

Людмила Петрівна БОРИСОВА

к.е.н., доцент кафедри прикладної економіки
Одеського інституту фінансів Українського державного університету
фінансів та міжнародної торгівлі

Віктор Васильович КОВАЛЬ

к.е.н., доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Одеського інституту фінансів Українського державного університету
фінансів та міжнародної торгівлі

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Анотація

В статті проведено дослідження проблеми формування стратегії управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Авторами проводиться аналіз методологічних підходів до якості управління персоналом підприємств, які встановлюють нерозривний зв'язок між умовами реалізації стратегії управління персоналом з впровадженням загальної стратегії діяльності організації.

Метою статті є аналіз існуючих особливостей та проблем системи управління персоналом, обґрунтування стратегічних засад та напрямів удосконалення управління персоналом.

Наукова новизна полягає у поглибленні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо визначення стратегічних засад управління персоналом.

Практична значущість статті полягає у можливості використання результатів авторських досліджень, репрезентованих у статті, і пов'язаних з формуванням стратегії управління персоналом на підприємствах та інших економічних організаціях.

***Ключові слова:** персонал, управління, стратегія, корпоративна культура, ефективність управління.*

**Людмила Петровна БОРИСОВА,
Віктор Васильович КОВАЛЬ**

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация

В статье проведено исследование проблемы формирования стратегии управления персоналом с учетом требований рыночной экономики. Авторами проводится анализ методологических подходов к качеству управления персоналом предприятий, устанавливая неразрывную связь между условиями реализации стратегии управления персоналом с использованием общей стратегии деятельности организации.

Целью статьи является анализ существующих особенностей и проблем системы управления персоналом, обоснование стратегических принципов и направлений совершенствования управления персоналом.

Научная новизна заключается в углублении теоретических положений и разработке практических рекомендаций по определению стратегических основ управления персоналом.

Практическая значимость статьи заключается в возможности использования результатов авторских исследований, представленных в статье, и связанных с

формированием стратегии управления персоналом на предприятиях и других экономических организациях.

Ключевые слова: персонал, управление, стратегия, корпоративная культура, эффективность управления.

Lyudmyla Petrivna BORYSOVA

Ph.D., assistant professor of applied economics Odessa Institute of Finance Ukrainian State University of Finance and International Trade

Viktor Vasylovych KOVAL'

Ph.D., Associate Professor of Finance, monetary circulation and credit Odessa Institute of Finance Ukrainian State University of Finance and International Trade

Summary

The paper studied the problem of formation of human resource strategies to meet the requirements of a market economy. The authors conducted an analysis of methodological approaches to quality management personnel, establishing the inextricable link between the conditions of implementation of human resource strategies with the introduction of the overall strategy of the organization.

The aim of the paper is to analyze the existing features and problems of personnel management system, study the strategic principles and directions of improvement of personnel management.

Scientific novelty lies in-depth theoretical concepts and develop practical recommendations on the strategic principles of personnel management.

The practical significance of the paper is the possibility of using the results of author's research represented in the article, and associated with the formation of human resource strategies in enterprises and other economic organizations.

Keywords: staff, management, strategy, corporate culture, management efficiency.

Постановка проблеми. Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом. Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами, та набуває важливого аспекту аналізу цілісності організаційно-управлінського контексту функціонування і розвитку організації, оптимального використання трудових ресурсів, підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Внесок у дослідження теорії, методології та проблем ефективного управління персоналом підприємства зробили праці таких вітчизняних і закордонних вчених-економістів як В. В. Адамчука, О. І. Амоші, А.С. Афоніна, І. Т. Балабанова, М. Г. Белопольського, Д. П. Богині, В. М. Гриньової, А. П. Єгоршина, Є. М. Лібанової, Є. П. Качана, А. Я. Кібанова, Є. В. Макарова, В. М. Нижника, В. К. Потемкина, А. М. Селезньова, І. В. Сороки, Г. В. Щокіна, Б. Санто, Шекшні С.В., Л. Якокки та інших. В роботах розглядаються, зокрема, загальні проблеми стратегічного управління персоналом організації, зростання значення досвіду закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей на українських підприємствах, оцінка ефективності управління персоналом. Складне становлення ринкових умов

господарювання вимагає розробки нових методологічних підходів до проблеми управління персоналом підприємств, які, на наш погляд, повинні встановлювати нерозривний зв'язок між умовами реалізації стратегії управління персоналом з впровадженням загальної стратегії діяльності організації.

