

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

керівник вищого навчального закладу не проаналізує причинно-наслідкові зв'язки прийняття того чи іншого управлінського рішення то діяльність закладу освіти може опинитися під загрозою. В процесі прийняття управлінського рішення керівники схильні мислити стереотипно, що може заважати прийняттю рішень на високому рівні. Знання керівником стереотипів мислення менеджерів підрозділів може підвищити ефективність прийняття управлінських рішень керівником навчального закладу.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Авдошина З.А. Разработка управленческих решений в туристических организациях <http://www.turbooks.ru/stati/menedzhment/758-gazrabotka-upravlencheskix-reshenij-v.html>
2. Герчикова И.Н. Разработка управленческих решений - М.:Юнити, 2001. - 271 с.
3. Ременников, В.Б. Разработка управленческого решения : учебное пособие для вузов / В.Б. Ременников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
4. Захарова Л.Н., Ярмахов Б.Б., Минеев А.М., Колосова В.В. Стереотипы в принятии решений как проблема менеджмента// Управление персоналом. - 2001, № 6.

РЕЗЮМЕ

В статті аналізується проблема прийняття управлінських рішень в організаціях. Увага акцентується на особливості використання інформації, на етапах процесу прийняття рішень керівниками вищих навчальних закладів, аналізуються фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Докладно розглядаються питання стереотипного мислення керівників в процесі прийняття управлінського рішення. Розглядаються причинно-наслідкові зв'язки прийняття рішень керівниками вищих навчальних закладів.

Ключові слова: управлінські рішення, вищі навчальні заклади, стереотипне мислення

РЕЗЮМЕ

В статье анализируется проблема принятия управленческих решений в организациях. Внимание акцентируется на особенности использования информации, на этапах процесса принятия решений руководителями высших учебных заведений, анализируются факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Детально рассматриваются вопросы стереотипного мышления руководителей в процессе принятия управленческого решения. Рассматриваются причинно-следственные связи принятия решений руководителями высших учебных заведений.

Ключевые слова: управленческие решения, высшие учебные заведения, стереотипное мышление

SUMMARY

The article analyzes the problem of managerial decision making in organizations. Attention is focused on the use of particular information on the stages of decision-making higher education leaders, examines the factors affecting the process of decision-making. Detailed addresses stereotypical thinking managers in making managerial decisions. We consider the causal relationship of decision-making heads of higher education.

Keywords: management decisions, higher education, stereotypes

ОЦІНКА МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВУГІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Залознова Ю.С., к.е.н., с.н.с. Інституту економіки промисловості НАН України ¹

Ефективність управління персоналом на вугільних підприємствах в розвинених країнах має значний рівень та є результатом їх цілеспрямованої політики. Висока продуктивність праці, гідна оплата та безпека праці, наявність корпоративної культури, тощо є головними чинниками успішного функціонування вугільних виробництв за рахунок якісного управління персоналом підприємств.

Провідні компанії світу все більше визнають важливість людського чинника на виробництві та створюють умови для ефективного функціонування та розвитку. Голова «General electric» Джек Велш ще у 2000р. писав: «Наш основний бізнес – це підбір, збереження і розвиток людського таланту, все інше є другорядним» [1]. Значна кількість керівників усвідомлює, що конкурентна перевага підприємства – це перевага персоналу над персоналом суперника, а незрозуміння цього призводить до збитків. Загальною метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками з необхідними кількісними й якісними параметрами та організація їх трудової діяльності.

На систему управління персоналом підприємства дуже істотно впливає галузева специфіка. Вугільна галузь характеризується підвищеним ризиком і небезпекою праці особливо серед шахтарів. В управлінні персоналом на підприємствах вугільної галузі значна увага приділяється контролю за забезпеченням безпеки праці робітників, плануванню заходів, спрямованих на зниження рівня професійних захворювань, організацію умов для реалізації активної соціальної політики, мотивацію працівників до дотримання високого рівня дисципліни праці.

Мета статті - оцінити міжнародний досвід управління персоналом на підприємствах вугільної галузі, визначити основні важелі, механізми та інструменти ефективної політики в сфері управління персоналом на світових підприємствах вугільної промисловості.

Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом знайшли високий рівень розробленості в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців, як М.Х.Мескон, М.Альберт, Г.Десслер, Ф.Хедоурі, А.Колот, О.Гришнова, В.Жданов, Ф.Хміль. Питанням з управління персоналу на вугільних підприємствах присвячено наукові роботи українських вчених: О.Амоші, А.Кабанова, М.Маландіна, Л.Стариченко тощо. Використання в вітчизняній практиці зарубіжного досвіду управління персоналом є умовою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах ринкової трансформації економіки.

