

модействуют между собой, ритуалы, принципы, ценности; пятый уровень — «Персонал»: конкретные люди с их конкретными знаниями, умениями, навыками, индивидуальными личностными особенностями.

На каждом уровне могут быть свои сложности, нестыковки, проблемы. Естественно, чем выше находится проблема, тем больше уровней под собой она затрагивает. Соответственно все проблемы организации проявляются на уровне персонала. Однако решить проблему можно только на том уровне, где ее источник, применяя соответствующий метод воздействия.

Проблему какого уровня можно решить посредством обучения персонала? Обучение изменяет конкретные знания, умения, навыки конкретных людей. Оно имеет, конечно, последствия для всей компании в целом. Но, в принципе, обучение предназначено для воздействия на организацию через персонал и его психологию, т. е. на пятый уровень. На остальные уровни оно оказывает гораздо меньше влияния, чем принято считать.

Конечно, далеко не все методы решения проблем компании доступны HR-менеджеру. Поэтому бывает полезно довести информацию, которую мы получили в ходе диагностики потребности в обучении, до сведения вышестоящих структур, способных на своем уровне предпринять какие-то действия. HR-менеджер может отвечать только за два-три нижних уровня — от обучения до организации деловой игры.

ВЫВОДЫ

Если мы не отделим задачи обучения персонала от других проблем, то эффективность вложенных в обучение средств сильно снизится. Однако не бывает компаний, в которых все идеально отлажено, нет управленческих проблем и дело за малым — развить знания и умения персонала.

Сердюк І.В., Ляшок Н.Ю.

ПРОБЛЕМИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Умови ринкової економіки, що склалися в Україні, обумовили необхідність розробки принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами — споживачі продукції, якість якої забезпечує персонал. З урахуванням цього положення в сучасних умовах потрібна розгорнута система кадрової роботи, яка спирається не стільки на організаційні методи, скільки на досягнення сучасної управлінської психології і проектування методики оцінки персоналу. Необхідно чітко уявляти собі вимоги до перспективних вакантних посад і кадрового складу, що залучається, застосовувати сучасні гнучкі системи аудиту тощо.

Процес становлення нових економічних відносин обумовив появу нових теоретичних уявлень з управління персоналом, критичне переосмислення цієї проблеми, і потребує вироблення адекватних сучасному рівню розвитку еконо-

міки підходів до вирішення завдань з управління персоналом. Вагомий внесок у розробку зазначеної проблеми зробили вчені як: О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, Е.В. Маслов, С.В. Шекшня, А.Я. Кибанова.

Мета роботи: розкрити, які існують проблеми процесу формування кадрового складу сучасного менеджменту та запропонувати шляхи їх вирішення.

Найважливішою сферою діяльності будь-якого підприємства залишається працевзабезпеченість, тобто залучення робочої сили, необхідної підготовки, створення умов для раціонального використання. При цьому виникає необхідність у постійному управлінському впливі на структуру робочих місць, чисельність і склад працівників. Зміни, що відбулись в економічній і політичній системах нашої країни, з одного боку, відкрили принципово нові можливості удосконалення трудової діяльності, з іншого – обумовили великий ступінь невизначеності у житті населення. У загальному вигляді виділено чотири групи факторів, які впливають на управління персоналом на підприємстві:

- стратегія поведінки промислових підприємств в ринкових умовах господарювання;

- ієрархічна структура підприємства, в якій основним засобом впливу є підпорядкованість, адміністративні методи стимулювання і контролю над розподілом матеріальних благ;

- вироблені суспільством, підприємством, трудовим колективом спільні цінності, соціальні норми, стандарти поведінки, які регламентують дії особистості, змушують її вести себе певним чином без видимого примусу;

- система рівноправних відносин, які засновані на купівлі-продажу продукції та послуг, відносинах власності, рівності інтересів продавця і покупця. Перераховані фактори впливу є досить складними поняттями і на практиці рідко реалізуються окремо один від одного. В залежності від того, якому з них віддається перевага, визначається економічна ситуація та політика управління персоналом на підприємстві.

Управління персоналом зводиться до підбору кадрів з відповідними характеристиками і їхнього розміщення, виходячи із завдань організації виробництва і праці. Персонал чи кадри – це основний штатний склад працівників організації (за винятком керівництва), що виконує різні виробничі господарські функції. Він характеризується, насамперед, чисельністю, структурою, розглянутими як у статистиці, так і в динаміці, професійною придатністю, компетентністю.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину, що на практиці майже ніколи не вдається забезпечити. Тому персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю співробітників, які офіційно працюють в організації в даний момент.