Метою статті є аналіз існуючих особливостей та проблем системи управління персоналом, обґрунтування стратегічних засад та напрямів удосконалення управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах ринкової економіки управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. Формується новий погляд на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на "людський капітал", цінність якого, як фактора успіху, постійно зростає. Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом, є підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату у колективі та багато інших. Тому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. При цьому необхідно знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління людськими ресурсами.

Основу концепції управління персоналом підприємства складають: розробка принципів, напрямків та методів управління, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства.

Необхідно зазначити, що управління людськими ресурсами має відповідати методам розвитку підприємства, захищати права і обов'язки працівників, забезпечувати дотримання правил при формуванні, стабілізації і використанні людських ресурсів. Кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Першим кроком до досягнення поставлених цілей є підбір персоналу. Існує декілька підходів до підбору кадрів на підприємстві. Серед них найбільш розповсюдженими є самостійне наймання персоналу та звернення до агентств і служб зайнятості. Звичайно, кожна організація застосовує різні методи прийняття на роботу. Зокрема, анкетування, систему психологічних тестів, інтерв'ю [8, С.36-39]. Великого значення набуває в цей час правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці.

Особливої уваги вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин в частині вироблення правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці.

Завдання керівника полягає в тому, щоб створити якомога сприятливіші відносини між підлеглим персоналом, знайти саме такі методи та підходи, які сприятимуть більш

ефективнішій роботі. Треба створити такі умови, за яких у кожного працівника буде бажання працювати плідно і з натхненням. При цьому досить важливу роль відіграє працездатність робітників, їх кваліфікованість. Використання таких форм заохочень як безкоштовні обіди, надання медичних послуг, організація відпочинку за рахунок підприємства (путівки) дозволять підвищити мотивацію працівників. Не можна, рухаючись до максимального прибутку, вирішення матеріальних і фінансових проблем, оновлення технічної бази, забувати про своїх підлеглих, створюючи їм неможливі для праці умови. Це може призвести до втрат висококваліфікованих працівників [4, С.53-57]. Якщо керівник дійсно зацікавлений зберегти даного працівника, він може прийняти рішення про кар'єрне зростання, підвищення його заробітної плати, надання привілеїв.

Щоб запобігти небажаним втратам працівників, на підприємстві доцільно розробити заходи для одержання інформації щодо психологічного клімату в колективі, ступеня задоволеністю кожного співробітника роботою, умовами праці, відпочинку, задоволеністю рівнем зарплати. Для цього, на нашу думку, найкраще підходять такі методи як опитування, анкетування, групові та індивідуальні бесіди [14, С.60-63].

Саме такі заходи дозволяють виявити співробітників з високим потенціалом, перспективами, що сприяє кар'єрному росту, зацікавленості працюючих у підвищенні продуктивності праці, допоможе вирішити психологічні проблеми у колективі. Таким чином, одним із факторів, що сприяє зменшенню проблем при управлінні персоналом є систематичний аналіз стану персоналу на підприємстві, його планів та проблем.

Дуже важливого значення набуває становлення та розвиток корпоративної культури, навколо якої формується колектив: вона допомагає дотримуватись встановлених правил і рахуватись з нормами трудової діяльності, сприяє формуванню «здорового» психологічного клімату у колективі і дозволяє впроваджувати управлінські рішення швидше і легше.

Крім того, провідні європейські компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70% з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66% – надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70% – створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу [9, С. 78-82].

Всі ці заходи є складовими комплексної системи управління персоналом підприємства. Функціонування такої системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективної діяльності підприємства в цілому. Однак, сьогодні багато українських підприємств або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому разі визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників. Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності і на рівні окремих працівників, і на рівні системи управління в цілому, яка визначає економічну ефективність за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб і інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність і організаційну оформленість підприємства.

Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгострокового розвитку, виходу на максимальний рівень прибутку. Тому вона постійно змінюється, витісняючи стереотипи. Зараз більшість організацій використовує такий підхід до управління персоналом, за яким капіталовкладення здійснюються безпосередньо у самих працівників, їх розвиток. Такі вкладення стають дедалі вигіднішими і сприяють виживанню фірми на ринку, а керівники пояснюють витрати, пов'язані з персоналом, як інвестиції у людський капітал – основне джерело прибутку.

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її

гуманізації, виключення монотонності та безмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [3, с. 147].

В європейських країнах досить широко розповсюджені центри оцінки управлінського персоналу, які виявляють на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційні здібності працівників. Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства шляхом дослідження співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від результативності їхньої діяльності. Такі показники, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями.

Основними показниками для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства є: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін. Саме ці показники дозволяють оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність і якість.

До показників оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства відносяться: стан морально-психологічного клімату, мотивація, потреби і конфліктність в трудовому колективі; вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; роботою підприємства в цілому.

У ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво. Тому до показників оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства належать: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підприємства до чисельності персоналу. На нашу думку, склад показників повинен бути науково обґрунтованим, таким, що відображає кінцеві результати економічного розвитку підприємства, уточнюватися і доповнюватися, згідно з розвитком підприємства.

Висновки. Успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства. Планування, мотивація, розподіл і доцільне використання людських ресурсів є основою управління персоналом.

На наш погляд заслуговують уваги наступні тенденції в системі ефективного управління персоналом підприємства:

- системи оплати за знання і компетенцію: розмір винагороди визначається не місцем посади працівника в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства знаннями;
- надання працівникам можливості вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);
- підбір співробітників, який забезпечить найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому;
- має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з управління персоналом мають пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці;

-
- служби управління персоналом повинні нести відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом, як у прийнятті рішень про переміщення працівників з однієї посади на іншу, так і в організації відповідної підготовки. [7,с. 41];
 - менеджери більшу увагу повинні приділяти дослідженню трансформації зовнішнього середовища, що у свою чергу послабить небезпеку кадрової кризи підприємств.

Список літератури:

1. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. Навч. пос. для ВНЗ.– К.:ЦУЛ.- 2006.- 500 с.
2. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 "Облік і аудит" / За ред. Ф.Ф. Бутинця. - Житомир:ПП"Рута",2003.- 680 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом. / О.В.Крушельницька, Д.П Мельничук. – К.: Кондор. 2003. – 296 с., с. 147.
4. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами // Персонал. – 2009. - №1, с.53-57.
5. Менеджмент : навч. посіб. / [Михайлов С. І., Барановська Т. І., Степасюк О. С. і ін.]; під ред. С. І. Михайлова. – Вінниця: НОВА КНИГА.– 2006. – 416 с.
6. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.посіб. – [3-те вид., випр. і доп.] / М. І. Мурашко.– К.: Т-во „Знання”, КОО, 2008. – 435 с.
7. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах оподарювання. /Р.І. Олексенко // АгроСвіт. - 2010. - № 14,с. 41.
8. Парімал Чандра Бісвас. Управління персоналом на іноземних підприємства в Україні // Маркетинг в Україні. – 2008. - №3. – С.36-39.
9. Тяннікова К. П., Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства. / К. П.Тяннікова, С.В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. - 2010. - Вип. 6. - С. 78-82.
10. Управління персоналом: [навч. посіб.] / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
11. Чикуркова А. Д. Стратегія управління / А. Д. Чикуркова. – Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2010. – 428 с.
12. Щекин Г.Е. «Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента».- Киев.–1999.- 248 с.
13. Щур О. Сучасний погляд на персонал // Практика управління. - 2008.- № 6.-с.35-40.
14. Ядворська О. Оцінка персоналу в системі ефективного управління // Економіка та держава. – 2009. - №1., с.60-63.