

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

МИРОНОВА Л. Г.

кандидат економічних наук

Запоріжжя

У постіндустріальній економіці витрати, що пов'язані з розвитком трудового потенціалу підприємства, фактично перетворюються на інвестиції, ефективність яких значно вища, ніж у інвестицій за традиційними напрямками. У зв'язку з цим актуальним є пошук та розробка методів, спрямованих на розвиток трудового потенціалу, узагальнення міжнародного досвіду та адаптація його до українських реалій.

Проблемам управління трудовим потенціалом, зокрема його розвитком, присвячені праці видатних учених, серед яких А. Криклій [1], В. Лич [2], Е. Лібанова [3], Л. Шаульська [4] тощо. Аспекти соціальної складової розвитку трудового потенціалу досліджено А. Литвиненко [5], необхідність комплексного підходу до цього завдання обґрунтовано в працях С. Пучкової [6]. Віддаючи належне науковим доробкам означених авторів, необхідно зазначити, що поза розглядом залишилися сучасні методи, які використовуються у країнах з розвинутою економікою, особливо ті, що базуються на використанні інформаційних технологій.

Вивчення та врахування міжнародного досвіду є важливим також з огляду на глобалізаційні процеси, якими характеризується постіндустріальна економіка. Фактично на сьогодні сформований міжнародний ринок праці, який містить у складі п'ять основних регіональних ринків праці – західноєвропейський, близькосхідний, азійський, латиноамериканський та африканський, кожен з яких має свої особливості щодо розвитку трудового потенціалу. Але загальною рисою розвитку національного трудового потенціалу за рахунок міжнародного ринку праці є, по-перше, залучення висококваліфікованих кадрів за сучасними напрямками науково-технологічного прогресу, а по-друге – вивільнення національних кадрів від низькокваліфікованої праці за рахунок залучення іноземних працівників, що дає їм змогу розвивати індивідуальний трудовий потенціал.

Метою даної статті є аналіз світового досвіду щодо форм і методів розвитку трудового потенціалу для його адаптації та впровадження в діяльність українських підприємств.

Одним із найбільш поширених методів розвитку персоналу вважається навчання, яке проводиться в різноманітних формах. Так, застосовується безперервне навчання або навчання за спеціальними програмами, які мають обмежений термін часу; за місцем проходження навчання виділяють внутрішнє та зовнішнє. Інвестиції в навчання можуть здійснюватись як підприємством,

так і самими працівниками. При впровадженні програм навчання підприємство може використовувати тільки власні ресурси, а може співпрацювати з вищими навчальними закладами, залучати кошти державного бюджету. Так, наприклад, державні органи у Великобританії, Італії, Швеції відшкодовують до 80% витрат підприємств на навчання молоді у віці 16 – 18 років, яких прийнято на роботу. Таке різноманіття форм і видів навчання з одного боку забезпечує можливість вибору підприємством найбільш ефективного методу, а з іншого дезорієнтує його, тому необхідно розробити своєрідний «компас», який дасть змогу запропонувати ті методи, які враховують розмір підприємства, сферу його діяльності, стан ринку праці та системи освіти в регіоні.

Організація постійного навчання притаманна більше великим підприємствам, так в компанії IBM 5% робочого часу відводиться на навчання за програмами корпорації. Навчання на робочому місці, коли наставником є досвідчений працівник, підходить як для великих, так і для малих підприємств. Альтернативою є навчання в навчальних центрах – зовнішніх і внутрішніх, за якого певний період часу працівники освоюють програму навчання (підвищення кваліфікації) з відривом від виробництва або у вільний від роботи час. Цікавим є досвід Німеччини, Франції, Італії, Швеції, де впроваджується альтернативна система підготовки кадрів, яка призначена для молоді до 25 років і складається з поєднання теоретичної підготовки у навчальному закладі з трудовою діяльністю на підприємстві на умовах неповної зайнятості, фінансування навчання здійснюється за рахунок держаних коштів. Ефективність такої системи забезпечується координацією підготовки, активним контролем підприємств за змістом навчального процесу.

