

УДК 331.5(477)

**СВІТОВИЙ ДОСВІД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ****Печуляк Ю. С., к.е.н.***КУТЕП, м. Київ***Генералов О. В., к.е.н.***КНТЕУ, м. Київ*

В статті здійснено аналіз світового досвіду підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. Визначено, що в умовах глобалізації саме розвиток систем трудових ресурсів призвів до підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній. Проаналізовано сучасне становище на світовому ринку праці та його залежність від ситуації в світовій економіці. Отримано висновок, що нематеріальні активи стали відігравати більш важливу роль ніж матеріальні. Це підтверджено тим, що деякі фірми винайшли абсолютно нові моделі бізнесу, засновані насамперед на нематеріальних активах. Досліджено практичні аспекти підвищення ефективності управління трудовими ресурсами компаній і фірм, які набули провідного значення за останні 10 років. Отримано висновок, що зростання значення організаційних здібностей і нематеріальних активів в відтворювальному процесі є вже не тільки науковою гіпотезою. Це актуалізує питання щодо подальших досліджень у сфері управління трудовими ресурсами та врахування їх внеску у діяльність підприємств як в Україні так і в світі.

**Ключові слова:** трудові ресурси, ефективність управління, ринок праці, інноваційні технології.

UDC 331.5(477)

**WORLD EXPERIENCE IN IMPROVING WORKFORCE  
MANAGEMENT EFFECTIVITY****Julia Pechulyak, PhD in Econ.Sc.***KUTEL, Kyiv***Alexander Generalov, Ph.D. in Econ.Sc.***KNTEU, Kyiv*

The global experience of improving human resource management effectiveness is analyzed in this article. It has been determined that the development of human resources has led to an increase in the competitiveness of international companies in the context of globalization. The current state of the global labor market and its dependence on the situation in the global economy has been analyzed. It has been concluded that intangible assets have begun to play a more important role than material assets. This is confirmed by the fact that some enterprises have invented a completely new business model that is based primarily on intangible assets. Practical

aspects of improving the effectiveness of human resource management, as found in key companies over the past 10 years, have been analyzed. It has been concluded that the growing importance of management capabilities and intangible assets in the production process is now not only a scientific hypothesis. This creates a necessity for further research in the field of human resource management and its effect on enterprise activity in both Ukraine and the world.

**Keywords:** human resources, management efficiency, labor market, innovative technologies.

**Актуальність проблеми.** На сьогоднішній день, один з самих важливих факторів розвитку підприємства в довгостроковому періоді став рівень ефективності трудових ресурсів та їх вдосконалення з урахуванням сучасної ситуації на ринку праці. В умовах глобалізації саме сталий розвиток систем трудових ресурсів у світі за останнє десятиріччя призвів до підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній. Тому підвищення рівня системи трудових ресурсів є першочерговою метою підприємств, що працюють на глобальному ринку.

На підприємствах України найчастіше відсутній системний підхід до управління трудовими ресурсами та їх розвитку. Причиною цього стала нестача розуміння взаємозв'язку ефективності трудових ресурсів і фінансових результатів компанії. Заходи, які впроваджуються кадровими службами не мають постійний характер, що призвело до низького рівня розвитку українського ринку праці в цілому. Проблема взаємозв'язку системи трудових ресурсів підприємства з його загальною стратегією і визначення шляхів їх розвитку стає серйозною перешкодою для компанії в нарощуванні конкурентної переваги на світовій арені. Разом з тим це підвищує поріг входу для національних компаній на глобальний ринок і уповільнює їх розвиток, закриваючи в рамках національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в рамках їх взаємозв'язку зі стратегією фірми представляє собою комплекс питань, який у різний час був темою дослідження багатьох українських і зарубіжних фахівців в галузі управління, а саме Тейлора Ф., Файоля А., Беккера Б., Хьюзліда М., Гілберта Ф., Гантта Г., Мюнстенберга Г., МакГрегора Д., Чалдіні Р., І. А. Дятлова, І. В. Іллінського, М. М. Критського та інших. Проте невизначеним питанням є підвищення ефективності трудових ресурсів та їх взаємозв'язок з фінансовими результатами підприємств України.

