СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 331.108(2)

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА КОРДОНОМ ТА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

А.М. Ткаченко, д.е.н., професор. Г.С. Єрьоменко, аспірантка.
Запорізька державна інженерна академія.

© Ткаченко, А.М., 2014.
© Єрьоменко, Г.С., 2014.

Стаття отримана редакцією 28.05.2014 р.

Вступ. У ЄС діють програми, покликані допомогти молодим фахівцям у пошуку роботи. Приміром, проект «Європа – 2020» до кінця цього десятиріччя ставить за мету забезпечити робочими місцями 75% працездатного населення у віці від 18 до 64 років. Жодний з випускників ВНЗ не повинен шукати роботу довше чотирьох місяців. Інша програма – «Молодь у русі», що фінансується ЄС, допомагає молодим людям підвищити кваліфікацію або отримати стажування за межами своєї батьківщини.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Регулювання соціально-трудових відносин ґрунтується на законодавчо гарантованих правах найманих працівників. До них належить право на захист від звільнення, яке вимагає як від роботодавця, так і від працівника дотримання протягом певного часу відмови від укладеного між ними договору про наймання. Це страхує роботодавця та працівника від несподіваних кроків стосовно один одного.

У процесі роботи звільнення можливе внаслідок порушення умов договору або з економічних причин. В останньому випадку на підприємствах практикується виважений підхід з урахуванням соціального стану кандидата на звільнення. Узагалі захист працівника від звільнення, крім випадків банкрутства підприємства, певним чином обмежує дії роботодавця щодо скорочення штатів.

Право на захист від безробіття регулюється Законом «Про сприяння зайнятості працівника», який втратив постійне місце роботи. Йому надається допомога та здійснюється його перенавчання. Розмір допомоги в разі безробіття дорівнює 68% його останнього чистого доходу, а для одинокого – 63%. Після року безробіття надається соціальна допомога у розмірі 58% чистого доходу, якщо немає інших джерел існування.

Право на 8-годинний робочий день та відпустку не менше 18 робочих днів забезпечується Законом «Про регулювання робочого часу» та Законом «Про відпустки».

Право на задовільні умови праці регулюється Законом «Про безпеку праці». Реалізація цього закону покладена на лікарів підприємств, які певною мірою незалежні від роботодавців.

Захист працюючих жінок гарантується Законом «Про охорону материнства» та Законом «Про допомогу по нагляду за дитиною», які дають право на оплачувані відпустки вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей.

Посилений соціальний захист мають інваліди відповідно до Закону «Про інвалідів». Для звільнення інвалідів з роботи ініціативи роботодавця потрібна згода незалежного державного органу. Крім того, підприємства і державні установи зобов'язані надавати інвалідам робочі місця або грошима компенсувати їх відсутність [1, с. 406].

Практика соціального партнерства і застосування Закону «Про правовий режим підприємства» свідчить, що між виробничою радою і роботодавцем неминучі конфліктні ситуації. У разі, коли сторони

переговорного процесу не можуть дійти згоди, виникає необхідність у створенні примирної комісії. Вона складається з рівної кількості представників роботодавця і виробничої ради та незалежного голови, кандидатура якого повинна бути узгоджена з обома сторонами. Якщо роботодавець і рада підприємства не узгодили пропозиції щодо головуючого, його призначає суд із трудових суперечок. Завданням примирної комісії є досягнення компромісів. Комісія має право прийняти більшістю голосів рішення із суперечливих питань. Конституційна форма примусової домовленості спонукає соціальних партнерів досягати компромісів на переговорах. Тому спірні питання не часто виносяться на обговорення комісії, бо кожний з партнерів ризикує залишитися на невигідних позиціях. Робота примирної комісії оплачується підприємством.

У випадку, коли сторони не досягають домовленості, спірні питання вирішуються у судах із трудових справ. Ці суди незалежні від сторін, які вступили у конфлікт. Таке положення зберігається, коли в особі роботодавця виступає держава.

Крім узгодження позицій шляхом переговорів на рівні підприємства, існує, як зазначалося, мітбештіммунг у фірмах–акціонерних товариствах. У цих товариствах згідно із законодавством Німеччини утворюється і функціонує наглядова рада, яка контролює роботу управління [1, с. 408].

