряду, для розміщення ними своїх підрозділів, що працюють в галузях високих технологій. Внаслідок цього, орендувачі фірми мали тісні контакти з університетом, що надало університету можливість застосовувати на практиці результати наукових досліджень, пов'язаних з раціоналізацією трудових процесів та іншими сферами діяльності.

На початку кількість технопарків в США зростала повільно, але на сьогоднішній день в США нараховується більше ніж 160 технопарків (більш 30% від загальної кількості технопарків у світі). В Європі технопарки з'явилися на початку 70-х років (перші – у Великобританії, Бельгії і Франції). У 80-х роках перші технопарки було створено в Індії та Китаї.

Окрім створення технопарків, раціоналізація трудових процесів на підприємствах США, Швейцарії, Германії та інших розвинутих країн ведеться з урахуванням нововведень, запропонованих безпосередньо робітниками і спеціалістами. Існують певні премії за раціоналізаторську та винахідницьку діяльність, яка призводить до зростання прибутків фірм. Для стимулювання талановитих спеціалістів застосовується система “двох напрямків в кар’єрі”: адміністративно-посадове зростання або робота з поступовим підвищенням окладу до рівня оплати праці керівників. Ці міри сприяють одночасно збереженню найцінніших кадрів і раціоналізації трудових процесів на підприємствах.

Окрема увага приділяється удосконаленню режимів праці та відпочинку. У західноєвропейських країнах на деяких підприємствах введені режими, які дозволяють працівникам орієнтуватись не на “процес виконання”, а на його результат. На деяких промислових підприємствах Німеччини укладаються договори, по яких працівник зобов'язується з максимальною віддачею використовувати свій потенціал, намічаючи певні показники результативності, при цьому він має право розпоряджатися своїм робочим часом по особистому розсуду. У підсумку підвищується трудова мотивація – людина не просто виконує поставлені перед нею завдання, але і залучається до участі в управлінні своєю діяльністю.

Розвиток інформаційних технологій дозволив створити на західних підприємствах досить зручний режим праці - “робота вдома”. Перевагами цього режиму є те, що працівник сам планує свій робочий час, орієнтуючись на свої можливості і потреби, підприємство оцінює лише результат виконаної роботи, а не процес її виконання; крім того, цей метод прийнятний для людей, які не мають можливості працювати на підприємстві повний робочий день (наприклад, жінки, які працюють під час декретної відпустки, або інваліди); у великих містах такий режим праці економить досить багато часу, який працівники витрачають на те, щоб дістатися до місця роботи. Недоліком цього методу є те, що він є прийнятним для обмеженої групи спеціалістів, основним робочим обладнанням яких є персональний комп’ютер.

Однією з найефективніших форм підбору та розвитку персоналу є система, відома за назвою «довічне наймання», яка протягом багатьох десятиріч застосовується

в Японії. Саме у своїй фірмі працівники здобувають необхідні професії і підвищують кваліфікацію. Великі фірми мають власні навчальні заклади, курси, центри або оплачують навчання персоналу в державній системі профпідготовки. Такі працівники коштують дорого, і фірма у відповідь на свої витрати розраховує одержати від них максимум трудової віддачі. У свій час попит на робочу силу, особливо на недавніх випускників (навіть низької кваліфікації), у період високих темпів розвитку постійно перевищував її пропозицію, і вони завжди могли знайти роботу, якщо не претендували на щось особливе.

У Японії попит на молодь, крім високої кон'юнктури, зв'язаний зі сталими взаєминами між роботодавцями й працівниками. У рамках системи довічного наймання молодь розглядається не тільки як робоча сила, але і як майбутній спадкоємець традицій компанії. Остання бачить у ній об'єкт виховання в дусі традиційної трудової моралі. Тому молодь у японських фірмах завжди користується особливим, переважним правом на внутріфірмове навчання.

Вирішальна роль у забезпеченні ефективності роботи підприємств і організацій приділяється системі підготовки на робочому місці. Освітні функції чітко розмежовані між шкільною освітою, що дає фундаментальні знання, і внутріфірмовою, спрямованою на професійне навчання.