Розвиток теорії та практики управління персоналом сприяли формуванню ефективних систем управління кадрами, які застосовуються на провідних підприємствах світу. Незважаючи на те, що кожне підприємство формує свою систему управління персоналом, яка найбільшою мірою відповідає особливостям та цілям його діяльності, більшість компаній використовують загальні прийоми, методи та принципи управління персоналом, які підтверджують свою ефективність багаторічною практикою використання (рис.1).

Корпоративна культура або кодекс ділової поведінки (Code of Conduct) є одним з головних елементів управління персоналу. Корпоративна культура визначає стандарти поведінки керівників та працівників, які відповідають основним задачам і принципам діяльності підприємства.

Основними принципами корпоративної культури міжнародної горно-металургійної групи «Метінвест» є: партнерство, професіоналізм, відкритий діалог, командний дух, ефективність і націленість на результат. Компанія надає рівні можливості працівникам виходячи з їх професійних якостей, незалежно від віку, статі, національності, релігії та політичних поглядів.

Відповідно своєї політиці англо-австралійська гірничорудна компанія «ВНР Billiton» оцінює всіх працівників і кандидатів лише в залежності від їх професійних навичок, кваліфікації та здібностей. Прийняття рішень на основі раси, кольору шкіри, релігії, особистих асоціацій, національного походження, віку, інвалідності, політичних поглядів, ВІЛ-статусу, сімейного стану суворо заборонено.

Кодексом ділової поведінки ВАТ «Сибірська Вугільна Енергетична Компанія» зафіксовано, що нормами трудової поведінки є: створення сприятливих умов праці й відпочинку працівників; турбота про здоров'я та благополуччя працівників та їх сімей; дотримання вимог промислової безпеки та ефективність охорони праці; надання можливостей працівникам використовувати й вдосконалювати свої навички.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ



Рис. 1. Загальна система управління персоналом підприємства, яка застосовується в міжнародній практиці

В зв'язку з тим, що видобуток вугілля в усіх країнах світу супроводжується аваріями та катастрофами, в результаті яких страждають тисячі гірників, особливе місце в управлінні персоналом займає *охорона та безпека праці*. Найбільша кількість нещасних випадків з смертельними наслідками на 1 млн. тонн видобуту у 2000р. приходилось на Китай та Україну (рис.2).

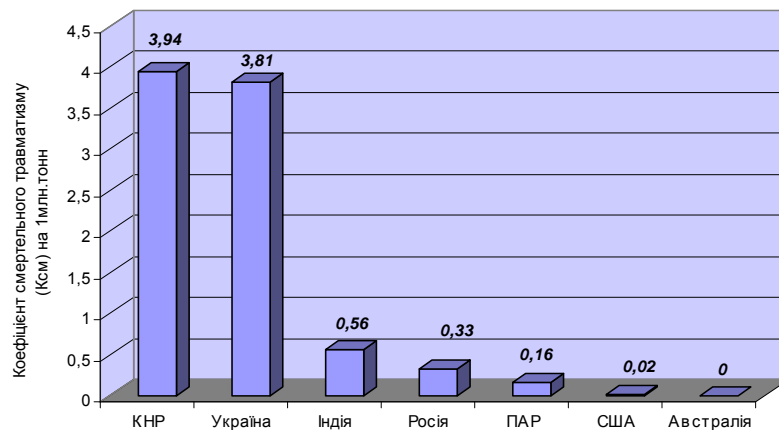


Рис. 2. Показники смертельного травматизму на шахтах провідних країн з видобутку вугілля [2]

Аналіз гірничого законодавства зарубіжних країн свідчить про те, що у всіх країнах поняття «охорона праці» означає сукупність правових, організаційних, технічних, медичних, просвітницьких та інших заходів, що спрямовані на запобігання аварій і травматизму. Гарантом права на охорону праці в зарубіжних країнах є держава в особі вищих органів влади.

У гірничому законодавстві Австралії передбачена атестація кожного робочого місця (машина, механізм) і робочої зони на предмет ризику для здоров'я працівників, за що несе відповідність роботодавець. Кожен роботодавець повинен надати гарантії, що не виникне ризик здоров'ю й життю працівника. А працівник повинен якісно й без порушень виконувати свою роботу, своєчасно робити огляди, які необхідні для впевненості в безпеці. В австралійському Законі про охорону праці встановлені конкретні штрафні санкції до 250 штрафних одиниць або тюремне ув'язнення строком на п'ять років за серйозні порушення.