В Угорщині, як і в інших країнах, не існує окремого закону, який регулює тристороннє співробітництво. Воно базується на рішеннях уряду і домовленості сторін. Обов'язки уряду щодо узгодження інтересів визначені трудовим кодексом Угорщини, а Закон «Про зайнятість» передбачає значні юридичні права ради з узгодження інтересів. Механізм соціального партнерства в Угорщині, як і в країнах Західної Європи та Азії, є ефективним засобом регулювання трудових відносин, запобігання страйкам та іншим формам відкритого протистояння [1, с. 409].

За досвідом США, колективні договори не мають типової форми, можуть мати обсяг від двох до трьохсот сторінок. Сторони, як правило, виявляють прагматизм: персонал усвідомлює свою залежність від успіхів фірми, а адміністрація – від продуктивності персоналу; по обидва боки в переговорах беруть участь висококваліфіковані фахівці, економісти, юристи, що використовують ту саму доступну інформацію про стан підприємства, ринок, конкурентів, галузь, країну в цілому. Колективні договори обов'язково включають чотири основні розділи:

1. Статус профспілки і прерогативи адміністрації. Профспілки мають різний ступінь визнання в адміністрацій. Деякі фірми беруть на роботу тільки членів профспілки (це явище виключене після прийняття закону Тафта–Хартлі), в інших – новачки повинні стати членами профспілки протягом місяця, а в третіх — можуть працювати тільки не члени профспілки. Адміністрація намагається застрахувати себе від необхідності приймати важливі для бізнесу рішення за участю представників персоналу, оскільки діяльність профспілки, як правило, призводить до зниження конкурентоспроможності й маневреності фірми.

2. Розмір заробітної плати і тривалість робочого дня, оплата понаднормових, святкових, відпусток, додаткові виплати (страхування здоров'я і пенсійне забезпечення). Аспекти, на які спираються при проведенні переговорів із цих питань: зарплата у конкурентів і середньогалузева зарплата, можливість платити ту чи іншу зарплату, вартість життя, продуктивність праці.

3. Виробничий стаж і гарантія зайнятості, оскільки зайнятість не гарантується федеральним законодавством. Профспілки наполягають, як правило, на перевагах для ветеранів праці при підвищенні за посадою, звільненні (в останню чергу і тільки у випадку зниження ділової активності й поновленні на роботу (у випадку підвищення ділової активності)).

4. Процедури врегулювання трудових суперечок. У 95% випадів сторони знаходять компроміс.

Слід відзначити ефективність таких психологічних прийомів, як: відкрита, прозора економіка, доступність для кожного працівника інформації про стан фірми і заходи щодо його поліпшення, а також принцип «рівних жертв», що сприймається як прояв справедливості й рівної відповідальності всіх членів колективу незалежно від посади [1, с. 409–410].

Постановка завдання. «Безробіття серед молоді – наша головна проблема, – каже директор проекту з Європейського студентського форуму. – Щоб якось допомогти молодим фахівцям, ми проводимо тренінги, як шукати роботу і як підвищити свої шанси на працевлаштування». Такі курси сьогодні дуже важливі. Приміром, тільки 8% британських компаній пропонують студентам ВНЗ постійне стажування. У Німеччині цей показник становить 30%. У тих країнах, де система вищої освіти тісно пов'язана з виробництвом, рівень безробіття серед молоді набагато нижчий. У Фінляндії, Норвегії та Швеції з 1980-х діє програма «молодіжних гарантій». Служба працевлаштування для кожного, хто до них звертається, розробляє індивідуальну програму, до якої входить і пошук вакансій, і можливість перекваліфікуватися або отримати додаткову освіту. Така активна політика на ринку праці коштує чимало – до 1,5% ВВП країни [3, с. 34–35].

Рівень безробіття в Німеччині зростає і досяг вже 7%. Така реальна картина майбутнього ринку праці цієї країни: неповна зайнятість, дрібна приватна ініціатива і підвищення вимог до претендентів. Уже сьогодні багато німців працюють на півставки – чотири години на день, а то й на місяць – 10 годин на тиждень. Деякі повністю перейшли на формат домашньої роботи. Проблема дисбалансу на ринку праці: вакансії впливають або у категорії «прибиральник», за які борються мігранти, або у категорії «топ-менеджмент», що вимагає навичок і належного досвіду [4, с. 38].

Основний матеріал і результати. Моделі соціального партнерства у різних країнах різняться організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-трудових відносин, ступенем централізації процедури, участі держави в соціальному діалозі. Однак загальним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудовій сфері, вирішуються на базовому рівні.

