

няття внутрішніх нормативних документів (положення про спостережну раду, правління товариства тощо) на загальних зборах акціонерів, в яких беруть участь акціонери – нерезиденти України. Як зазначав А. Гальчинський, «український напрямок і в подальшому буде залишатися одним із наріжних каменів української зовнішньої політики» [5].

Список використаних джерел

1. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
2. Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент: Уч. пособие / Рудинская Е.В., Яромиш С.А. Корпоративный менеджмент [Текст]. – К.: КНТ. Эльга–Н. – 2008. – 416 с.
3. Силин А.Н. Организационное поведение: Учеб. для вузов [Текст] / Резник С.Д., Чаплина А.Н. – Под ред. проф. Короткова Э.М. и проф. Силина А.Н. – Тюмень: Вектор Бук, 1998.
4. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование / Пер. с англ. Под ред В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

5. Deal, T. E., & Kennedy, A. E. Corporate culture: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison–Wesley, 1982.
6. DiMaggio P. Culture and Economy // N.Spelmer, R. Swedberg (eds.). The Handbook of Economic Sociology. Princeton: Princeton University Press, 1994. – P. 27–57.
7. Etzioni A. Socio–Economics: Toward a New Synthesis. Armonk, N.Y.: M.E.Sharp, 1991.
8. Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness, American Journal of Sociology (November 1985) / Vol. 91. – P. 481–510.
9. Handy C. Gods of management: The Changing Work of Organizations. – Oxford University Press, 1996.
10. Hofstede, G. Culture's consequences. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
11. Kotter, J.P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance (1st ed.). New York: Free Press (Simon & Schuster). ISBN13: 978–0–02–918467–7 or ISBN10: 0–02–918467–3 hardcover.
12. Peters T.J. & Waterman, R. H., Jr. In search of excellence. New York: Harper & Row, 1982.

Т.В. МІЗЕРНА,
аспірант, Хмельницький національний університет

Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств

У статті розглядаються питання структури, чинників впливу на ефективність кадрового менеджменту в системі управління персоналом підприємств.

Ключові слова: управління персоналом, колектив, кадровий менеджмент, менеджмент людських ресурсів, підприємство.

В статье рассматриваются вопросы структуры, факторов влияния на эффективность кадрового менеджмента в системе управления персоналом предприятий.

Ключевые слова: управление персоналом, коллектив, кадровый менеджмент, менеджмент человеческих ресурсов, предприятие.

The article discusses the issue of structure factors impact on the effectiveness of human resource management in the system of personnel management of enterprises.

Keywords: personnel management, staff, personnel management, management of human resources.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку економічних відносин у світі вимагає все активнішого пошуку та використання найрізноманітніших факторів підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Узагальнення досвіду роботи підприємств і організацій, а також оцінок вітчизняних і зарубіжних фахівців показує, що

в найближчі 10–15 років проблеми управління будуть головним чином у сфері роботи з кадрами. Управління кадрами в рамках підприємства, будучи невід'ємною частиною його господарської політики, має стратегічний і оперативний аспекти. Формування та організація управління персоналом виробляються на основі концепції розвитку підприємства, що складається з трьох частин: виробничої, фінансово–економічної і соціальної (кадрової політики підприємства).

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Теоретичні підвалини сучасного розуміння механізмів управління персоналом закладено дослідниками різних часів, серед яких А. Сміт, Д. Рикардо, К. Маркс, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак–Греггор, М. Вебер, Ф. Герцберг, М. Туган–Барановський, В. Вернадський, Ф. Хайек, О. Чаянов, О. Гастев та ін.

Пошуки сучасних вчених–економістів України, таких як О.І. Амоша, С.І. Бандур, Д.П. Богиня, М.Д. Ведерніков, О.А. Грішнова, О.І. Гончар, В.М. Данюк, Г.А. Дмитренко, М.І. Долішній, А.П. Єгоршин, Г.Г. Зайцев, Л.В. Івановська, В.І. Крамаренко, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, Ф.Б. Михайлов, М.І. Мурашко, В.А. Поляков, В.В. Травін, М.І. Карлін, А.М. Колот, В.В. Онікієнко, І.Л. Петрова, М.В. Семікіна, І.В. Сорока, О.І. Синицька, С.В. Тютюнникова, А.В. Філіпова, А.А. Чухно, Г.В. Щекін та ін., істотно збагатили наукові уявлення про соціальні та економічні чинники й методи управління персоналу в системі управління підприємством.

