

4. Опір працівників нововведенню, які не мають повного уявлення про систему, що вводиться, і побоюються зниження заробітку.

Отже, беручи до уваги те, що у світовій практиці система оплати праці за грейдами визнана ефективною, доцільно розглядати перспективи її впровадження у кадрову політику великих вітчизняних підприємств. Але, враховуючи вищевикладені перешкоди щодо її використання та можливі негативні наслідки, на нашу думку, необхідно дотримуватися певних умов – усе це дозволить отримати позитивні результати:

1. використання пілотного проекту системи оплати праці в одному підрозділі, а не її впровадження відразу на всьому підприємстві;

2. постійний моніторинг зарплатоутворюючих чинників (ринку праці, змісту робіт та ін.);

3. навчання персоналу кадрової та економічної служб, керівників усіх рівнів методиці адміністрування сформованої системи грейдів;

4. усунення опору персоналу впровадженню нової системи оплати праці завдяки широкому висвітленню інформації про положення нової системи оплати праці;

5. обов'язкова участь представників трудового колективу (первинних профспілкових ор-

ганізацій) у розробці грейдової системи оплати праці;

6. внесення положень нової системи оплати праці до Колективного договору підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 148 с.
2. Завіновська Г. Гредова система оплати праці в організації / Г. Завіновська // Формування ринкової економіки. – 2010. – Т. 1 : Спецвипуск : Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – С. 290–297.
3. Мороз О. Грейды и тарифы – дом и его фундамент [Электронный ресурс] / О. Мороз. – Режим доступа : <http://hrliga.com.ua>. – Название с экрана.
4. Рутицкая В. Модель оплаты труда: грейды [Электронный ресурс] / В. Рутицкая. – Режим доступа : <http://hrliga.com.ua>. – Название с экрана.
5. Слипачук С. Система грейдов. Методика определения должностных окладов / С. Слипачук [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com.ua>. – Название с экрана.

УДК 331.108.26

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

М. І. Дрогомирецька, кандидат економічних наук

Сучасні економічні умови, для яких характерні динамічні зміни у зовнішньому середовищі, зумовили необхідність усвідомлення того, що одним із ключових факторів успіху будь-якого суб'єкта господарювання є персонал. З огляду на те, що інвестиції у персонал дають набагато більшу віддачу, ніж інвестиції, спрямовані лише на вирішення тих чи інших

виробничих завдань, провідні компанії світу витрачають значні кошти на навчання і професійний розвиток своїх працівників.

Безумовно, все це вказує на те, що сьогодні відбувається становлення якісно нової парадигми управління, адже ще донедавна персонал прирівнювався до витрат, які необхідно постійно скорочувати, а тепер він справедливо

вважається основною цінністю будь-якої компанії. Цю тезу підтверджують слова Джеймса Гуднайта [9], засновника американської ІТ-компанії «SAS Institute Inc.», що є лідером на ринку програмного забезпечення і послуг у галузі бізнес-аналітики: «Кожного вечора 95 % всіх активів моєї компанії повертаються до своїх домівок. Моє завдання – створити такі умови, щоб наступного ранку у цих людей виникло бажання повернутися назад. Креативність, яку вони приносять у компанію, створює її головну конкурентну перевагу». Такий стратегічний підхід до управління персоналом цілком виправдав себе і в 2010 р. компанія «SAS» черговий раз посіла перше місце у рейтингу «100 найкращих роботодавців світу», який щорічно проводить діловий журнал «Fortune» [5].

Звичайно, підприємства, які функціонують у тих чи інших галузях економіки України, могли б звернутися до аналогічної практики управління персоналом, однак просте копіювання методів роботи, які використовуються у провідних компаніях світу, навряд чи буде ефективним, оскільки вони відображають зовсім інше середовище господарювання, не характерне для нашої держави. У зв'язку з цим в основу розробки стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах України має бути покладений пошук тих найкращих методів управління, ідей і рішень, практичне використання яких неодмінно сприятиме підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі.