В західноєвропейських країнах навчання на підприємствах не є таким розповсюдженим фактором, як в Японії, але підприємства також мають певні стимули для підвищення кваліфікації працівників. Американські корпорації звичайно застосовують комплекс систем оцінок. При визначенні підсумків роботи основна увага приділяється тому, які якості працівника впливають на результат. Зокрема, система порівняння факторів використовується для оцінки змісту діяльності працівників, зайнятих у сфері управління. При цьому розглядаються обсяги робіт і сфера впливу, вимоги до працівника і складність виконуваної функції. З'ясовуються характеристики, загальні для всіх посад, але властиві їм у різному ступені. Оцінка прямо пропорційна складності і важливості роботи. Про "цінність" кожного виду діяльності судять по внеску в кінцевий результат роботи компанії в цілому. Загальні характеристики складають базу для порівняння всіх посад і виступають як фактори і підфактори, за якими оцінюється певна посада стосовно інших посад. На думку американських фахівців, це дозволяє визначити коло професійних знань і умінь, необхідних працівникові для заміщення тієї або іншої посади.

В більшості країн Європи виробниче навчання є загальнонаціональною програмою. Так, в Великобританії є багато програм, які мають різні форми грантів для бажаючих підвищити свою кваліфікацію. В Австрії освіта з метою підвищення кваліфікації здобувається за освітнім ваучером, який компенсує від 60% вартості освіти. В Бельгії також діє система надання ваучерів на освіту працівникам. Ще одним шляхом сприяння направленою навчанню на робочому місці у Бельгії стає підтримка наставництва, причому на конкурсній основі. Впроваджена програма «Навчання на підприємстві», коли досвідчені працівники (старше 50 років) здійснюють індивідуальне навчання для молодих фахівців (стаж роботи менше півтора років). Компанії, що підтримують цю програму, одержують значну субсидію з боку держави, що розподіляється за схемою грантового конкурсу, коли підприємства подають заявку, указуючи свої ресурси, потребу в навчанні молодих фахівців і схему оцінки якості наставництва.

У Нідерландах приступили до реалізації проекту індивідуальних рахунків на навчання. Цільовою групою проекту стають низькокваліфіковані фахівці. Ті, хто має потребу в підвищенні кваліфікації, здобувають можливість відкрити цільовий рахунок, на який переводиться субсидія. Рахунок поповнюється підприємством і внесками

самого працівника. Кошти можуть бути витрачені тільки з метою підвищення кваліфікації. Вимоги до тих, хто може одержати початкову субсидію, не суворі, що відкриває доступ до програми людям, що звичайно не мають можливості підвищувати свій професійний рівень. Більш того, вимоги діють скоріше як рекомендації, а не жорсткі критерії добору. Досвід показав можливість масового залучення низькокваліфікованих фахівців у процес підвищення компетентності.

Окрім прямих способів фінансування навчання держава може використовувати й непрямі методи його фінансової підтримки. Ряд країн надають податкові пільги учасникам процесу виробничого навчання. В Угорщині з 2004 р. ті, хто навчається за програмами підвищення кваліфікації, отримують 30-відсоткову податкову пільгу. Зниження податків призводить до зростання обігу коштів у сфері виробничого навчання.

В Німеччині існує інститут навчання дорослих, який пропонує курси підвищення кваліфікації для викладачів виробничого навчання. Він пропонує три програми: консультація, управління професійною освітою та управління якістю. Навчання за даними програмами засноване на формуванні бази даних за проектами підвищення кваліфікації.

У більшості країн система стимулювання праці тісно пов'язана із системами оплати праці. В США і Канаді розмір винагороди робітника залежить перш за все від результативності його діяльності. Механізм стимулювання в межах основної заробітної плати (яка набула функцій преміального заохочення, тому що є змінною величиною) передбачає два важливих елементи:

- диференціацію окладів з урахуванням якісної різниці у праці;
- диференціацію індивідуальної оплати у межах розряду або посади у залежності від трудових досягнень, особових та ділових якостей на основі періодичної атестації (на підприємствах США атестації проводяться систематично, оклади переглядаються щорічно майже у 90% працівників).