Найбільш конкретний і досконалий механізм участі трудящих у прийнятті рішень, що стосуються їхніх життєвих інтересів, діє у Німеччині. Аналогічний підхід існує у Швеції. У цих країнах діють спеціальні закони про співучасть працівників в управлінні підприємством.

У зв'язку із цим корисним є висвітлення практики соціального партнерства у Німеччині, де процеси співучасті набули широкого розвитку і постійно розвиваються, випереджаючи на певних історичних поворотах практику інших європейських країн [1, с. 404–405].

Завданням профспілок є проведення тарифних переговорів і здійснення політики щодо підвищення стандартів життя. У процесі переговорів укладаються рамкові тарифні договори стосовно заробітної плати, посадових окладів та винагород за працю, угоди щодо захисту працівників при раціоналізації виробництва, Угоди щодо розв'язання конфліктів мирними засобами тощо.

Завданням виробничих рад є захист інтересів трудових колективів на переговорах з роботодавцями. Вони беруть участь і можуть вимагати прийняття рішень з таких питань:

- правила трудового розпорядку на підприємствах та поведінки робочих і службовців;
- встановлення графіка робочого часу, в тому числі нормованого;
- примусове скорочення робочого режиму. Це особливо важливо, коли існує загроза масових звільнень. Виробнича рада у цьому випадку має право на ініціативні кроки;
- терміни виплати заробітної плати;
- встановлення систем і форм оплати праці. До них належать: можливість запровадження розцінок відрядної оплати; погодинної і акордно-преміальної заробітної плати; надбавок до основної заробітної плати; винагороди за раціоналізаторські пропозиції;
- авансова оплата праці;
- пенсійні виплати через старість, які не здійснюються іншими установами;
- розвиток та функціонування соціальних об'єктів на підприємствах: їдалень, дитячих садків, пенсійних кас або кас для виплати допомоги;
- підвищення кваліфікації та професійне навчання на підприємстві;
- складання соціального плану, який розробляється на випадок закриття підприємства і можливих масових звільнень. Вивільнення вважається масовим, якщо під скорочення підпадає 20% працівників при чисельності зайнятих не менше 250 осіб; при кількості працюючих у межах 500 осіб – мінімум 15% вивільнених і на підприємствах із чисельністю зайнятих понад 500 осіб – 10%. У соціальному плані, як правило, призначається грошова компенсація за втрату робочого місця, її величина залежить як від віку, стажу роботи, сімейного стану та інших чинників, так і від економічного становища підприємства [1, с. 407–408].

Відбір претендентів у різних країнах організовується практично однаково. Однак на німецьких підприємствах є ряд цікавих особливостей. У Німеччині фахівці з персоналу являють собою окрему категорію службовців. Методи їх роботи зазвичай приховані від непосвячених. Саме від цих людей в основному залежить, кого буде прийнято на вакантне місце або переміщено на кращу посаду, а кому доведеться шукати інше місце. Серед німецьких спеціалістів з персоналу існує думка, що кадри слід енергійно відсівати, поки вони ще в дверях і не встигли ввійти. У результаті спостерігається парадокс: нерідко саме найцінніші за своїми можливостями здобувачі не доходять навіть до співбесіди через якісь зовсім незначні деталі, наприклад зачіски, пози або вираз обличчя фотографії додається до автобіографії, якості паперу і т.п. У цьому випадку документи будуть просто відкладені у бік без подальшого вивчення. Подібна практика характерна і для деяких швейцарських, австрійських, голландських підприємств. Цікаво і те, як аналізуються документи претендента на вакантну посаду. Якщо кандидат до того працював або стажувався в якійсь організації, він зазвичай подає характеристику. Хоча такий документ і є суб'єктивним, проте спеціаліст з кадрів знаходить у ньому деяку інформацію і може використовувати її для прийняття рішення. У німецьких ділових колах не прийнято відкрито говорити про когось у негативній формі. Тому серед

чиновників з управління персоналом діє своя мова формулювань, вживана в усних або письмових характеристиках співробітників. Кандидатам на особливо відповідальні посади іноді влаштовують випробувальний тренінг, який проводиться протягом двох–трьох днів. Заздалегідь потай від оточуючих плануються виробничі й управлінські ігрові ситуації та готуються персональні завдання – і те й інше підвищеної важкості, однак допускається в реальній діяльності. Крім того, кожний з претендентів втягується в групові дискусії з актуальних проблем. Відбіркова комісія приблизно за два дні на основі різних оціночних методик установлює за підсумками таких випробувань переможця [2, с. 218].