Значний внесок у вирішення проблеми стратегічного управління персоналом було зроблено багатьма українськими і зарубіжними вченими, серед яких насамперед слід назвати М. Д. Виноградського [1], І. А. Грузіну [2], Л. С. Кім [3], О. Л. Ривкіну [6] і О. М. Синіговець [7], Н. І. Ситник [8]. Однак, незважаючи на широкий спектр наукових досліджень, вважаємо, що проблеми впровадження стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах України все ще залишаються дискусійними і потребують подальшого вивчення з урахуванням змін, які наразі відбуваються у національній економіці.

Мета статті – з'ясувати сутність стратегічного підходу до управління персоналом і виявити основні проблеми, які наразі перешкоджають його впровадженню на більшості підприємств України.

В умовах прискореного розвитку економіки України на інноваційних засадах суттєво змінюються вимоги до основних характеристик персоналу підприємств та організацій. Зокрема, винятково важливого значення у наш час набувають знання, моральність, інтелектуальний і творчий потенціал та інші особистісні якості працівників. Ці якості, як правило, формуються роками, а розкриваються в людині лише за сприятливих умов. Створити такі умови можна, на наш погляд, завдяки впровадженню стратегічного підходу до управління персоналом на підприємстві.

Як зазначає Л. С. Кім [4, с. 155], стратегічне управління персоналом – це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. У свою чергу, О. М. Синіговець [7, с. 233] зазначає, що стратегічне управління персоналом у сучасних умовах дає змогу забезпечувати узгодження цілей і можливостей підприємства, формувати потенціал розвитку останнього і його конкурентні переваги, визначати довгострокові цілі діяльності та систему мотивації їх досягнення, а також управляти персоналом із урахуванням особливостей розвитку підприємства і змін його оточення.

Водночас, не можна не погодитись із Ривкіною О. Л. і Дудко П. В. [6, с. 269], які розглядають стратегічне управління персоналом через призму двох сфер наукових досліджень: стратегічного управління і управління персоналом. На думку вчених, стратегічне управління персоналом являє собою не що інше, як процес формування, ефективного використання і розвитку людського потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей його діяльності з урахуванням особливостей взаємовідносин, інтересів і потреб усіх його працівників.

Синтез наведених вище міркувань дає нам можливість сформулювати власне бачен-

ня даної категорії, згідно з яким стратегічне управління персоналом – це управління формуванням конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства з урахуванням тих змін, які відбуваються і відбуватимуться у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування останнього. Іншими словами, управління персоналом у сучасних умовах має бути невід’ємною складовою процесу розробки і реалізації загальної стратегії підприємства, адже досягнення стратегічних цілей можливе лише за наявності висококваліфікованого та належним чином мотивованого персоналу.

Як переконує нас світовий досвід господарювання, в основу стратегічного управління персоналом будь-якого підприємства мають бути покладені такі принципи, як:

- визнання економічної доцільності інвестицій у розвиток персоналу;
- демократизація управління підприємством, тобто залучення якомога більшої кількості працівників до процесу прийняття важливих управлінських рішень;
- підвищення якості трудового життя працівників;
- встановлення рівня оплати праці, достатнього для мотивації праці працівників на всіх рівнях управління підприємством;
- формування корпоративної культури, яка сприятиме постійному навчанню персоналу;
- систематичне управління знаннями працівників підприємства з метою одержання ним конкурентних переваг на ринку.

У даному контексті слід зазначити, що управління знаннями створює умови, за яких навчання перетворюється на різновид інвестицій, а професійний досвід працівника стає активом підприємства. Система управління знаннями на підприємстві не буде ефективною, якщо корпоративна культура не мотивує працівників до обміну досвідом та ідеями.

Загалом, процес стратегічного управління персоналом, як зазначає у одній зі своїх численних публікацій Л. С. Кім [4, с. 155], поєднує у собі:

- стратегічне планування діяльності щодо управління персоналом, яким передбачено не

лише встановлення цільових орієнтирів у галузі управління на довгостроковий період, але і вибір найбільш прийнятної стратегії управління персоналом;

- стратегічну організацію діяльності щодо управління персоналом, ключовим моментом якої є здійснення стратегічних змін у системі управління персоналом, що склалася на підприємстві;

- стратегічний контроль діяльності щодо управління персоналом, яким насамперед передбачено проведення оцінки ділових якостей працівників.