Таким чином метою даного дослідження є аналіз світового досвіду ефективного управління трудовими ресурсами з можливим виокремленням у подальшому методів та інструментів для впровадження у вітчизняну практику.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За останні 150-200 років принципово змінилася структура ВВП розвинених країн в матеріальному, галузевому та професійному аспектах. Змінилася і структура населення. У більшості галузей сьогодні існує можливість купити на міжнародному ринку техніку та обладнання, подібні тим, якими користуються провідні фірми. Отже, доступ до техніки та устаткування не є визначальним фактором успіху. Таким фактором є здатність використовувати їх ефективно. Факт залишається фактом: неухильно зростаючий стратегічний потенціал трудових ресурсів ґрунтується на посиленні центральної ролі нематеріальних активів і інтелектуального капіталу в сучасних економічних умовах. Щоб довгий час процвітати на ринку, фірма повинна постійно відточувати і зміцнювати свою конкурентну перевагу. Традиційно ці зусилля брали форму зведення бар'єрів на вхід в галузь, патентного захисту і державного регулювання. Але технологічні зміни, швидкі інновації, швидкість розвитку ринку і відмова від жорсткого регулювання економіки сьогодні практично знищили ці бар'єри. Конкурентна перевага тепер забезпечується внутрішніми ресурсами і можливостями організацій, включаючи здатність фірми формувати талановиту і лояльну робочу силу і тривалий час утримувати її. Будучи ключовим фактором ефективності людського капіталу, трудові ресурси являються основним інструментом посилення важелів впливу і на багато інших нематеріальні активи, такі як репутація, ефективність науково-дослідної діяльності та реклама. Так наприклад компанія, яка втратила все устаткування, але зберегла навички своєї робочої сили і ноу-хау в своїй сфері, може досить швидко повернутися в бізнес. Компанія, яка втратила свою робочу силу, зберігши при цьому, обладнання, ніколи не зможе піднятися на колишній рівень.

В сучасних умовах трансформаційних змін простежується чітка різниця між фізичним та інтелектуальним капіталом, з виокремленням явних унікальних переваг останнього та з появою необхідності ефективного його регулювання. У багатьох країнах Західної Європи і в США аспекти підвищення ефективності управління трудовими

ресурсами компаній і фірм отримали провідне значення за останні 10 років. Аналізуючи світовий ринок праці варто зазначити, що Китай та Індія на сьогоднішній день мають найбільшу частку ринку трудових ресурсів, проте, коефіцієнт участі робочої сили у Китаю найвищий, в той час як у Індії найнижчий. Поділяючи схожу долю ринку, США має більший коефіцієнт участі робочої сили, ніж Європа, а також має великий вплив на ринки трудових ресурсів Мексики і Канади. Будучи сусідніми державами Канада балансує на одному рівні з США по коефіцієнту участі робочої сили, а Мексика навпаки змушена боротися з потоком мігруючих трудових ресурсів. Причому загальна картина ринку праці корелюється з рівнем безробіття (рис 1). Розглядаючи ситуацію в розвинених країнах за останню декаду, у шести країн рівень безробіття збільшився, незважаючи на факт спаду чергової хвилі кризи. Це привело до зниження залученості населення до складу робочої сили в лідируючих державах. Для 4 з 10 країн - США, Франція, Швеція та Великобританія - 2013 рік ознаменувався найвищим рівнем безробіття за десятиліття. З цих чотирьох країн, три країни, що входять до Великої Вісімки - США, Великобританія, Франція - зазнали краху в підтримці стабільного зростання оплати праці.

