

ної системи для виробничих колективів за посилювання норм часу (вироблення). Її фундаментальною основою є відношення між встановленою комплексною нормою і нормою, розрахованою по міжгалузевих або галузевих нормативах. Якщо воно становить 0,91–1,0 пункту, то розмір премії може досягати 10% від суми відрядного заробітку (тарифу). При співвідношенні, рівному 0,8–0,9 пункту, премія має бути збільшена до 20% вказаних величин. Джерелом цього виду мотивації є економія фонду оплати персоналу за рахунок зниження трудомісткості продукції, що випускається.

Керівні працівники мають право змінювати розмір премії окремим працівникам. Вони повинні враховувати їхній особистий внесок у кінцеві результати виробництва. Необхідно відзначити, що грамотне використання цього положення позитивно позначається на підвищенні ефективності виробництва. В той же час у даний час воно застосовується дуже рідко. В цілях дії колективних систем мотивації персоналу на підвищення ефективності виробництва необхідно враховувати особистий внесок робітника в кінцеві результати роботи. Передовим працівникам, що досягли найбільш високого показника вироблення продукції, рівня якості продукції, що випускається, професійної майстерності і інших параметрів, необхідно нараховувати вищий рівень заохочення. Інакше у них пропадає прагнення підтримувати високі виробничі результати, що негативно позначається на ефективності функціонування підприємства. На практиці така мотивація головним чином здійснюється шляхом встановлення розміру премії у відсотках до відрядного заробітку. Крім того, знайшов поширення метод розподілу мотиваційних засобів, відповідно до КСУ. На окремих підприємствах розмір премії збільшується відповідно до геометричної прогресії.

Висновки

Мотивацію найманого персоналу з низькою інтенсивністю праці або великими внутрішньозмінними простоями необхідно здійснювати за допомогою того, що передивляється завищених відрядних розцінок. Альтернативним варіантом є пониження розміру премії. В основному вищеперелічені явища залежать від добросовісного відношення до праці. Крім того, вони негативно позначаються на колективних результатах функціонування підприємств. У даний час на виробництві, як показало проведене дослідження, керівники нижчої ланки управління досить часто ставлять питання перед адміністрацією про зниження рівня оплати праці (як чинника його мотивації). У випадках вживання спеціальних коефіцієнта (КЕУ, КСУ і ін.) це завдання помітно спрощується. Це відбувається у зв'язку з тим, що безпосередні керівники мають право розподіляти колективну премію, підвищуючи її розмір однієї категорії працівників за високі результати роботи (за рахунок її зниження недбайливим працівником).

Список використаних джерел

1. Колот А. Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати в Україні: стан і шляхи вдосконалення / А. Колот // Економіст. – 2009. – №9. – С. 42–53.
2. Маркс К. Наймана праця і капітал / Маркс К. [соч., 2-е вид.] – Т. 6. – С. 428–459.
3. Оуэн Р. Вибрані твори в двох томах / Оуэн Р. – М-код.-Л.: Вид-во Академії наук СРСР, 1950. – 768 с.
4. Потьомкін Л.М. Ефективність функціонування харчових підприємств: мотивація персоналу / Потемкин Л.М. – Одеса: Пальміра. – 2011. – 243 с.

УДК 331.108.26

Ю.Г. КОВАЛЬСЬКА,
к.е.н., Європейський університет

Актуальні аспекти управління персоналом організації в сучасних умовах

У статті розглядаються основні аспекти управління персоналом організації, а саме: загальний механізм управління персоналом, формування персоналу, використання й стабілізація та функції управління персоналом у сучасних умовах.

Ключові слова: управління, персонал організації, механізм управління персоналом, формування персоналу, використання персоналу, стабілізація персоналу, функції управління персоналом.

В статье рассматриваются основные аспекты управления персоналом, а именно: общий механизм управ-

ления персоналом, формирование персонала, использование и стабилизация и функции управления персоналом в современных условиях.

Ключевые слова: управление, персонал организации, механизм управления персоналом, формирование персонала, использование персонала, стабилизация персонала, функции управления персоналом.

The paper examines the main aspects of personnel management, namely: a common mechanism of Personnel Management, the formation of personnel, use and stabilization and functions of personnel management in today's environment.

Keywords: *management, staff, organization, personnel management mechanism, formation of personnel, use of personnel stabilization personnel functions of personnel management.*

Постановка проблеми. Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом організації, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Управління персоналом базується на ключових положеннях: необхідність тісного зв'язку планування персоналу зі стратегією розвитку організації; кількісна оцінка витрат на роботу з персоналом і їхнього впливу на економічні показники виробництва; визначення необхідного пакета компенсацій для ефективної роботи на ринку праці.

Мотивація співробітників виступає ключовим аспектом в управлінні персоналом організації, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, власне кажучи, є головним завданням управління персоналом.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Дослідження проблематики основних аспектів управління персоналом організації, механізмом, формуванням, використанням й стабілізацією персоналу та його подальшим вдосконаленням займаються такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, А. Вакуленко, М.Д. Виноградський, С. Вовканич, Г.А. Дмитрович, Е.А. Шарпатов, Т.М. Максименко, Г.Т. Завіковська, А.М. Колот, Е. Перчикова, В.П. Пугачев, А.Я. Кибанова, Е.А. Шарпатов, Г.Г. Меликьян, Р.П. Колосова та інші.