В ряді країн (США, Германия, Польша, ПАР та ін.) у гірничому законодавстві детально розглядаються конкретні правопорушення, порядок залучення сторін до судової або матеріальної відповідальності за незабезпечення безпечних умов праці, встановлюються конкретні розміри штрафів, строки тюремного ув'язнення, а також порядок їх оскарження й виконання.

Особу увагу в гірничому законодавстві провідних вуглевидобувних країн приділено визначенню ступеню небезпеки й шкідливості виробництва за допомогою обстежень і перевірок, а також протиправній захисту. Розробкою й удосконаленням вимог до добувної техніки, заходів з охорони праці, захисту від виробничих небезпек в зарубіжних країнах як і в Україні займаються, науково-дослідницькі інститути, лабораторії та підприємства-виробники протиправійних систем.

У 2007р. найбільший обсяг фінансування в науково-дослідницькій та дослідно-конструкторській розробки (НДДКР) був у таких країнах як: США, Японія, Китай, Германия та Франция (табл. 1).

Таблиця 1.

Характеристика фінансових витрат на НДДКР у 2007р. [5]

Країна	Джерела фінансування НДВКР			Витрати на 1 дослідника, тис. дол. США
	Бізнес	Держава	Інші	
США	64,9%	29,3%	5,8%	247,6
Західна Європа	53,6%	35,3%	11,1%	184,7
Японія	77,1%	16,2%	6,7%	195,6
Південна Корея	75,4%	23,1%	1,5%	179,5
Китай	69,1%	24,7%	6,2%	70,9
Росія	28,8%	61,0%	10,2%	43,5
Світ в цілому	52,3%	38,3%	9,4%	154,6

Питання охорони праці й здоров'я працівників є невід'ємною частиною стратегій країн Євросоюзу і США.

Великобританія в 2004 р. прийняла Стратегію безпеки здоров'я на робочих місцях на період до 2010 р. і більш. Стратегія заснована на тому, що безпечна праця й здоров'я працівника є найголовнішими в цивілізованому суспільстві, і ставить за мету зниження в 2010 р. рівня смертності та важких травм на виробництві на 10%, рівня професійної захворюваності на 20%; втрат робочого часу через захворюваність на 30%. Особливе місце приділене бюджетному сектору, який, повинен стати зразком безпеки праці для приватного сектору. За виконання Стратегії відповідає комісія з охорони й безпеки праці, підпорядкована Міністерству праці Великобританії. Ця

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РАЗВИТТЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

структура входить до складу незалежного урядового органу, а не включена до складових підрозділів підприємства, як в Україні. Значну увагу Стратегія приділяє розвитку соціального діалогу, соціального партнерства (із профспілками, діловими асоціаціями), а також встановленню тісного співробітництва й партнерських відносин з місцевою владою. Основними її стратегічними напрямками є: розвиток партнерства; посилення соціального захисту працюючих, забезпечення ефективного управління охороною й безпекою праці, розвиток культури виробничих відносин і відповідальності за своє здоров'я; фокусування уваги на роботі комісії з охорони й безпеки праці й заходах, спрямованих на зниження травматизму й виробничого обумовленої захворюваності.

Обов'язкова вимога Стратегії - це моніторинг оцінки професійних ризиків з певною періодичністю (не менш ніж раз на рік). Таким чином, у Великобританії досягається необхідний ступінь контролю над виробничими факторами, що несуть ризик здоров'ю, і визначається ефективність системи управління професійними ризиками, яка охоплює підтримку на відповідному рівні кожного робочого місця.

У США Стратегія охорони праці й безпеки робочих місць є частиною Стратегічного плану Міністерства праці на період 2006-2011 рр. У зазначеному документі визначено основні напрямки роботи федерального відомства, відповідального за політику у сфері праці. Сприяння безпечним і комфортним робочим місцям є стратегічними цілями уряду США в сфері праці. Для досягнення встановлених цілей Міністерство праці США має намір розробити нові інноваційні підходи до виконання законів і програм, спрямованих на захист здоров'я й трудових прав працівників.