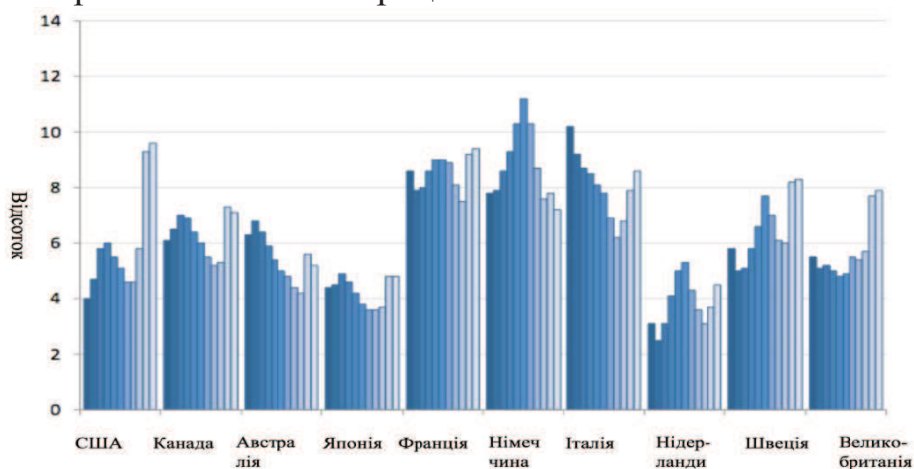
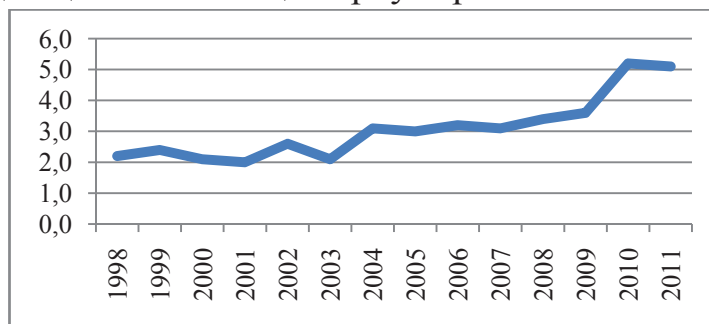


Рис.1 Рівень безробіття, 2000-2013, розроблено автором за даними [11]

У США і Західній Європі для вирішення проблем відповідності ефективності діяльності співробітника і розміру одержуваної ним зарплати стала активно використовуватися система «Pay for Performance» - «плата за виконання» (далі - PFP). Під PFP розуміється застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей у виконанні діяльності. Це конкретно виражається в системі гнучкої оплати праці, системі змінної оплати, системою «fat cat».

Згідно з даними, отриманими в 2013 р. 37rd Annual Hewitt Associates Salary Increase Survey [9], за попередні шість років відсоток коштів, які компанії направляли на PFP-програми, збільшився на 50%. Це призвело до підвищення ефективності трудових ресурсів і стабільному зростанню економічної віддачі в багатьох країнах. Розглядаючи результати досліджень US Bureau of Labour Statistics, провідними країнами щодо збільшення віддачі від виробництва в процентному співвідношенні, використовуючи PFP, стали Сінгапур, Фінляндія і Японія.

Спираючись на світову статистику, можна відзначити, що зростання значення організаційних здібностей і нематеріальних активів в відтворювальному процесі є вже не тільки науковою гіпотезою. Тенденції на фондових ринках чітко підтверджують ці зміни. Зокрема, ці ринки демонструють постійне посилення взаємозв'язку між показником ринкової вартості фірми (тобто оцінки вартості фірми акціонерами) та її залишковою вартістю (початкових інвестицій акціонерів). Це співвідношення збільшилося більш, ніж в два рази тільки за останні 10 років (рис. 2). Дане явище широко поширене, але заслуговує на особливу увагу в компаніях, які серйозно покладаються на інтелектуальних капітал як на джерело конкурентної переваги. Деякі з таких фірм винайшли абсолютно нові моделі бізнесу, засновані насамперед на нематеріальних активах. Наприклад, Dell і Amazon.com, які головним чином працюють на ринках товарів широкого споживання, завдяки системам менеджменту неймовірно підвищили свою акціонерну вартість.



*Рис. 2. Співвідношення ринкової і залишкової вартості по фондовому індексу S&P 500, розроблено автором за даними [8]*

Крім того, сьогодні багато фінансових аналітиків також включають нематеріальні активи у свої оціночні моделі. Недавнє дослідження діяльності фінансових аналітиків та менеджерів по операціях з портфелями цінних паперів свідчить про те, що 35% інвестиційних рішень приймаються середньостатистичним аналітиком на основі інформації нефінансового характеру (таблиця 1).