Мета статті. Визначити ключові аспекти управління персоналом організації в сучасних умовах та дослідження механізму управління персоналом, формування персоналу, використання персоналу, стабілізації персоналу, та основних функцій управління персоналом.

Вклад основного матеріалу. Формування або становлення персоналу організації – особлива стадія, в процесі якої закладаються основа його інноваційного потенціалу і

перспективи подальшого нарощування. Ця стадія є винятково важливою в життєвому циклі нової організації. Від своєчасного і повного рішення соціально-економічних і організаційних задач багато в чому залежить його ефективна робота. Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованої потреби організації в ній, як у меншу, так і у більшу сторону впливає на рівень трудового потенціалу. Це означає, що як дефіцит, так і надлишок персоналу однаково негативно впливають на трудовий потенціал. Так, недостача персоналу призводить до недовикористання виробничого потенціалу і надмірного навантаження на працівників; зміст зайвої чисельності веде до недовикористання їхнього індивідуального потенціалу. Механізм управління персоналом організації складається з таких складових: формування, використання, стабілізація і власне управління (рис. 1) [6].

Таким чином, мета формування персоналу – звести до мінімуму резерв нереалізованих можливостей, що обумовлений розбіжністю потенційно формованих у процесі навчання здібностей до праці й особистих якостей з можливостями їхнього використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційної і фактичної зайнятості в кількісному і якісному відношенні.

Формування персоналу організації необхідне для: встановлення співвідношення чисельності працівників із різними професійно-кваліфікаційними і соціально-демографічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом; забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників з метою повного використання їхнього трудового потенціалу і підвищення ефективності їхньої праці; оптимізації структури працівників з різним функціональним змістом праці.

Для вирішення даної проблеми необхідно встановити основні принципи використання персоналу в організації:

- відповідність чисельності працівників обсягові виконаних робіт;
- узгодження працівника зі ступенем складності його трудових функцій;
- обумовленість структури персоналу організації об'єктивними факторами виробництва;



Рисунок 1. Механізм управління персоналом організації

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

- максимальна ефективність використання робочого часу;
- створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення виробничого профілю працівників.

Розглядаючи процес управління персоналом організації як цілісної системи, можна виділити актуальні аспекти, що реалізуються через організаційну, соціально-економічну та відтворювальну функції. Проведення цієї роботи дозволить уже в проєкті визначити основні елементи структури трудового потенціалу, взаємозалежні з техніко-економічним рівнем виробництва.

Управління персоналом організації як ключова функція управління покликана поєднувати, координувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Досягається це реалізацією принципів роботи з персоналом та їхньою взаємодією.

Для кожного стану міжособистих відносин, досягнутого рівня самоорганізації, вірогідності оцінки суспільно-корисного ефекту існує оптимальний рівень самоорганізації або прав самоврядування, при наявності яких підприємство одержує максимальний суспільно-корисний ефект.

При управлінні персоналом організації особливу увагу звертають на такі аспекти, як: планування ресурсів; набір персоналу; добір кадрів; визначення заробітної плати і компенсації; профорієнтація й адаптація; навчання; оцінка трудової діяльності; підвищення, зниження, переведення, звільнення; підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі; трудові відносини; зайнятість та ін.

Формування системи управління персоналом організації припускає насамперед побудову «дерева цілей», причому цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечення їхньої найменшої суперечливості, виявлення ролі і місця управління персоналом у забезпеченні головних цілей організації.

Головною метою управління персоналом організації є: підвищення конкурентоспроможності організації в ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [9].

Успішне виконання поставленої мети вимагає рішення таких задач, як: забезпечення потреби організації в робочій силі в необхідних обсягах і необхідній кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу; повне й ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня його організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення в працівника звички до взаємодії і співробітництву; закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності засобів, затрачених на робочу силу (залучення, розвиток персоналу); забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників у відношенні змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування і т.п.; узгодження виробничої і соціальної задач (балансування інтересів організації й інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності); підвищення ефективності керування персоналом, досягнення цілей керування при скороченні витрат на робочу силу.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом організації, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми [7].