Гнучка система оплати праці в США побудована таким чином, що фіксована заробітна платня, як правило, може лише зростати, і практично ніколи не зменшується; при цьому частина заробітку ставиться у пряму залежність від результатів загальної роботи. До основних видів додаткової оплати праці в США відносять: премії управлінському персоналу; компенсаційні виплати при виході на пенсію; спеціальні премії менеджерам, не пов'язані з їхніми досягненнями, премії, що залежать від розміру прибутку, якщо розмір базового окладу залишається незмінним; доплати за підвищення кваліфікації й стаж роботи на підприємстві; продаж робітникам акцій компаній.

В американських корпораціях звичайно, діють дві основні програми стимулювання персоналу, засновані на компенсаційних (у вигляді постійного жалування) або стимулюючих виплатах. Спонування працівників підприємства до більш старанної праці в інтересах компанії містить у собі нагородні бонуси й ряд інших форм заохочень, зокрема, право на прибуток у вигляді акцій. Бонуси не є фіксованою величиною (на відміну від окладу) і можуть варіюватися в значних межах. Вони розглядаються як винагорода, нарахована за послуги, зроблені компанії протягом року.

У частині матеріальної винагороди американські компанії насамперед приділяють увагу основній платні (окладові) і в цілому загальному "наборіві" виплат співробітникам. Платня менеджерам нижчої ланки звичайно встановлюється на рівні окладів, типових для відповідних посад в інших компаніях. Оплата керуючих вищої ланки залежить від важливості роботи і майже завжди індивідуальна. На деяких американських підприємствах підвищення заробітної плати ставиться в залежність не стільки від вироблення, скільки від підвищення кваліфікації працівника й кількості

освоєних спеціальностей. Система "оплати за кваліфікацію" охоплює висококваліфікованих робітників, а також керівників середньої ланки і майстрів: при освоєнні кожної нової спеціальності виконавець одержує збільшення до заробітної плати, при цьому придбані знання повинні в тім або іншому ступені використовуватися в роботі. Механізм системи містить у собі поняття "одиниці кваліфікації", що характеризує суму знань, умінь, навичок, необхідних для виконання нової, додаткової роботи й одержання чергової надбавки.

В системі «довічного наймання» також багато уваги приділяється мотивації персоналу. Система будується на принципах довгострокових відносин фірми з персоналом, що дає можливість працівникам не лише працювати за певну винагороду, а й бути упевненими у своєму майбутньому. Персонал приймається туди зі шкільної лави, працює у фірмі все життя і звільняється у визначеному віці, щоб цей трудовий цикл знову повторився для наступного покоління. Працівник одержує заробітну плату, розмір якої залежить від його стажу і віку. Він має багато соціальних пільг, кожні півроку - великі премії, при звільненні - дуже велику вихідну допомогу.

Для японських моделей стимулювання праці характерна: диференціація заробітної плати по галузях; зміна оплати праці в залежності від фактичного трудового внеску і реальних результатів роботи - за рахунок градацій усередині одного розряду; оплата праці менеджерів погоджується з результатами роботи підприємства (використовується система "окладів, що плавають", у рамках якої базові ставки директорів, керівників, начальників відділів коливаються в залежності від динаміки собівартості, обсягів виробництва, номенклатури й інших показників, за які відповідає той чи інший менеджер).

В Англії, Франції і ряді інших країн дістала розповсюдження так звана гнучка система оплати, в основі якої - облік індивідуальних якостей працівника, його заслуг і результатів роботи за допомогою спеціальних оціночних шкал по ряду факторів. При цьому відбувається індивідуалізація оплати праці, проти чого виступають профспілки, однак цю систему підтримують висококваліфіковані фахівці і робітники. Додаючи велике значення кваліфікації працівників, ряд західних фірм робить оплату праці не по розряду робіт, а по розряду робітників, що в більшому ступені стимулює останніх до підвищення кваліфікації.