У США мотивація навчання підприємствами власних кадрів здійснюється шляхом податкової політики – кошти підприємства, які спрямовано на навчання працівників, звільнюються від податків.

Зосереджуючи основні зусилля на навчанні персоналу не варто нехтувати іншими методами розвитку. Так, важливим є визначення напрямку розвитку персоналу, а саме на яку його складову спрямовано зусилля – психофізіологічну, ціннісно-мотиваційну, інноваційно-творчу, поведінкову, професійно-кваліфікаційну або освітню. Тільки останні два напрями розвитку можуть бути реалізовані за рахунок навчання, у той час як за відсутності ціннісно-мотиваційної та інноваційно-творчої складових трудового потенціалу навчання втрачає свій сенс.

**П**ри виборі методів управління розвитком важливо враховувати пріоритет стратегічних цілей підприємства, специфіку його діяльності.

Представляє інтерес досвід російських компаній щодо впровадження нестандартних методів розвитку трудового потенціалу. Сучасні інформаційні технології дають змогу забезпечувати доступ до інформаційних ресурсів працівникам в будь-який зручний для них час, вони можуть обирати самостійно, яке навчання їм потрібно. Це переваги системи LMS – Learning Managing System, яка представляє собою системну оболонку, розташовану на сервері внутрішньої комп'ютерної мережі

підприємства або на сервері провайдеру. До неї завантажують мережеві курси за різними напрямками діяльності підприємства. Ця система впроваджена в корпораціях «Сібнафта», «Російський алюміній», «Вимпелком» тощо.

Усе більшої популярності набуває ігровий підхід до навчання, який стає можливим шляхом впровадження бізнес-симуляційних ігор. Комп'ютерний клас перетворюється на середовище, що відображує фінансову звітність, показники діяльності, маркетингову стратегію підприємства тощо. В процесі гри відбувається занурення в бізнес, моделювання реальних ситуацій, можливих ризиків та варіантів розвитку подій. Декілька днів такого навчання-гри вміщують обсяг інформації, що може бути засвоєний протягом півроку при звичайному навчанні. Програма симуляції бізнесу може бути розроблена з орієнтацією як на певний вид бізнесу, так і на конкретне підприємство. Так, російська компанія «Альфа страхування» використовує симулятор страхового бізнесу. Але існують і універсальні ігри, найбільш відомими на теренах пострадянського простору є Global Management Challenge (GMC) та «Никсдорф Дельта».

Внутрішні системи навчання дають більше можливостей для поєднання освітніх завдань з ціннісно-мотиваційними, інноваційно-творчими. Найбільш відомими в світі формами внутрішнього навчання є навчальний центр, корпоративний університет та система гуртків якості.

**В**ідмінність корпоративного університету від навчального центру в тому, що в університеті не тільки реалізується навчання за певними напрямами, але й виявляються потреби підприємства в навчанні, проводиться пошук або розробка таких методів та програм навчання, які найбільше відповідають стратегії розвитку підприємства.

Створення підприємствами корпоративних університетів притаманний більше американській системі розвитку трудового потенціалу, так найбільший в світі корпоративний університет функціонує в компанії IBM. Він налічує 3400 викладачів з 55 країн світу. Таким чином через транснаціональні корпорації досвід навчання працівників набувають інші країни.

Важливу роль в функціонуванні корпоративного університету відіграє участь керівництва (топ-менеджменту) в проведенні занять, формуванні курсів та програм навчання. По-перше, статус топ-менеджера примушує працівників сумлінно ставитись до навчання, відвідувати всі заняття, по-друге, інформація «з перших рук» враховує багато особливостей діяльності підприємства. При такому навчанні зростає лояльність співробітників, відбувається передача філософії бізнесу. Такий підхід реалізовано, зокрема в корпорації «Альфа страхування», де генеральний директор 20 календарних днів на рік присвячує викладанню в корпоративному університеті.