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Проте залишаються недостатньо розробленими теоретико-методологічні та методичні проблеми, пов'язані із вдосконаленням структури, важелів та взаємодії механізмів управління персоналом на підприємствах, оцінкою їх дієвості, визначенням невикористаних резервів щодо забезпечення їх ефективності в умовах формування конкурентного середовища.

Мета статті. Актуальність, теоретична й практична значимість дослідження вказаних проблем, недостатнє їх вивчення, а також необхідність пошуку напрямів вдосконалення та ефективізації механізмів управління персоналом підприємств і визначили вибір теми наукових досліджень.

Виклад основного матеріалу. Кадровий менеджмент визначає цілі, пов'язані з відношенням підприємства до зовнішнього оточення (ринок праці, взаємовідношення з державними органами та ін.) і свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання і т.д.) та складається з двох головних напрямів – кадрової політики та кадрової стратегії [1, 3–5].

Кадрова політика здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Завдання кадрової стратегії – підняти престиж підприємства, дослідити атмосферу всередині підприємства, аналізувати перспективи розвитку потенціалу робочої сили в даному регіоні, узагальнювати і попереджати причини звільнень з роботи тощо [5].

Складовими частинами формування персоналу підприємства є:

- планування потреби в кадрах – організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба в нових посадах і якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штатів співробітників;
- навчання і підвищення кваліфікації – підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи на місцях, ротация за посадами, закордонні відрядження, стажування, самоосвіта і ін.;
- система регулювання – цілеспрямоване керівництво, оцінка виконаної роботи, оцінка можливостей (здібностей) працівників, планування спадкоємності (робочі династії), планування службового зростання;
- оплата праці – загальна сукупність всіх видів оплати, оплата за обсягом і успішністю виконаної роботи, оплата в залежності від посади, соціальне забезпечення і ін. [3, 7].

Повсякденна реалізація завдань формування персоналу і одночасно допомога керівництву при виконанні ним завдань управління підприємством лежать в оперативній області управління кадрами. Стратегічне і оперативне управління персоналом на підприємстві здійснюють менеджер по кадрах і лінійні керівники. При цьому менеджер по кадрах є головним носієм і розповсюджувачем підприємницької культури, а лінійний керівник несе відповідальність за своїх співробітників, вивчає положення справ в організації, дає висновки і інформує керівництво. Вивчивши різні показники роботи колективу (наприклад, невиходи на роботу, нещасні випадки, скарги і претензії, продуктивність праці і плинність

кадрів), можна визначити існуючі і потенційні труднощі. Лінійний керівник також консультує і дає поради по роботі з персоналом [8].

До основних функцій менеджера по кадрах в області стратегічного і оперативного управління персоналом на підприємстві відносяться: допомога керівництву в здійсненні кадрової політики підприємства з питань найму, просування, переміщення, звільнення, скорочення штатів; активна участь в розробці структури підприємства; допомога лінійним і функціональним керівникам в роботі з персоналом з метою отримання найбільш ефективних результатів. Подібні послуги і методи роботи включають набір працівників, бесіди з кандидатами на вакантні посади, перевірку знань працівників, виконання програм по навчання і підвищенню кваліфікації кадрів, обстеження і контроль в області оплати праці, реалізацію програм по соціальному забезпеченню та інше. Здійснюючи названі функції управління персоналом, менеджер по кадрах орієнтує працівників підприємства на результативну діяльність, сприяє формуванню у них почуттів задоволення і вірності підприємству, що сприяє досягненню цілей його кадрової і господарської політики [2–4].

Таким чином, підбір персоналу підприємства – це цілісна кадрова стратегія, що об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани по використанню робочої сили. Кадрова політика має збільшувати можливість підприємства реагувати на вимоги технології, що змінюються, і ринку в майбутньому. Основними її властивостями є:

- зв'язок зі стратегією;
- орієнтація на довготривале планування;
- значущість ролі кадрів;
- коло взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами.

При цьому з точки зору адміністрації кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської і виробничої політики організації. Вона передбачає створення згуртованої відповідальної і високопродуктивної робочої сили. При цьому необхідно враховувати існуючі положення і правила в області трудових відносин, а також важливу роль профспілок. З точки зору працівників кадрова політика повинна створювати не тільки сприятливі умови праці, що дають задоволення від роботи, а й забезпечувати можливість забезпечувати задоволення будь-яких виникаючих потреб у персоналу, формування цих потреб щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, просування по службі і необхідну міру упевненості в завтрашньому дні. Тому основне завдання ефективної кадрової політики підприємства – забезпечення в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу [6].

