

Менеджментський тип управління, відповідаючи динамізму зовнішніх умов, допоможе закладу соціальної роботи адаптуватися до них, створює умови для оновлення через впровадження інноваційних соціальних технологій. [1, ст. 3]

Література

1. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій/ М.Ф. Головатий (кер.авт.кол.), М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К. МАУП, 2004. – 368 с.
2. Давиденко В.К. Соціальний захист в Україні // Соціальна політика і соціальна робота. 2003. №3. с.34-36.
3. Социальный менеджмент: Учебник/Под ред.. Д.В.Валового. – М., 2000. – 392 с.

Кривоберець Б.І., Лисенко Т.Ю.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

В умовах сьогодення та розбудови сучасної економіки особливої актуальності набувають питання управління персоналом на всіх рівнях. Управління персоналом є одним з основних чинників як забезпечення, так і підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Дослідженню проблем економіки праці й управління персоналом приділяли значну увагу у своїх роботах багато вітчизняних і зарубіжних учених, таких, як М. Армстронг, О. Гришнова, Г. Назарова, Н. Лук'янченко, Л. Шаульська, М. Уорнер, але незважаючи на це остаточно не вирішеними залишаються проблеми оцінювання результатів їх використання, матеріальної і моральної мотивації працівників, аналізу застосування елементів маркетингового підходу в управлінні, зокрема щодо створення стійкої зацікавленості персоналу в роботі на певному підприємстві. Більшість літературних джерел пропонує виділяти вісім етапів управління людськими ресурсами на підприємстві: планування, набір, відбір, визначення заробітної плати і пільг, профорієнтація та адаптація, навчання, оцінка трудової діяльності, підготовка керівних кадрів і управління просуванням по службі [1–3]. Узагальнюючи результати управління персоналом на підприємствах України, можна виділити такі основні відмінності:

1. більшість з них в основному використовує екстенсивні методи управління, у яких недостатньо враховується соціальний аспект і у зв'язку з цим не повною мірою використовується інтелектуальний потенціал персоналу;
2. переважає матеріальне мотивування праці;
3. слабо досліджується ринок праці.

У зв'язку з цим виникає необхідність в удосконаленні положень управління персоналом:

- людські ресурси необхідно розглядати як реальні, тобто ті, що працюють

на даному підприємстві, і потенційні, які мають змогу, бажання працювати, або в яких зацікавлений суб'єкт господарювання безпосередньо;

- у процесі управління доцільно враховувати як потреби і можливості підприємства щодо використання й удосконалення людських ресурсів, так і потреби й можливості самого персоналу, тобто готовність до виконання певної роботи, яка є атрибутом як конкретної ситуації, так і певного працівника;

- підвищити ефективність управління персоналом можливо на основі застосування валентної мотивації до кожного з працівників. У процесі матеріального мотивування необхідно економічно обґрунтовувати загальний розмір фонду матеріального заохочення відповідно до показників економічної ефективності діяльності підприємства або його структурного підрозділу, якими в сучасних умовах становлення і розвитку ринкових відносин можуть бути показники рентабельності. Щодо нематеріальної мотивації, її застосування може бути обґрунтованим лише тоді, коли працівник не тільки прагне її отримання, а й готовий до її сприйняття. Тільки в цьому разі підприємство може мати віддачу від результатів праці, адекватну його витратам;

- з метою забезпечення привабливості підприємства як для реального, так і для потенційного персоналу, що втілюється у зростанні продуктивності праці, зменшенні соціальної напруги в колективі, згуртованості працівників, підвищенні їх кваліфікованості, забезпеченні високого рівні конкуренції у процесі відбору, набору й просування кадрів, доцільно застосовувати маркетинговий підхід як одного з провідних ресурсів підприємства в соціально-економічних відносинах на ринку.

Можна також розглянути управління персоналом на основі запропонованих етапів:

Першим етапом управління [7] є планування, роль якого зростає у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу, що обумовлено подовженням термінів підготовки фахівців, підвищенням частки кваліфікованих працівників. Здатність підприємства успішно планувати кількість персоналу залежить від того, наскільки точно будуть розраховані, а потім проконтрольовані витрати праці. За своєю сутністю планування полягає у застосування процедур визначення імовірної кількості працівників для комплектації штату, у загальному випадку воно здійснюється у три етапи: оцінка наявних ресурсів; оцінка майбутніх потреб; розробка програми задоволення майбутніх потреб. Комплекс заходів для покращення процесу управління: упроваджувати маркетингові методи роботи з реальним і потенційним персоналом; урахувати при розробленні програм мотивації перспективи професійного і кар'єрного зростання персоналу.