Зважаючи на це, можна стверджувати, що стратегічне управління персоналом можна розглядати ще й як інтегрований підхід до розробки стратегії управління персоналом, яка має розкривати зміст основних напрямів кадрової діяльності підприємства: відбір, просування та розстановку кадрів; оцінку персоналу; формування системи винагороди, яка забезпечує адекватну компенсацію та мотивацію персоналу на всіх рівнях управління; розвиток персоналу, що включає механізм підвищення кваліфікації та кар’єрне просування працівників.

Отже, впровадження стратегічного підходу до управління персоналом дозволяє ефективно вирішувати такі завдання, як забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками у необхідній кількості; створення умов для більш повного розкриття їх інтелектуального та творчого потенціалу; забезпечення умов для високопродуктивної праці, мотивації, розвитку всіх працівників; збалансування інтересів керівників підприємства та персоналу – усе це, зрештою, сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В Україні подібна практика управління персоналом поки що не набула належного розвитку. Кадрова робота на підприємствах залишається винятково адміністративною діяльністю, сконцентрованою лише на вирішенні оперативних завдань. На наш погляд, упровадження стратегічного підходу до управління персоналом на більшості підприємств нашої держави наразі стримується через:

- відсутність практики залучення працівників до розробки і реалізації концепцій управління персоналом;
- недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом;
- недостатній рівень розробки методик оцінки ефективності управління персоналом;
- опір стратегічним змінам та інноваціям;
- слабку орієнтацію управлінського персоналу на перспективу;
- ігнорування змін у цінностях працівників підприємства.

На основі попередніх міркувань можна зробити висновок про те, що стратегічне управління персоналом має дати відповідь на два найважливіших питання: у якому напрямі, на думку вищого керівництва, має розвиватися персонал відповідно до стратегії розвитку підприємства; як має розвиватися персонал, щоб стати таким, який потрібен для виконання нових завдань підприємства у майбутньому. Іншими словами, метою стратегічного управління персоналом має на меті ефективно використання працівників підприємства не лише в даний момент часу, але і в перспективі, адже свого часу відомий американський економіст, один із найбільш впливових теоретиків менеджменту ХХ ст. Пітер Друкер, зазначив: «Найкращий спосіб передбачити майбутнє – це створити його».

Відтак, вважаємо, що подальші наукові пошуки у галузі дослідження перспектив використання стратегічного управління персоналом на підприємствах різних галузей економіки України мають бути насамперед зосереджені на вивченні сутності кадрової політики і філософії сучасного підприємства,

виявленні основних цілей і засобів здійснення тих чи інших кадрових заходів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : ЦУЛ, 2009. – 502 с.
2. Грузина И. А. Применение стратегического подхода к управлению персоналом современного предприятия / И. А. Грузина // Бизнес-Информ. – 2010. – № 2. – С. 100–102.
3. Кім Л. С. Концептуальні підходи до стратегічного управління персоналом / Л. С. Кім // Наукові праці МАУП. – 2010. – № 2 (25). – С. 72–75.
4. Кім Л. С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства / Л. С. Кім // Наукові праці МАУП. – 2010. – № 1 (24). – С. 155–162.
5. Офіційний web-сайт IT-компанії SAS [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sas.com>. – Назва з екрана.
6. Рывкина О. Л. Подходы к определению сущности стратегического управления персоналом предприятия / О. Л. Рывкина, П. В. Дудко // Экономика Крыма. – 2010. – № 4 (33). – С. 267–269.
7. Синіговець О. М. Стратегічне управління персоналом підприємства / О. М. Синіговець // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 26. – С. 231–233.
8. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Ситник Н. І. – К. : Фірма «ІНКОС», 2009. – 472 с.
9. Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс] : [інтернет-портал для управлінців]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>. – Назва з екрана.