Американці прогнозують зростання попиту на кам'яне вугілля у найближчі два десятиліття як одного з основних джерел енергобезпеки країни. Міністерство праці США розробляє довгострокові стратегії, які спрямовані на охорону праці більш ніж 300 тис. працівників, безпосередньо зайнятих у добувній промисловості. Гірничодобувна промисловість перебуває в зоні особливої уваги Уряду США: в 1977 р. був прийнятий федеральний Закон про охорону здоров'я й праці на шахтах (Federal Mine Safety & Health Act of 1977), у 2006р. прийняли новий Закон з удосконалення ведення гірничих робіт та запобігання аварійних ситуацій (Mine Improvement and New Emergencу Act of 2006), що є за останні 30 років самим значним нормативним актом у галузі з охорони праці в цьому самому ризиковому секторі промисловості. За період 2002-2009 рр. американці знизили рівень виробничого травматизму в гірничодобувній промисловості. У 2009 році кількість нещасних випадків на вугледобувних підприємствах країни була рекордно низькою – 18, а виробництво вугілля, навпаки, за останні роки збільшилося (табл. 2).

Таблиця 2.

Основні показники, які характеризують стан вугільну галузь США, стан її охорони, систему контролю та збитки за 2003-2009 рр.[11]

Показник	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Кількість вугільних шахт	1972	2011	2063	2113	2030	2129	2064
Чисельність шахтарів	104824	108734	116436	122975	122936	133827	133433
Кількість нещасних випадків із смертельними наслідками	30	28	23	47	34	30	18
Коефіцієнт нещасних випадків із смертельними наслідками	0,312	0,273	0,205	0,400	0,293	0,237	0,149
Загальний коефіцієнт травматизму	5,38	5,00	4,62	4,46	4,21	3,89	3,67
Кількість штатів у яких видобувають вугілля	26	26	26	26	26	26	26
Видобуток вугілля, млн. тон	1,071	1,111	1,133	1,163	1,147	1,172	1,072
Гірничотехнічна інспекція місця видобутку вугілля, часів/шахту	170	174	162	161	169	227	238
Рівень завершених інспекцій, %	98,8	98,9	98,1	94,1	83,8	100	100
Опубліковані накази	56700	64449	69072	77727	84431	107404	102660
Оцінений збиток, млн. дол. США	11,7	17,6	15,4	22,5	53,5	152,7	103,3

У найбільшій вугільній компанії США «Peabody Energy» відсутні нещасні випадки, через реалізацію Положення компанії про відповідальність працівників. У 2008р. компанія «Peabody Energy» досягла найкращого в історії показника рівня безпеки – 3,48, що на 30% краще порівняно з 2007 роком. У політиці «Peabody Energy» з техніки безпеки визначено, що безпека – це образ життя й саме опікуванню безпечною виробничтвом керується кожен працівник. Дотримання вимог та правил з техніки безпеки, оцінка аварій та аналіз основних причин їх виникнення є обґрунтуванням профілактичних заходів з усунення небезпек й зниження кількості нещасних випадків.

У 2008р. кожен американський лінійний керівник (супервайзер) пройшов 16-годинний навчальний курс з недопущення (попередження) аварійних ситуацій. Робочі пройшли навчальний курс з виробничої безпеки та безпеки праці у 2009 році. Також керівники пройшли навчання за програмою з усунення небезпек й зниження ризиків перед початком роботи – SLAM (від англійської Stop (зупини), Look (оглянь), Assess (оціни), Manage (впорайся)).

Основними цілями міжнародної групи «Метінвест» в сфері охорони праці й промислової безпеки є: зменшення травматизму на виробництві та аварійності до нульового значення; забезпечення безпеки працівників на робочому місці; запобігання виникненню професійних захворювань; формування у працівників свідомого відношення до питань охорони праці й промислової безпеки. На підприємствах України, що входять до групи «Метінвест» обсяг сукупних витрат на безпеку й охорону праці за 2008 рік становив 454,6 млн. грн. Кількість нещасних випадків на виробництві знизилась порівняно з 2007 роком на 32%.

Стратегічними цілями ВАТ «Сибірська Вугільна Енергетична Компанія» в сфері охорони праці та промислової безпеки є: здійснення системних заходів з навчання персоналу безпечним методам роботи, підвищення виробничої дисципліни; інвестиції в обладнання, технології та засоби підвищення безпеки; неухильне зниження рівня виробничого травматизму.