Терміни «менеджмент людських ресурсів» та «кадровий менеджмент» виникли в 60–70-ті роки минулого століття. В цій управлінській моделі людські ресурси розглядаються як джерело невикористаних резервів та найважливіша можливість налагодити більш раціональне планування, організацію

та реалізацію рішень в загальній структурі підприємства. Задоволення потреб працівників вже не є кінцевою метою, а стає результатом особистої зацікавленості працівників [7, 8].

Кадровий менеджмент загалом розвивається разом із всесвітньою організацією. Рух за демократизацію в Європі закінчився тезою про те, що здійснення сприятливого робочого клімату само собою приведе до найкращих результатів. Виробничу організацію стали розглядати як переплетення інтересів різних груп, а людина була поставлена на початку всієї системи управління. Широке розповсюдження отримали різноманітні форми участі робітників в процесах організації праці (гуртки якості, робітничі засідання). Людський фактор і його вмиле використання на виробництві стає стратегічним фактором ефективного функціонування підприємства в сучасних важких та нестабільних умовах ринку.

У встановленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом ХХ ст. достатньо чітко виділяються періоди, пов'язані з висунуттям принципово нових ідей, доктрин та підходів в кадровій роботі. В період між Першою та Другою світовими війнами, апелюючи головним чином до досвіду розвинутих країн Заходу, виділяють два основних підходи в роботі з персоналом:

- доктрину наукового управління, або наукової організації праці;
- доктрину людських ресурсів.

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на використанні методів оптимізації організаційних, технічних та соціальних компонентів виробничих систем, то метою другої доктрини було розкриття значення морально-психологічних та соціально-організаційних факторів в ефективному функціонуванні персоналу організації [8].

Набагато складніше дати одномірну класифікацію для підходів, які пристосовувалися в роботі з кадрами в другій половині ХХ століття. Поява багатьох шкіл у галузі кадрового менеджменту, взаємний обмін досвідом роблять багато змін в підходах роботи з персоналом: проникнення ідей гуманістичної психології, зразки підприємницького героїзму, максимальне залучення персоналу в справах фірми, демократизація стилю організаційної поведінки та делегування відповідальності, якість продукції, послуг та робочого середовища персоналу, інвестування в людський капітал, багатофункціональні працівники та управлінські команди – це неповний перелік ключових характеристик вищезгаданих змін.

У дійсності існує багато визначень терміну «менеджмент людських ресурсів», які можна виділити в три основних:

- відношення до фактора праці як до джерела доходів;
- розвиток ініціативи співробітників за рахунок створення необхідних умов;
- інтеграція соціальної та кадрової політики в загальну політику підприємства;

Ціль кадрового менеджменту – задоволення потреби організації в кваліфікованих кадрах та ефективно використовувати їх з обліком можливостей самореалізації кожного працівника в рамках даної організації.

Більшість спеціалістів формують концепцію кадрового менеджменту ширше, підкреслюючи відмінності: за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання людських ресурсів проти мінімізації витрат); за призначенням контролю (самоконтроль проти зовнішнього контролю); за формою організації (органічна, гнучка форма проти централізованої бюрократичної).

Характерною рисою в організації персоналу в рамках нової концепції є інтеграція кадрових служб усіх аспектів управління людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу – від найму на роботу до пенсійних виплат[7].

Основною системою управління кадрами є кадрова політика, яка являє собою лінію, розраховану на дострокову перспективу покращення кадрів. Генеральний напрям у кадровій роботі визначається сукупністю найбільш важливих, принципових положень, які виражені в стратегічних рішеннях. Реалізацією кадрової політики є кадрова робота, яка направлена на вирішення завдань, що висувуються суспільством в господарській діяльності, шляхом оптимального використання і розвитку персоналу.

Виділяють три основні моделі кадрового менеджменту:

1) менеджер персоналу як опікун усіх працівників, який турбується про здорові умови праці та приємну моральну атмосферу на підприємстві. Ця модель сходить до соціал-реформістських ідей кінця ХІХ – початку ХХ ст. і знайшла своє втілення в багатьох варіаціях доктрини людських відносин. Посадовий статус менеджера по персоналу в цій моделі низький: це клерк, який має підготовку в галузі соціології або психології і який допомагає лінійним керівникам проводити ефективну політику підприємства у відношенні найманих працівників;