Таблиця 1 - Десять найважливіших нефінансових змінних з точки зору фінансових аналітиків

Змінна	Бал
Реалізація корпоративної стратегії	1
Довіра к менеджменту	2
Якість корпоративної стратегії	3
Інновації	4
Здатність залучити й утримати талановитих службовців	5
Частка ринку	6
Компетентність менеджменту	7
Відповідність компенсаційних програм інтересам акціонерів	8
Лідерство в галузі досліджень	9
Якість основних бізнес-процесів	10

\*розроблено автором за даними [8]

Інноваційність цих результатів полягає в декількох причинах. По-перше, як мінімум на сім з перерахованих в таблиці нематеріальних активів впливає стратегічно сфокусована система трудових ресурсів - прямо або побічно. По-друге, найбільш важливим нематеріальним активом, на який посилаються фінансові аналітики, є здатність фірми реалізувати свою стратегію. Здатність фірми реалізувати свою стратегію набагато важливіше, ніж стратегія сама по собі.

Однак, незважаючи на високий рейтинг реалізації стратегії, відбитий у таблиці, фінансові аналітики часто стикаються з великими проблемами, намагаючись зібрати інформацію про компетентність організації у цій області. Вирішуючи зазначені проблеми, вони часто обмежуються такими нетрадиційними джерелами, як особисті контакти в рамках фірми і галузі, контакти з покупцями і чутки. Таким чином, організації, які дійсно пов'язують оцінку результатів своєї діяльності з процесом реалізації стратегії, ставлять себе у вигідну позицію, спілкуючись з аналітиками і тим самим впливаючи на сприйняття своєї фірми на ринку. Погоджуючи архітектуру трудових ресурсів із загальною стратегією фірми, фахівці в галузі трудових ресурсів можуть відігравати ключову роль у формуванні цього сприйняття.

У сформованих умовах підприємства на міжнародному ринку розробляють спеціальні програми, які націлюють працівників на ефективність і сприяє у досягненні максимальної робочої ефективності за якомога коротший термін. Не можна не відзначити, що світова практика інтенсивного використання сучасних технологій дозволяє співробітникам швидше виконувати свою роботу, робити її більш ефективно, не прив'язуючись до певного розташування.

У практиці підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в останні роки чітко просліджується переплітання різних

моделей: американської, японської та західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасної економіки. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи - не тільки функціонуючої, але і такою, що розвивається, на основі яких формується новий підхід до кореляції стратегії фірми і стратегії управління трудовими ресурсами.

Підводячи підсумок, варто поставити акцент на тому, що за останнє десятиліття в США, Японії і Західній Європі підхід до управління трудовими ресурсами значно змінився. Створюється новий погляд на робочу силу, як на один із ключових ресурсів економіки, яка визначає реальне підвищення ролі людського чинника у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили. В економіці США це виражається, з одного боку, у підвищенні вимог до робочої сили, з іншого - у збільшенні витрат на розвиток людських ресурсів як з боку держави, так і приватних фірм. За оцінками частина інвестицій в людські ресурси в США складає більше 15% ВВП [9], що перевищує «чисті» валові інвестиції приватного капіталу в матеріальні активи. Процеси, що відбуваються в бізнесі, суспільстві та індустрії технологій постійно впливають на розвиток світового ринку управління трудовими ресурсами, особливо в сьогоdnішніх мінливих макроекономічних умовах.