Діяльність компанії в сфері промислової безпеки регламентується низкою внутрішніх документів, які періодично переглядаються: Система управління промисловою безпекою та охороною надр; Положення про виробничий контроль дотримання вимог промислової безпеки на небезпечних виробничих об'єктах та охороною надр; Типове положення за маршрутною системою контролю дотримання вимог охорони праці, промислової й екологічної безпеки. На підприємствах ВАТ «СВЕК» розробка й реалізація заходів щодо зниження аварійності та травматизму здійснюється за декількома напрямками: придбання протипожежних засобів та індивідуального захисту, приладів контролю; навчання, перепідготовка, атестація персоналу з питань охорони й безпеки праці; обстеження об'єктів спеціалізованими організаціями; впровадження комп'ютерних технологій для вирішення інженерних задач оперативного управління й планування виробничих процесів; проведення атестації робочих місць; контроль дотримання вимог охорони праці й промислової безпеки під час експлуатації небезпечних виробничих об'єктів.

На реалізацію заходів, спрямованих на підвищення охорони та безпеки праці ВАТ «Сибірська Вугільна Енергетична Компанія» у 2006р. витратила 695млн.руб.

Робота з підбору та прийому кадрів є одним з найбільш важливих етапів роботи з персоналом. Від нього залежить не тільки кількісна і якісна відповідність найманих працівників посадам, але й загальний професійний, кваліфікаційний рівень трудових ресурсів, соціально-психологічний клімат у колективі, продуктивність праці.

Визнаючи необхідність у висококваліфікованій робочій силі компанія «Peabody Energy» організувала рекрутингову кампанію «Робоча сила наступного покоління» («Next Generation Workforce»), за якою пропонує high-tech тренінги та програми з професійного зростання. Ключовими заходами кампанії є: рекрутингові програми для випускників навчальних закладів з гірничої справи та молодих спеціалістів, співпраця з технікумами й коледами з приводу розробки дисциплін з добувної техніки, що буде сприяти розвитку

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

висококваліфікованого технічного персоналу; програми тренінгового центру для новоприйнятих шахтарів і працівників в таких сферах як електричне й механічне обслуговування; залучення керівників і працівників з менеджерськими здібностями з можливістю подальшого кар'єрного розвитку; стандартизація й удосконалення методів відбору кадрів.

У 2008р. компанія «Peabody Energy» інвестувала 250 тис. дол. в освіту, підготувавши більш ніж 50 молодих спеціалістів; 310 тис. дол. США у 13 національних вищих гірничопромислових навчальних заклади, 90 тис. дол. у студентські відділення Товариства Гірничих Інженерів (Society of Mining Engineers).

У США розмір винагороди працівника залежить насамперед від результативності його діяльності. Механізм стимулювання в межах основної заробітної плати (яка видається в формі преміального заохочення, то є змінною величиною) передбачає два важливі елементи:

диференціацію окладів з урахуванням якісних відмінностей у праці;

диференціацію індивідуальної оплати в межах розряду або посади залежно від трудових досягнень, особистих і ділових якостей на основі періодичної атестації (на підприємствах США атестації проводяться систематично, оклади переглядаються щорічно майже в 90% працівників. Оцінює загальну роботу керівник на основі відомостей, що представляються керівником підрозділу).

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

Гнучка система *оплати праці* в США побудована таким чином, що фіксована зарплата, як правило, може тільки збільшуватися й практично ніколи не зменшується; при цьому частина заробітку ставиться в 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; премії, що залежать від величини прибутків, при незмінній величині базового окладу; доплати за підвищення кваліфікації й стаж роботи; продаж працівникам акцій компанії.

Заробітна плата американського шахтаря складається з двох частин. Це зарплата і соцпакет, який включає страховку. Річний заробіток становить 120 тис. дол. США на рік. З урахуванням всіх податків і виплат, шахтар отримує за місяць приблизно 5 000 тис. дол. США чистої зарплати. Пенсійного віку у шахтарів немає, через 25 років гірник може вийти на заслужену оплачувану пенсію [11].

Для західноєвропейських компаній характерні три моделі стимулювання праці:

безпреміальна (функції стимулювання праці виконує заробітна плата);

преміальна, що включає виплати, величина яких пов'язана з розміром доходу або прибутку підприємства;

преміальна, що передбачає виплати, розміри яких устанавлюються з урахуванням індивідуальних результатів праці.

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

На деяких промислових підприємствах Німеччини укладаються договори, за якими працівник зобов'язується з максимальною віддачею використовувати свій потенціал, плануючи певні показники результативності, при цьому він має право вільно розпоряджатися своїм робочим часом. У підсумку підвищується трудова мотивація – людей, які не просто виконують поставлені перед ними завдання, але й залучаються до участі в управлінні.

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

Порівняльна характеристика факторів, які формують тарифну систему в різних країнах (табл. 3).

Таблиця 3.

