

**В.В. Бойко, Д.А. Ручаевский**

**АДАПТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ОЦЕНКИ  
ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА К СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В УКРАИНЕ**

*Рассмотрены вопросы усовершенствования системы управления персоналом на предприятиях Украины с учетом зарубежного опыта.*

*Ключевые слова: оценка персонала, подготовка рабочей силы, методы прямого финансирования, тарифная система.*

**Неделя горняка**

---

**Н**аправления дальнейшего усовершенствования системы управления персоналом на отечественных предприятиях должно опираться на накопленный зарубежный опыт. Речь идет, прежде всего, об обобщении и заимствовании руководителями предприятий и организаций зарубежного прогрессивного опыта относительно стимулирования внутрифирменной подготовки кадров, использования современных систем оценивания персонала, формирования и применения системы материального поощрения различных категорий работников к высокоэффективной трудовой деятельности, а также привлечение значительной части персонала к управлению делами фирмы.

В странах с развитой рыночной экономикой государство, беря на себя основное финансовое бремя подготовки и переподготовки кадров, создает единый механизм обеспечения занятости через взаимодействие государства и предприятий. Этот механизм включает в себя стимулирование со стороны государства образовательной активности самих предприятий, т.е. кооперацию последних с учебными заведениями, а также аккумуляцию и перераспре-

деление средств предприятий с целью подготовки и переподготовки рабочей силы. Взаимодействие государства и предприятий предусматривает использование разного инструментария: финансирование, налоговой политики, регулирование социального страхования и обеспечение создания информационной и правовой инфраструктуры. Что касается начальной профессиональной подготовки молодежи, государственные органы, прежде всего, стимулируют активность предприятия с помощью прямого финансирования внутрифирменных систем обучения. Так, например, за наем и обучение молодежи 16-18 лет, которая еще не имеет полного среднего образования, государственные органы Великобритании, Италии, Швеции покрывают до 80% затрат предприятий на заработную плату.

Объектом прямого финансирования государственными органами Германии, Франции, Италии, Швеции стала так называемая альтернативная форма подготовки кадров, которая охватывает молодежь до 25 лет. Речь идет об объединении процесса теоретической подготовки в учебном заведении с трудовой деятельностью на условиях частичной занятости. Затем обеспечивается

соответствие занятости ученика добытой на данный момент квалификации. Необходимым условием такой формы обучения есть наличие специальной программы, которая обеспечивает координацию подготовки в двух разных системах. Активный контроль предприятиями учебного процесса предопределяет постоянное корректирование программ теоретического обучения.

Методы прямого финансирования дополняются косвенным стимулированием внутрифирменной подготовки со стороны государства через дифференцирование налоговой политики. Этот инструмент особенно активно используется в США, где средства, которые направляются на подготовку молодых работников, полностью освобождаются от налогообложения (при условии аккредитования местными органами власти, т.е. гарантирование соответствия подготовки установленным стандартам). В западноевропейских странах одним из источников накопления средств в государственных органах на профессиональную подготовку являются денежные отчисления самих предприятий. Так, во Франции существует порядок, согласно которому каждое предприятие с численностью занятых свыше 10 лиц обязано отчислять на цели подготовки и повышение квалификации работников не меньше 1% фонда заработной платы. Необходимость постоянной переподготовки персонала спровоцировала практически во всех странах с рыночной экономикой требование создания системы специальных подразделений фирм. Это учебные центры и курсы, отделы кадровой политики и т.п. Систему профессиональной подготовки рабочих имеют 80% предприятий Японии. Затраты американских компаний на переподготовку и повышение квалификации персонала без учета государственных дотаций составляют до 5% прибыли.

В экономически развитых странах большое внимание отводится усовершенствованию систем оценки различных категорий персонала. Прежде всего, значительно увеличивается применение самооценки персонала. По результатам исследований, проведенных американской корпорацией "Дженерал электрик", около 90% руководителей и 86% подчиненных самооценку персонала считают обязательной составляющей системы оценки в целом.

Довольно эффективным методом оценки руководителей и специалистов является оценка относительно достигнутых поставленных целей. Такая оценка включает в себя, как правило, такие этапы:

- 1) определение нескольких ключевых функций работников;
- 2) конкретизация каждой функции с помощью определенных экономических показателей (объем работ, качество, затраты, прибыль и т.п.);
- 3) определение конкретных показателей для оценки результатов деятельности;
- 4) сравнение достигнутых результатов с заранее установленными "стандартами выполнения" и определение оценочного балла;
- 5) расчет средней оценки, которая отображает уровень достижения поставленных целей.

Чуть ли не наибольшего внимания заслуживает, зарубежный опыт формирования и применение многоаспектной системы материального поощрения персонала, ее ключевыми элементами есть:

- использование тарифной системы;
- применение прогрессивных форм оплаты труда;
- распространение оригинальных систем премирования и стимулирование нововведений;
- высшая оплата умственного труда;
- важная индивидуализация заработной платы.

Повсеместно используется тарифная система в разнообразных ее модификациях как инструмент дифференциации оплаты труда в зависимости от сложности, условий и важности работы. В странах с развитой рыночной экономикой преимущественно применяются единые тарифные сетки для рабочих, специалистов и служащих. Каждая область экономики, как правило, формирует собственные тарифные сетки, которые, в свою очередь, модифицируются на уровне фирм. Например, на итальянской фирме "Оливетти" используется 20-разрядная тарифная сетка, а в американской автомобильной корпорации "Форд моторс" – 23-разрядная. В японских фирмах традиционно основная ставка определяется с учетом возраста и стажа работы, а так называемая трудовая ставка – в зависимости от квалификации и результативности работы.

На зарубежных предприятиях большей частью внедрена повременная оплата труда рабочих. Это обусловлено тем, что ныне приоритетное значение приобретает не количество, а качество товаров. В 90-х годах XX века простая почасовая и почасовая с коллективным

и индивидуальным премированием системы оплаты труда рабочих представляли (в процентах): в Бельгии – 92,6; Германии – 86,7; Италии – 88,4; Нидерландах – 94,8; Франции – 93,5.

Во многих зарубежных странах распространены оригинальные системы премирования. В частности, в американских фирмах уже продолжительное время применяются две системы, названные по фамилии их авторов, – системы Скенлона и Ракера. Первая из них базируется на распределении (в пропорции 1:3) экономии затрат на заработную плату между компанией и рабочими, а вторая – на формировании премиального фонда в зависимости от увеличения условно-чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Кое-где широко применяется система "отложенных премий". Например, на фирме "Фиат" за создание новой продукции начисляется премия, выплата которой откладывается на фиксированный срок (1-2 года), а на французских предприятиях за достижение определенного уровня качества и эффективности работы ежегодно начисляется премия, которая выплачивается лишь через пять лет.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. «Основы менеджменту». – Л.: Світ, 1995.
2. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2-х т. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. – М.: МНИИПУ, 1995, Т.1.
3. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
4. Немцов В.Д., Довгань Л.С., Синиок Г.Ф. Менеджмент организации. – К.: 2001.
5. Пол М. Дизель, У. Мак Кинли. Поведение человека в организации. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993.
6. Томпсон. Стратегический менеджмент. – Юнити, 2000.
7. Уотерман Т. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
8. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы: Книга для предпринимателя. – К.: Либра, 1995. **LIBRA**

### Коротко об авторах

Бойко В.В. – кандидат технических наук, профессор,  
Ручаевский Д.А. – аспирант кафедры Экономики предприятия,  
НГУ, Украина, rector@nmu.org.ua