У Німеччині право на оплату праці забезпечується тарифною автономією підприємства, яка гарантована конституцією країни. Тарифна автономія надає роботодавцям і найманим працівникам змогу понад установлені державою розміри мінімальних гарантій регулювати величину заробітної плати трудящих без втручання держави. При цьому державні установи, як і приватні підприємства, підпадають під дію тарифної автономії.

Виробнича рада має право наполягати на примусовому врегулюванні питань про компенсацію працівникам втрат у зв'язку зі змінами на виробництві, наслідком яких може бути масове вивільнення працюючих.

На підприємствах, де працює понад 100 осіб, утворюється економічна комісія у кількості трьох–семи осіб. Роботодавець повинен надавати її членам необхідну інформацію, крім тієї, яка містить виробничу і комерційну таємницю. Те, що виробнича рада та її економічна комісія повинні орієнтуватися тільки на роботодавця при отриманні необхідних для їхньої діяльності даних, а також певні інформаційні обмеження призводять до труднощів у прийнятті рішень радою підприємства. Характерною особливістю регулювання соціально-трудових відносин у Німеччині, яка відрізняє її від інших західноєвропейських країн, є розподіл функцій між радами підприємства та профспілками [1, с. 406–407].

Співпраця соціальних партнерів у Німеччині пройшла тривалий шлях еволюційного розвитку. Сучасна сутність соціального партнерства у Німеччині концентрується в основному в понятті «мітбештіммунг», або правовому забезпеченні участі найманих працівників в управлінні підприємством і прийнятті соціально-економічних рішень. «Мітбештіммунг» реалізується на рівні фірми. Під підприємством розуміють техніко-організаційну одиницю, а під фірмою – економічну. Вона може складатися з декількох підприємств. У більшості випадків фірма є акціонерним підприємством.

Формою соціального партнерства у Німеччині є виробнича рада, яка створюється на підприємстві та являє собою консолідований орган представництва робочих і службовців. Через виробничі ради трудящі відстоюють свої інтереси перед роботодавцем.

Виробничі ради утворюються відповідно до Закону «Про правовий порядок підприємств» на основі виборної процедури. У виборах не беруть участь особи, які представляють позиції роботодавця, зокрема провідні службовці, члени правління акціонерного товариства.

У виробничій раді можуть діяти виборні представницькі органи молоді, учнів, інвалідів. У тісній співпраці з виробничою радою підприємства цей контингент громадян захищає свої специфічні життєві інтереси. Представники молоді та інвалідів мають право припинити дію рішення виробничої ради, якщо їх інтереси не враховані [1, С. 405].

Профспілки європейських країн основну увагу приділяють одержанню державних пільг, гарантій. Японські профспілки зайняті, головним чином, боротьбою за гарантії довічного наймання, а зростання зарплати сприймається як функція ефективності діялъності всього підприємства і загальнонаціональних норм заробітків. У Великобританії профспілки організовані в рамках професії, у США – галузі, а в Японії – у межах підприємства. Членство в профспілці японської компанії відкрите для всіх постійних робочих і службовців, але керівництво фірми на рівні вище начальника сектора (як правило, після досягнення 40 років) виключається з її членів.

Профспілки на японських підприємствах не стільки спрямовують фірму на проведення «економіки високої зарплати» або на одержання «шокового ефекту високої зарплати», як у країнах Заходу, скільки сприяють поліпшенню роботи з персоналом у питаннях політики наймання і просування, підвищення якості, ефективності функціонування та економічності адміністративних кадрів, підвищення професіоналізму працівників кадрових служб, рівня уваги керівництва до кадрової політики в цілому. Так, у японських фірмах службами вищого рангу вважаються виробнича і кадрова, у британських – звітна і фінансова. Американські кадрові служби виявилися більш наполегливими в питаннях пошуку кадрів, плануванні кар'єри працівників, ніж британські, але ще не досягають рівня великих японських корпорацій стосовно уваги до персоналу [1, с. 410–411].