Фактори формування тарифної системи

Тип тарифної системи	Формуючі фактори
Російський	Складність роботи, Кваліфікація (рівень освіти), Стаж роботи за спеціальністю
Американський	Складність роботи, Рівень освіти, Умови праці
Західноєвропейський	Кваліфікація (рівень освіти), Стаж роботи за спеціальністю
Японський	Анкетні дані: вік, стать, освіта, форма праці за наймом
Український	Складність роботи Кваліфікація Умови праці

Основні складові матеріальної винагороди вищого керівництва англо-австралійської гірничорудної компанії «BHP Billiton» приведені у табл. 4.

Формування необхідних якісних характеристик працівників можливе лише за допомогою створення системи *розвитку персоналу*. Розвиток персоналу найчастіше пов'язують з професійним навчанням, що є дійсно центральною ланкою стратегії розвитку кадрів, але не вичерпує всієї роботи з розвитку трудового потенціалу як кожного працівника, так і всього штату.

Навчання й розвиток своїх працівників, розглядаються в США як основна стратегія розвитку, яка дозволить утримувати лідерські позиції американських підприємств за продуктивність праці, особливо в період швидких змін у зовнішньому середовищі.[8]

Опитування 486 перших керівників великих компаній США, з кількістю підлеглих більш ніж 50 тис. працівників, показало що поліпшення показників компанії більш ніж 2/3 керівників пов'язують з кращим використанням потенціалу працівників, 27% визнали, що вихід з кризи у підвищенні кваліфікації працівників [9].

В американських компаніях відрізняють освіту і професійну підготовку кадрів.

Професійна підготовка - це процес одержання знань для використання в конкретних виробничих ситуаціях на конкретному господарському об'єкті. Підготовка зв'язана в першу чергу із проходженням практики й застосуванням знань у реальних умовах виробництва.

Освіта - одержання нових знань і навичок розвитку. Фахівці з персоналу відносять освіту й підготовку до основних факторів, що впливають на просування працівника по службовим сходам в американських компаніях. Подальший освіта у комбінації з підготовкою дає можливість виконувати більш складну й відповідальну роботу, займати більш високу посаду. Необхідність внесення змін у свою діяльність, підвищення кваліфікації розбудовує почуття відповідальності за виконувану роботу.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

Постійне навчання й розвиток навичок є дуже важливим для мотивації, кар'єри та ефективної роботи працівників компанії «Peabody Energy». Компанія фокусує найбільше увагу на працівниках і організаційному розвитку в чотирьох найважливіших сферах: взаємодія та коучінг, підвищення кваліфікації й навчання, розвиток кар'єри, знання та розповсюдження найкращого досвіду.

Кожен менеджер компанії «Peabody Energy» повинен сприяти особистому розвитку працівника, його професійному росту та просуванню по кар'єрі. Це є необхідною й основною частиною гідного менеджменту, ефективність визначається за допомогою процесу контролю виробничих показників (Performance Management Process), наставництва та коучінгу.

Таблиця 4.

Складові матеріальної винагороди вищого керівництва компанії «ВНР Billiton» [7]