Для західноєвропейських компаній характерні три моделі стимулювання праці:

- безпреміальна (функції стимулювання праці виконує заробітна плата);
- преміальна, що включає виплати, величина яких зв'язана з розміром доходу або прибутку підприємства;
- преміальна, що передбачає виплати, розміри яких установлюються з урахуванням індивідуальних результатів праці.

Преміальні моделі оплати праці реалізуються шляхом залучення працівників до участі в прибутках (вони одержують диференційовану річну винагороду з прибутку компанії); у доходах (із сум доходу кожному працівникові виплачується винагорода, розмір якого визначається за результатами оцінки виконання їм виробничого завдання і не залежить від прибутку фірми); у капіталі (працівники одержують премії у вигляді акцій по їх номінальній ціні).

Усе більш активною стає тенденція до відмовлення не тільки від індивідуальної відрядної, але і від погодинної оплати праці. При цьому система матеріального стимулювання орієнтується на фактичну кваліфікацію працівника, а не на зазначену в дипломі. Так, на західноєвропейських підприємствах "Дженерал Моторс" погодинна оплата праці відсутня. Працівники одержують фіксовану платню за кваліфікацію, а не за кількість людино-годин, проведених на своєму робочому місці. Під фактичною кваліфікацією розуміється здатність працівника не тільки виконувати свої службові

обов'язки, але і брати участь у вирішенні виробничих проблем, розбиратися в будь-якому аспекті господарської діяльності свого підприємства.

Оплата за кваліфікацію являє собою різновид стимулюючої оплати постійних працівників. При цьому заохочуються придбання і підвищення кваліфікації, а винагороджуються працівники скоріше за відповідні "інвестиції", ніж за безпосередні результати, показані на робочому місці. Таким чином, заробіток працівника залежить не від дорученої йому роботи, а від тих навичок, що він набув, і від рівня його майстерності. Чим вище рівень кваліфікації, тим вище і заробіток робітника.

Отже, як демонструє досвід розвинених країн, для раціоналізації трудових процесів на підприємствах потрібно не лише впроваджувати нове обладнання, а й створювати умови для гідного розвитку професійних якостей працівників; є можливість підвищити ефективність праці не шляхом переробітків, а працею за гнучким графіком роботи; існує безліч засобів для організації навчання та підвищення кваліфікації працівників, як на підприємствах, так і за загальнодержавними програмами; також є багато методів стимулювання праці, які засновані як на диференціації оплати праці, так і на створенні працівникам гарантій впевненості у майбутньому, - застосування цих факторів відкриває великі перспективи для ефективної організації праці на підприємствах України.

Список літератури

1. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. – 2003. – № 12.
2. Колот А. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу // Україна: аспекти праці. – 1998. – №1.
3. Матрусова Т. Изучение в России японского опыта управления трудом // Труд за рубежом. – М.: 2005. - №1.
4. Матрусова Т. Трудовая мотивация в условиях социально-экономического кризиса: Япония // Труд за рубежом. – М.: 2005. - №2.
5. Овчаренко Л. Інноваційне підприємництво: світовий досвід та реалії України // Економіка. Фінанси. Право. – 2001 р. - №2.
6. Фільштейн Л., Дудіна Н. Використання зарубіжного досвіду з оплати праці в економіці України // Україна: аспекти праці. – 1999. – №4.
7. Шмидт В. Организация обучения на производстве в развитых странах Запада // Труд за рубежом. – М.: 2005. - №3.

В статье рассматривается опыт стран Западной Европы, Японии и США в разработке и применении методик, которые влияют на эффективность организации труда на предприятиях. К ним отнесенные методы стимулирования, системы оплаты труда, подбор и развитие кадров, усовершенствование режимов труда и отдыха, рационализация трудовых процессов и т. п.. Рассмотренные методы, применение которых на отечественных предприятиях благотворно повлияют на развитие украинской экономики.

The experience of the countries of Western Europe, Japan and USA in development and application of techniques which influence efficiency of organization of work at the enterprises is considered in article. The methods of stimulation, system of payment of work, selection and development of the staff, improvement of modes of work and rest, the rationalization of labour processes etc. are referred to them. The methods, which application at the domestic enterprises positively will affect development of the Ukrainian economy, are considered.