Мотивацією до розвитку індивідуального трудового потенціалу є перспективи кар'єрного зростання. Реальності цим перспективам надають як розробка планів індивідуального кар'єрного зростання, так і участь молодих працівників у програмах формування пулу талантів, «Менеджер проекту», конкурсах на розробку

кращого бізнес-проекту, які дають змогу більш швидко-го просування кар'єрними сходинками.

Оцінювання та мотивація персоналу – це два взаємнопов'язані процеси: оцінювання дає змогу впровадити механізми матеріального стимулювання, здійснення самооцінювання само по собі має мотивуючий ефект. У компанії «Дженерал електрик» близько 90% керівників та 86% підлеглих вважають за необхідне проводити самооцінювання. Система оцінювання обов'язково повинна бути конкретизованою та враховувати цілі розвитку підприємства, а система оплати праці – індивідуалізованою із врахуванням результатів та якості праці.

Додатковою мотивацією до розвитку є залучення працівників до управління підприємством, яке може здійснюватись в чотирьох основних формах: 1) участь працівників в управлінні працею і якістю продукції на рівні підрозділу, 2) створення робочих рад або комітетів менеджерів, 3) впровадження системи участі персоналу в розподілі прибутку, 4) участь представників трудового колективу в роботі ради директорів.

**П**озитивний вплив на розвиток трудового потенціалу має реалізація потреби в соціалізації, визнанні індивідуальних досягнень колегами, що досягається шляхом групової (колективної) організації праці, об'єднанні працівників в гуртки якості. Так, у Японії, яка є лідером з розвитку таких форм співпраці, функціонує більше мільйона гуртків якості, що поєднують майже 11 мільйонів працівників. Взагалі японська система розвитку трудового потенціалу орієнтована на індивідуальність – кожен працівник має реальну можливість проявити та розвинути власні здібності, причому знання кожного окремого працівника перетворюються на знання всієї організації. Важливою є також орієнтація процесу навчання на перспективу – не перенавчання персоналу у зв'язку із старінням його знань, а навчання тим компетенціям, які будуть потрібні компанії для досягнення її цілей розвитку.

Підтвердженням високого рівня системи розвитку трудового потенціалу підприємства є добровільна

сертифікація роботи з персоналом. Відомими світовими атестаційними програмами є британська «Investors in people» (<http://www.investorsinpeople.co.uk>) та американська «HR innovations».

## ВИСНОВКИ

Головним в світовому досвіді управління розвитком трудового потенціалу є усвідомлення необхідності інвестицій (саме інвестицій, а не витрат), оскільки вони здатні принести позитивний економічний ефект в майбутньому. Вибір форми і методів управління розвитком трудового потенціалу підприємствами України повинен визначатись розміром компанії, особливостями її функціонування, соціальними та національними традиціями. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Криклій А. С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку трудового потенціалу / А. С. Криклій. – К. : «Репро-Графіка», 2005. – 473 с.
2. Лич В. М. Актуальні питання розвитку людського потенціалу України / В. М. Лич // Державне регулювання економіки України: методологія, напрями, тенденції, проблеми : монографія / під наук. ред. М. Якубовського. – К. : НДЕІ, 2005. – С. 68 – 74.
3. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір [Текст] : колективна монографія / ред. Е. М. Лібанова ; НАН України, Інститут демографії та соціальних досліджень, Програма розвитку ООН в Україні. – К. : [б.в.], 2008. – 316 с.
4. Шаульська Л. В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку [Текст] : дис... д-ра екон. наук: 08.09.01 / Л. В. Шаульська ; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2006. – 460 с.
5. Литвиненко А. В. Управління соціальним розвитком трудового колективу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / А. В. Литвиненко ; Харківський нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 20 с.
6. Розробка комплексної системи розвитку трудового потенціалу : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 [Текст] / С. І. Пучкова; Одес. держ. екон. ун-т. – О., 2003. – 22 с.