Основним структурним підрозділом управління персоналом у вітчизняних організаціях являється відділ кадрів, на який покладаються функції наймання та звільнення працівників, а також підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Проте рівень роботи з персоналом не відповідає сьогодні завданням ра-

дикальної перебудови управління організацією. На сьогодні відділи кадрів не є ні методичними, ні інформаційними, ні координуючими центрами кадрової роботи. Вони структурно відокремлені від відділів організації праці і заробітної плати, відділів охорони праці та техніки безпеки, юридичних відділів та інших підрозділів, які виконують функції управління персоналом. Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими у професійному відношенні. У зв'язку з цим вони не виконують цілий ряд завдань управління персоналом і забезпечення нормальних умов його роботи, а саме:

- соціально-психологічна діагностика;
- аналіз і регулювання групових і особистих стосунків, взаємин керівництва;
- управління виробничими й соціальними конфліктами та стресами;
- інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- управління зайнятістю;
- оцінка й підбір кандидатів на вакантні посади;
- аналіз кадрового потенціалу й потреби в персоналі;
- маркетинг кадрів тощо. [1, с. 26]

В умовах командно-адміністративної системи ці завдання розглядалися як другорядні, однак при переході до ринку вони висуваються на перший план і в їх реалізації зацікавлена кожна організація, хоча у більшості підприємців і керівників організацій відсутні знання і вміння роботи з персоналом. Володіння основами менеджменту персоналу, його принципами та методами вкрай важливе для організаторів виробництва, сприяє формуванню у них розуміння важливості правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, підвищенню престижу кадрових служб і в підсумку – підвищенню ефективності використання персоналу. Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці та техніки безпеки тощо. Завдання нових (реорганізованих) служб полягають у реалізації кадрової політики та координації діяльності управління персоналом в організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від традиційних кадрових питань, пов'язаних із фіксацією, обліком руху персоналу, переходять до вироблення стратегічних і тактичних питань кадрової політики, формування ефективної системи винагород та оптимізації структури доходів працівників, управління професійним просуванням, попередження конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів тощо.

Керування персоналом організації передбачає: інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та діловодне забезпечення системи керування персоналом. Якісно новий рівень розвитку економіки не може бути досягнутим без ефективного використання персоналу підприємств та фірм усіх форм власності. Це давно зрозуміли на більшості фірм промислово розвинутих країн. Настав час для усвідомлення цього і в Україні. [2, с. 197]. Основними заходами щодо покращення управління персоналом на підприємстві є:

1. Визначення та розробка стратегії управління персоналом, яка є частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

2. Побудова ефективної системи управління персоналом, яка покликана забезпечити функціонування управління персоналом у динамічному середовищі.

3. Впровадження системи кадрового планування та маркетингу персоналу.

4. Розробка посадових інструкцій для менеджерів вищої та середньої ланки і положень про відділи для більш ефективного розподілу повноважень та обов'язків між менеджерами.

5. Розробка дієвих заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики (набору і відбору персоналу, атестації, підвищення кваліфікації, нематеріальних методів стимулювання праці, щодо ефективності системи матеріального стимулювання).

6. Забезпечення соціальних гарантій персоналу, які повинна контролювати служба управління персоналом у відповідності з чинним законодавством.

7. Проведення роботи із забезпечення умов для отримання співробітниками підприємств профільної освіти.

Таким чином, всі методи і форми роботи з персоналом на підприємстві повинні бути спрямовані на досягнення його основної мети. Інакше кажучи, управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для досягнення завдань, які стоять перед підприємством. В ідеалі управління персоналом повністю здійснюється керівниками підрозділів. Однак в реальному житті практично кожне підприємство потребує внутрішньої структури, яка займається виключно цим питанням.

Отже, розвиток ринку і пов'язаний з цим процес формування нових економічних відносин обумовили появу нових теоретичних уявлень управління персоналом, критичне переосмислення цієї проблеми, і потребують вироблення адекватних сучасному рівню розвитку економіки підходів до вирішення завдань з управління персоналом.

Література

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: «Кондор». – 2003. – 296 с.
2. Пушкар З., Мацькова Г. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики// Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – №14-15. с. 193-198.

Скрипка А.В., Скрипка В.М.

ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ПОДОЛАННЯ ЙОГО НЕГАТИВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ В УКРАЇНІ

Підприємства в економічній системі будь-якої країни відіграють вагомую роль, тому що є головним чинником економічного зростання. Багато в чому успішна діяльність на ринку визначається потенціалом підприємства. Потенціал є