Складова	Політика компанії	Зв'язок зі стратегією
Базова заробітна плата (фіксована).	Переглядається щорічно. Зорієнтована на середній галузевий рівень у порівнянні зі світовими компаніями, співставними за складністю й розміром.	Конкурентоспроможна
Пенсійна винагорода (фіксована)	Надається нещодавно найнятим працівникам відповідно до системи встановлених внесків у пенсійний фонд. Наймані працівники за даною винагородою можуть продовжувати накопичувати кошти за даним планом, як для минулого, так і для майбутнього періоду, поки вони не перейдуть на систему встановлених внесків у пенсійний фонд.	Конкурентоспроможна
Інші винагороди (фіксовані)	Не пенсійна	Ринкова конкуренція
Короткострокове стимулювання (ризикове)	Виплачується щорічно. Планова сума винагороди: 80% від основної заробітної плати. Максимальна грошова винагорода: 160% від основної заробітної плати. Сума грошової винагороди відповідає наданим акціям з відстроченим дивідендом і/або цінним паперам. Грошові винагороди або цінні папери поширюються на дворічний період, під час якого встановлюються строки виплат. Учасники, яким надаються Грошові винагороди/цінні папери мають право одержувати виплату, еквівалентну Дивідендам, яка дорівнює сумі дивідендів, які були зароблені за період володіння. Виплати здійснюються на підставі прав володіння акціями з відстроченим дивідендом/цінними паперами, і базуються на Грошових винагородах/Цінних паперах.	Підтримання високого рівня культури виконання. Мотивує короткострокове виконання роботи, пов'язане з бізнес-стратегією. Збереження. Володіння акціями.
Довгострокове стимулювання (ризикове)	Виплачується щорічно у формі «заохочувальних акцій». П'ятирічний період дії. Виконавчий бар'єр (заздалегідь обумовлена віддача від інвестицій) контролюється ВНР Billiton's Total Shareholder Return (TSR) відносно індексу рівних компаній. В середньому нульове наділення правами. Максимальна винагорода, яка може бути надана за будь-який фінансовий рік обмежується винагородою з очікуваним значенням 200% базової заробітної плати. Учасники, яким надаються Грошові винагороди/цінні папери, мають право одержувати виплату, еквівалентну Дивідендам, рівну сумі дивідендів, які були зароблені за період володіння. Виплати здійснюються на підставі прав володіння акціями з відстроченим дивідендом, і тільки на ті акції, на які дійсно поширюється право володіння. Виплати здійснюються на підставі акцій з відстроченим дивідендом.	Участь у розробці корпоративних цілей та прийнятті рішень відносно діяльності компанії. Володіння акціями. Збереження.
Рекомендації щодо права на володіння акціями	Мінімальні вимоги для володіння акціями: 300% річна базова заробітна плата після сплати податку (для виконавчого директора). 200% річної базової заробітної плати після сплати податку для інших вищих керівників. Страхові заходи: Заборона вступу в страхові заходи у відношенні негарантованих акцій і цінних паперів, приватних володінь акціями формуючих частину мінімальних вимог для володіння акціями. Керівникам офіційно рекомендується відносно надання грошової винагороди не вживати страхові заходи. Будь-які дозволені страхові заходи вимагають подальших пояснень і врегулювання із застосуванням заходів безпеки.	Акціонерне врегулювання. Професійні обов'язки.

Поточними можливостями освіти в компанії є:

стовідсоткова компенсація витрат працівникам за навчання для отримання вченого ступеню, ступеню бакалавра та диплому молодшого спеціаліста. Протягом 2008р. більш ніж 50 працівників прийняли участь у програмі, приблизно 348 500 дол. США було сплачено компанією за навчання;

обов'язкові тренінги, які мають цільову спрямованість на спеціальні робочі групи і враховують навчальні програми з техніки безпеки для робітників добування, нещодавно найнятих працівників, тренінги для супервайзерів з управління персоналом та програм з розвитку лідерства для керівників середнього й вищого рівнів.

Висновки. Оцінка міжнародного досвіду з управління персоналом на підприємствах вугільної галузі визначає основні важелі, інструменти та механізми, які використовуються для досягнення цілей високої конкурентоспроможності підприємств завдяки ефективній політиці в трудовій сфері. Ними є:

усвідомлення конкурентних переваг вугільного підприємства завдяки перевагам персоналу над персоналом суперника;

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

широке розповсюдження та правове оформлення нормативно-правових документів з корпоративної культури та ділової поведінки (рекомендації, положення, інструкції, кодекси тощо)

розвиненість гірничого законодавства та законодавства з безпеки та охорони праці, яке містить розгорнуті положення з відповідальності роботодавця та працівника за невиконання регламентованих обов'язків, за несвочасність проведення профілактичних заходів;

застосування заходів відповідальності при правопорушеннях в різноманітних формах (штрафи, звільнення з роботи, тюрмне ув'язнення тощо);

розробка цільових Стратегій з безпеки праці та здоров'я з визначенням показників ефективності її впровадження та гарантованим фінансуванням для реалізації;

визначення пріоритетних напрямів розвитку культури виробничих відносин та персональної відповідальності за стан здоров'я;

проведення моніторингу оцінки професійних ризиків, управління професійними ризиками;

концентрація управлінських функцій та повноважень в сфері безпеки та охорони праці на державному рівні в Міністерстві праці, відокремлення функцій контролю в органи нагляду та контролю за безпекою та охороною праці;

ефективна безперервна система навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємств з концентрацією уваги на навчання безпечним методам роботи, підвищення виробничої дисципліни, випереджальне освоєння нових методів роботи, засобів підвищення безпеки на новій техніці, обладнанні тощо;

запровадження ефективних методів якісного підбору кадрів для роботи на підприємствах вугільної промисловості, запровадження high-tech тренінгів та програм професійного зростання;