У Великобританії кадрова політика ґрунтується на традиційних цінностях нації і теорії людських відносин. Вона передбачає повагу до особистості працівника, щиру доброзичливість, зміцнення мотивації до праці й заохочення досягнень. Працівник зобов'язується добиватися

високої якості праці, а від підприємства вимагає можливості систематичного підвищення кваліфікації та гарантій гідного заробітку. У США дуже сильні традиції конкуренції й заохочення індивідуалізму працівників. Управління персоналом чітко орієнтовано на прибуток компанії, від величини якої залежить особистий дохід кожного. Характерно чітке формулювання висунутих цілей і завдань, висока оплата праці персоналу, затвердження споживчих цінностей. У цілому, ці норми відображають суспільство з розвиненою демократією і потужними соціальними гарантіями. У Японії управління персоналом ґрунтується на традиціях колективізму і поваги до старшого, на прагненні до спільної згоди, ввічливості й патерналізму (від лат. paternulis – «батьківський»). До особливостей японського стилю належать відданість кожного ідеалам підприємства, найм співробітників у великі компанії довічно, постійна ротація персоналу, забезпечення умов для ефективної колективної праці. Управління персоналом у Росії поки що не вирізняється єдністю підходу і залежить від форми власності, розміру організації, регіональної галузевої специфіки. Великі акціонерні товариства, створені на базі державних, зберігають колишні традиції. Їм властиві сувора дисципліна, колективізм і дбайливість. Плани розвитку компанії передбачають підвищення рівня життя співробітників та збереження соціальних благ і гарантій [2, с. 213].

Висновки. Зарубіжний і власний досвід переконує, що важливою умовою успішної реалізації соціально-економічних перетворень є соціальне партнерство. Однак з прийняттям Закону України «Про соціальне партнерство» проблема розвитку трипартизму не розв'язується. Необхідно формувати свідомість працівників у напрямі активної позиції щодо переговорного процесу, наполегливо формувати інфраструктуру соціального партнерства, підводити під неї наукову і методичну базу.

Галузь сприймається як ціле, а боротьба ведеться навколо економічних питань: зарплата, умови праці, безпека праці, соціальне страхування. На одному великому підприємстві, в одній корпорації можуть працювати члени різних профспілок, і кожна організація прагне відстояти інтереси своїх членів. Це забезпечується укладанням колективних договорів між адміністрацією та кожною місцевою організацією профспілки. Практикується і укладання єдиного договору з виділенням особливих умов для працівників, представлених різними профспілками. Такий підхід прийнятний і для українських підприємств [1, с. 410–411].

ЛІТЕРАТУРА:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Аксенова М. «Аванта+». Бізнес / М.Аксенова, Е.Терехина, М.Боярский и др. Т. 26. – М.: Мир энциклопедий, 2005. – 448 с.
3. Седова Я. «Высшее образование уже не гарантирует молодым европейцам удачное трудоустройство, а лишь загоняет их в долги» / Я. Седова. Фокус. – 15.02.2013. – № 7 (320). – С. 34–35.
4. Филипповский В. «Не у дел. Рынок труда Германии перемещается в онлайн. Все больше немцев работают и потребляют дома» / В. Филипповский. Еженедельник «Фокус». – 15.02.2013. – № 7 (320). – С. 38.

УДК 331.108(2)

Ткаченко Алла Михайлівна, д.е.н., професор, **Ганна Сергіївна Єрьоменко**, аспірантка. Запорізька державна інженерна академія. **Управління персоналом за кордоном та закордонний досвід соціального партнерства.** Досліджено принципи управління персоналом за кордоном, а також програми, які допомагають молодим фахівцям у пошуку роботи. Розглянуто принципи регулювання соціально-трудових відносин, то ґрунтуються на законодавчо гарантованих правах найманих працівників у європейських країнах.

Ключові слова: соціальне партнерство, профспілки, персонал, кадри, досвід, закон, безробіття.

УДК 331.108(2)

Алла Михайловна Ткаченко, д.э.н., профессор, **Анна Сергеевна Еременко**, аспирантка. Запорожская государственная инженерная академия. **Управление персоналом за рубежом и зарубежный опыт социального партнерства.** Исследованы принципы управления персоналом за рубежом, а также программы, которые помогают молодым специалистам в поиске работы. Рассмотрены принципы регулирования социально-трудовых отношений, которые основаны на законодательно-гарантированных правах наемных работников в европейских странах.

Ключевые слова: социальное партнерство, профсоюзы, персонал, кадры, опыт, закон, безработица.

UDC 331.108(2)

Tkachenko A.M., Doctor of Economics, Professor, **A.S. Yeremenko**, post-graduate student. Zaporizhzhya State Engineering Academy. **Personnel management abroad and foreign experience in social partnership.** The principles of the personnel management abroad, as well as the programs that help young specialists in their job-hunting have been studied. Principles of regulating social-labour relations, which are based on legally-guaranteed rights of employees in the European countries, are considered.

Keywords: social partnership, trade unions, personnel, staff, experience, law, unemployment.