2) менеджер персоналу як спеціаліст по трудових договорах (контрактах), включаючи колективні договори. У великих організаціях, які використовують масову низько кваліфіковану працю, у нього роль: здійснення адміністративного контролю за дотриманням найманими працівниками умов трудового договору, облік посадових переміщень, регулювання трудових відносин в процесі переговорів з профспілками. Виконання цих функцій потребує, як правило, юридичної підготовки, яка забезпечує менеджеру персоналу високий статус на підприємстві;

3) менеджер персоналу як архітектор кадрового потенціалу підприємства, який відіграє головну роль у розробці та реалізації довгочасної стратегії підприємства. Його місія – забезпечення організаційної та професійної компетентності складових кадрового потенціалу підприємства. Він входить до складу його вищого керівництва та має підготовку в такій галузі управлінського знання, як управління людськими ресурсами [5].

Система кадрового менеджменту має складати єдине ціле зі стратегією та організаційною структурою підприємства в цілому (див. рис.).

Управління людськими ресурсами є частиною кадрової політики, яка включає взаємопов'язані ключові елементи.



Вплив стратегії та організаційної структури на кадровий менеджмент

Такі елементи називають циклом кадрового менеджменту. До таких елементів даного виду менеджменту належать:

- формування об'єктів структур управління, планування кадрової роботи;
- організація комплектування кадрами;
- формування стійких конкурентоспроможних колективів

Становлення системного менеджменту обумовило виникнення принципово нової технології кадрового менеджменту – управління людськими ресурсами. Ця операція була втілена в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб корпорацій. Змінився і характер кадрової політики: вона стала більш активною та цілеспрямованою.

Цикл кадрового менеджменту розпочинається з розробки внутрішньої кадрової політики – визначення цілей та завдань, основних напрямів та принципів, форм і методів організації. На цьому етапі формуються об'єкти і структури управління, прогнозується та планується кадрова робота, визначаються кадрові потреби.

Основними в управлінні є підбір та розміщення кадрів за їхніми особистими та діловими якостями. Цей принцип передбачає:

- приємність кадрів підбору і підготовку нових робітників;
- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів;
- чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника;
- поєднання кваліфікованих працівників із молодими кадрами;
- забезпечення умов для професійного та посадового підвищення кадрів на основі критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей;
- поєднання довіри кадрам із перевіркою виконання.

Організація комплектування кадрами як етап кадрового менеджменту дає можливість проводити ефективну профорієнтаційну роботу, найом та відбір персоналу, його професійну підготовку та розміщення, а також постійне підвищення кваліфікації.

Висновки

Організація процесу адаптації робітників, забезпечення їх загальноосвітнього та культурного зростання, управління процесами внутрішньої мобільності та мотивації, зміцнення дисципліни праці та скорочення плинності кадрів – усе це

складає третій основний напрям кадрового менеджменту – формування стабільних виробничих колективів.

Механізм управління кадрами включає різноманітні державні та суспільні формування:

- місцеві державні адміністрації, які забезпечують на відповідній території вирішення комплексу питань по управлінню трудовими ресурсами регіону, включаючи їх формування, перерозподіл та використання;
- профспілкові органи, які контролюють додержання адміністрацією підприємств прав робітників при прийомі на роботу, переводі, звільненні, створення необхідних умов праці, надання відпусток, різноманітних пільг та компенсацій;
- підприємства, які визначають загальні напрями кадрової політики підприємств при вирішенні питань створення дочірніх підприємств, створення та покращення діяльності філіалів.

Список використаних джерел

1. Вейлл П. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен / Пер. с англ. – М.: Новости, – 1993. – 224 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Уч. пособие / Виханский О.С., Наумов А.И. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: 1999. – 624 с.
4. Как работают японские предприятия / Под ред. Я. Мондена, Р. Сиваковы. – М.: Экономика – 1989. – 262 с.
5. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: НОРМА-ИНФРА. – Москва, 2001. – 528 с.
6. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. – К.: КНЕУ. – 2003. – С. 209–215. – 230 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. / Пер. с англ. Общая редакция и вступительная статья профессора Евенко Л.И. – М.: Дело, 1992. – 800 с.
8. Синицька О.І. Мотиваційні елементи створення соціальних виробничих груп в Європі та Україні: спільні та відмінні риси // Синицька О.І., Чорна Л.О., Сіренко С.О. Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: європейські студії. Спец. випуск Вісника Тернопільської академії народного господарства. – 2000. – №15, ч. 4. – С. 63–68.
9. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації: Монографія. – Вінниця: Вид-во «Розвиток». – 2006. – 135 с.