стимулювання високої продуктивності праці за рахунок диференціації окладів з урахуванням якісних відмінностей у праці, а також диференціації індивідуальної оплати в межах розряду або посади залежно від трудових досягнень, особистих ділових якостей тощо;

застосування гнучких форм оплати праці передбачає фіксовану зарплату, яка ніколи не зменшується та залежить від результатів загальної роботи, та додаткову, яка включає премії управлінському персоналу, компенсації при виході на пенсію, доплати за підвищення кваліфікації, продаж працівникам акцій компанії тощо;

підвищення трудової мотивації та залучення до участі в управлінні працівників через надання права вільно розпоряджатися своїм робочим часом за умов укладеного договору, за яким працівник зобов'язується з максимальною віддачею використовувати свій потенціал, плануючи певні показники результативності;

створення системи розвитку персоналу з використанням взаємодії та коучінгу, підвищення кваліфікації й навчання, залучення найкращого досвіду.

Таким чином, управління персоналом вугільних підприємств у розвинених країнах є головним важелем їх розвитку та досягнення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Залознава Ю.С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія / НАН України. Ін-т економіки пром-ті. – Донецьк, 2008. – 380с.
2. Лёвкин Н.Б. Предотвращение аварий и травматизма в угольных шахтах Украины. – Макеевка: МакНИИ, 2002. – 392с.
3. Социальный отчёт Метинвест 2008. Электронный ресурс. – Режим доступа: www.metinvestholding.com
4. Энергия созидания. Корпоративный социальный отчёт 2006г. ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания». Электронный ресурс. – Режим доступа: www.pcnr.ru/attachment.aspx?id=4269
5. «Горная промышленность» №2 (90) март - апрель 2010г., С.9
6. Peabody USA 2008 Corporate & Social responsibility. Электронный ресурс. – Режим доступа: www.peabodyenergy.com
7. BHPBilliton Resourcing the future. Annual Report 2009. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.bhpbilliton.com/>
8. Juechter W.M., Caroline Fisher, and Alford R. J., Five Conditions for High-Performance Cultures. Training & Development, May, 1998 p. 63-67
9. The Top Training Priorities for 2005. The Leadership and Management Development. Training. February, 2005
10. Mine Safety and Health At a Glance 05/19/2010, U.S. Department of Labor. Электронный ресурс. – Режим доступа: www.msha.gov/MSHAINFO/
11. Сбойка №1, январь 2010, Дегазация и добыча угля по-американски. - С.14-15

РЕЗЮМЕ

У статті проаналізовано міжнародний досвід управління персоналом на підприємствах вугільної галузі. Визначені основні інструменти ефективної політики в трудовій сфері на підприємствах вугільної промисловості в розвинених країнах.

Ключові слова: управління персоналом, вугільна галузь, корпоративна культура, охорона й безпека праці, розвиток персоналу, оплата праці.

РЕЗЮМЕ

В статье проанализирован международный опыт управления персоналом на предприятиях угольной отрасли. Определены основные инструменты эффективной политики в трудовой сфере на предприятиях угольной промышленности в развитых странах.

Ключевые слова: управление персоналом, угольная отрасль, корпоративная культура, охрана и безопасность труда, развитие персонала, оплата труда.

SUMMARY

International experience of human resources management at the enterprises of the coal industry is analyzed in this article. The basic tools of the effective policy in labor sphere at the enterprises of the coal industry in developed countries are defined.

Keywords: human resources management, coal industry, corporate culture, safety and health, personnel development, remuneration.

ПРОВЕДЕНИЕ ПРОЦЕДУР ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Канапичкене Раса, доктор социальных наук, профессор, зав. кафедры финансов и учета Каунасского гуманитарного факультета Вильнюсского университета.

Рагуцките С., магистр кафедры финансов и учета Каунасского гуманитарного факультета Вильнюсского университета.

Постановка проблемы. Для достижения наилучших результатов деятельности каждое предприятие пытается использовать все возможные для этого ресурсы. Один из них – создание системы внутреннего контроля, главная цель которой заключается в достижении поставленных целей предприятия. Система внутреннего контроля – это процесс, определяемый исполнительными действиями руководства, и направленный на обеспечение корпоративной политики и достижения поставленных целей предприятия.

Особое внимание процедурам контроля уделяется в работах таких зарубежных специалистов по учету и аудиту, как J. W. Cook, P. L. Defliese, D. R. Frazier, M. Grobstein, M. B. Hirsch, H. R. Jeanicke, S. E. Leob, R. D. Neary, V. M. O'Reilly, J. C. Robertson, G. M. Winkle и