Другим етапом є набір, на якому доцільно здійснювати запрошення потенційних працівників до роботи на даному підприємстві. Він полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, за якими підприємство відбирає найнеобхідніших для нього працівників.[11]

Третім етапом є відбір, який є оцінкою кандидатів на робочі місця і відбір кращих з резерву, створеного у ході набору, тобто потенційний персонал перетворюється на реальний. На цьому етапі керівництво відбирає найбільш прида-

тних за вимогами підприємства кандидатів з резерву, створеного у ході набору. У більшості випадків вибрати слід осіб, які мають найвищу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на посаді. Для керівних посад, особливо вищого рівня, важливе значення мають навички налагодження міжособистісних відносин, а також сумісність кандидата з вищими керівниками і з його підлеглими. Ефективний відбір кадрів є однією з форм попереднього контролю якості людських ресурсів. Наступний етап – визначення заробітної плати і пільг – реалізується під час розробки структури заробітної плати і пільг у цілях залучення, найму і збереження службовців. На думку К. С. Ремізова [13], вид і кількість винагород, пропонованих організацією, мають велике значення для оцінки якості трудового життя.

Підвищити рівень ефективності управління на етапі визначення заробітної плати можливо за допомогою таких заходів: а) встановлення прямого взаємозв'язку між результатами діяльності підприємства, результатами праці і їх оплатою; б) надання можливості лінійним керівникам самостійно вирішувати питання про призначення розмірів і видів премій відповідно до результатів праці підлеглих; в) упровадження можливості індивідуального вибору типу пільг і додаткової зарплати залежно від потреб працівників.

Наступний етап управління персоналом – це профорієнтація та адаптація, які є введенням найнятих працівників до організації та її підрозділів, розвиток у працівників розуміння того, що чекає від них організація і яка праця у ній одержує заслужену оцінку. Для вдосконалення персоналу на підприємстві має бути розроблена система адаптації підлеглих, інакше персонал може розчаруватися через нездійсненість своїх надій, думати, що у поведінці слід керуватися досвідом, набутим на попередній роботі, що негативно позначиться на рівні конкурентоспроможності підприємства. [11, 13]

Наступним етапом є навчання, яке полягає у розробленні програм для навчання трудовим навичкам, потрібним для ефективного виконання певної сукупності робіт та перепідготовка працівників. Для удосконалення необхідно застосовувати такі методи: розробляти і впроваджувати програми підвищення кваліфікації; створювати умови, що сприяють навчанню; поширювати стажування. Наступним етапом є оцінка трудової діяльності. На цьому етапі визначається рівень ефективності праці. В основному, оцінка результатів діяльності служить трьома цілями: адміністративній, інформаційній і мотиваційній [6; 7]. Для підвищення необхідно використовувати такі заходи: враховувати потреби й готовність персоналу до виконання робіт; використовувати всі види мотивації; застосовувати сучасні методи контролю за показниками, що враховують специфіку процесу праці.

У процесі управління важливу роль відіграє контроль інтелектуального і кваліфікаційного потенціалу як окремих працівників, так і груп персоналу, що має включати такі етапи: збір інформації про персонал (атестація і тестування); розрахунок показників професійної підготовленості і кваліфікації працівників; побудова рейтингових оцінок професійних груп і підрозділів; сегментація внутрішнього ринку праці.

Узагальнюючи запропоновані заходи можна зробити висновок, що застосовуючи на практиці запропоновані положення управління персоналом, підходи до їх вдосконалення, а також рекомендації для кожного з етапів управління ними підприємства здатні забезпечити певне підвищення рівня своєї конкурентоспроможності.

Література

1. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В. М. Анисимов. – М. : Экономика, 2003. – 704 с.
2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебн. пособ. / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – 2 изд., стер. – Минск : ООО "Интерпрессервис", 2003. – 352 с.
3. Васильченко Н. Г. Современная система управления предприятием / Н. Г. Васильченко. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2003. – 320 с.
4. Зайцев Г. Г. Управление персоналом : учебн. пособ. в 2 ч. / Г. Г. Зайцев. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1997. – Ч. 1. – 144 с.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон ; пер. с англ. – М. : Дело, 1994. – 464 с.
6. Ремизов К. С. Основы экономики труда / К. С. Ремизов. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 208 с.
7. Управління персоналом фірми : навч. посібн. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод, М. М. Нагорська, О. В. Логвіна, І. В. Ванєєва. – К. : ЦУЛ, 2003. – 272 с.

Ляшок Н.Ю.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Всесвітньо визнані авторитети в галузі менеджменту підкреслюють, що якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало чим допоможуть у досягненні поставленої цілі. Коли вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності.

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба - мета - дія - досвід - очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- визначити набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, за яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація - не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли є впевненість, що обрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети. Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.