Зі стрімким розвитком інноваційних технологій саме якість трудових ресурсів є одним з основних факторів успішної діяльності компаній. Глобалізація призвела до повсюдної доступності тих чи інших інновацій на світовому ринку, початкове фінансування технічної частини підприємства можливо при отриманні інвестицій, у той час як створення трудового ресурсозабезпечення на початковому етапі вимагає уважного побудови системи функціонування трудових ресурсів, яка перш за все буде відповідати стратегії фірми, а також відповідати її специфіці. За даними HR Basic Statistics [10] витрати на створення професійного штату співробітників у компаніях збільшились на 70% за останні 5 років. У зв'язку з цим в сучасних умовах ринок праці активно позиціонує широкий спектр різних форм оптимізації витрат, тим чи іншим чином пов'язаних з використанням людського потенціалу. Це стосується і фонду оплати праці, і штатного розкладу, і чисельності трудових ресурсів, сезонності та ін. На сьогоdnішній

день HR-технології зазнали якісні зміни. У світовій практиці широке поширення набув лізинг персоналу (staff leasing) - тимчасове надання персоналу на період від трьох місяців і до кількох років. Як правило, така технологія практикується в тих випадках, коли відповідні послуги висококваліфікованого фахівця потрібні компанії з певною регулярністю.

З розвитком сфери інформаційних технологій та аутсорсингу в цій області все частіше спостерігається явище виведення персоналу за межі штату (outstaffing). Це характерно для ІТ-компаній, які надають команди співробітників на світовому ринку для реалізації ІТ-проектів.

Говорячи про проблеми управління трудовими ресурсами, головною була і залишається грамотна оцінка нематеріальних активів, зокрема людського капіталу. GTE (сьогодні це один з підрозділів Verizon) була лідером в області зусиль, спрямованих на оцінку людського капіталу. Фірма визнавала як обмеження, пов'язані з використанням традиційних бухгалтерських показників для оцінки нематеріальних активів, так і величезний потенціал більш збалансованих систем оцінки ефективності. Отже учасники фінансового сектора визнають величезне значення нематеріальних активів, але з певних причин управління цими активами все ще є дуже складним завданням.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок.** Сьогодні в результаті через фінансову тиску компанії змушені інвестувати кошти в фізично капітал за рахунок людського, навіть якщо останній цілком може в кінцевому підсумку генерувати набагато більшу вартість. Такий вид тиску часто призводить до невірних рішень (наприклад, масштабне тимчасове звільнення лише для того, щоб домогтися «зниження витрат» в короткостроковому періоді). Дослідження не раз показували, що після тимчасових звільнень ринок спочатку дійсно може відреагувати зростанням вартості акцій компанії. Але інвестори в подальшому часто втрачають свій прибуток, а іноді й більше. Ця модель не дивна, якщо врахувати, що сьогодні саме люди є джерелом конкурентної переваги, а зовсім не дорогим задоволенням, витрати на яке варто мінімізувати. Отже вище зазначене актуалізує питання щодо подальших досліджень у сфері управління трудовими ресурсами та врахування їх внеску у діяльність підприємств як в Україні так і в світі.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т. В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2013. – No 1(47). – С. 30–35.
2. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – No 1(34). – С. 66-72.
3. Маршавин Ю. М. Шляхи досягнення продуктивної зайнятості населення на підставі ефективних робочих місць і конкурентноздатної робочої сили / Ю. М. Маршавин // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2010. – No 6. – С. 111-118.
4. Хромов М. І. Зарубіжний досвід управління професійною підготовкою персоналу [Електронний ресурс] / М. І. Хромов – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/rpzn/2011\\_2/11hmippp.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/rpzn/2011_2/11hmippp.pdf)
5. Управление персоналом в Швеции [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.pro-personal.ru/journal/705/306579/>
6. Low J., Siesfield T. Measures That Matter // Boston: Ernst&Young – 2006. – p.71.
7. Steven P. K., Anthony J. R., Mark A. H. Strategic Human Resource Management at Sears // Human Resource Management – 1999. – no. 4 – p.329-336.
8. HR Portal [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/teorii-motivatsii-nauchnoe-upravlenie-f-teilora>
9. GSIS\_2014\_FINAL [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.aon.com/middle-east/attachments/human-resources/GSIS\\_2014\\_FINAL-example.pdf](http://www.aon.com/middle-east/attachments/human-resources/GSIS_2014_FINAL-example.pdf)
10. HR Basic Statistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.cengage.com/resource\\_uploads/downloads/0324568398\\_119597.pdf](http://www.cengage.com/resource_uploads/downloads/0324568398_119597.pdf)