Між цілями і функціями існують визначені розходження. Ціль – це стан, до якого прагнуть, а функція – це фактична дія. Цілі організації характеризуються трьома ознаками: вони відбивають бажані стани в майбутньому; вони позначають ці стани конкретно і відрізняються від індивідуальних цілей тим, що мають властивість, обов'язковим для всіх працівників організації; їхній офіційно затверджують, а керівництво організації схвалює. Цілі виконують три функції: керування, координації і контролю. Цілі – це стимул для поведення, тому вони керують поведінням. Вони дозволяють

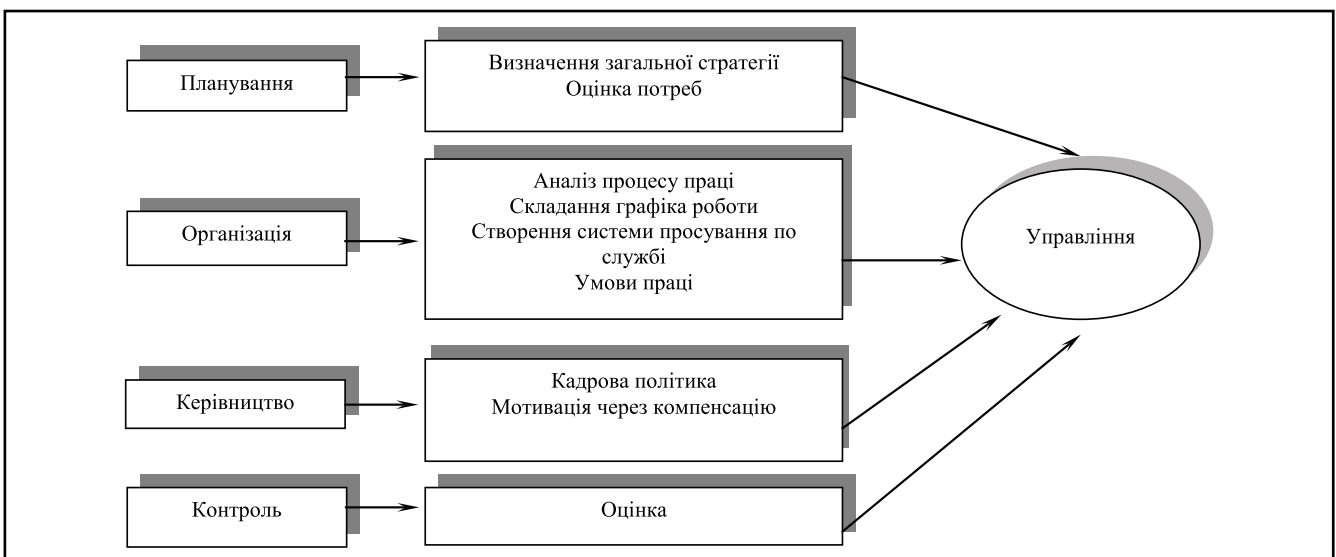


Рисунок 2. Взаємозв'язок функцій управління персоналом

і стимулюють взаємне узгодження поведінки й у цьому змісті виконують координуючу функцію. І, нарешті, мети визначають вироблення критеріїв для контролю [10].

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і припускає: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організацію роботи з виконання прийнятих рішень; координацію і контроль виконання намічених заходів; постійне удосконалення системи роботи з персоналом (рис. 2) [10].

Коли загальна стратегія організації усвідомлена, стає можливим установити індивідуальні функції управління персоналом, що будуть сполучатися з цією стратегією щонайкраще.

Необхідність узгодження між собою стратегії управління персоналом і стратегії підприємництва охоплює основні функції управління і містить у собі: підбор, наймання і формування персоналу організації для найкращого досягнення цілей виробництва; оцінку персоналу; розвиток організаційної структури і морального клімату організації, що сприяють проявові творчої активності кожного працівника; найкраще використання потенціалу працівників і його винагорода; забезпечення гарантій соціальної відповідальності організації перед кожним працівником.

У практичному плані можна виділити такі основні функції управління персоналом [8]:

- 1) чітке розуміння і реалізацію стратегічних і тактичних цілей своєї фірми;
- 2) прогнозування ситуації на ринку праці й у власному колективі для вживання відповідних заходів;
- 3) аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи;
- 4) мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально комфортних умов у колективі, рішення приватних питань психологічної сумісності співробітників і ін.

При цьому зберігаються і традиційні задачі по адміністративній роботі з кадрами.

Висновки

Отже, на організаціях України до останнього часу функції управління персоналом були розділені між відділами: кадрів, підготовки технічного навчання, організації праці і заробітної плати. До них ще можна додати юридичний відділ, відділ головного технолога, плановий відділ, відділ охорони праці і техніки безпеки, відділ соціального розвитку або соціологічну службу, якщо вони були. Щоб ефективно керувати, необхідно знати механізм функціонування досліджуваного процесу, всю систему факторів, що викликають його зміну, а також засобу впливу на ці фактори. Отже, можна говорити про визначений механізм функціонування системи управління персоналом і про використання різних інструментів впливу на працівника, тобто про визначену технологію роботи з кадрами.

В управлінні персоналом необхідно знати, які цілі можуть бути досягнуті за допомогою тих або інших засобів впливу, як і через що цей вплив здійснюється. Арсенал застосовуваних тут засобів (методів, прийомів роботи з кадрами, виражених у різних організаційних формах) досить різноманітний: кадрове планування; керування змінами; оптимізація чисельності і структури персоналу, регулювання трудових переміщень; вироблення правил прийому, розміщення і звільнення працівників; структурування робіт, їхнє нове компонування, формування нового змісту праці, посадових обов'язків; керування витратами на персонал як засобом впливу на розвиток трудового потенціалу працівника; організація праці як засіб створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі роботи; керування трудовим навантаженням, оптимізація структури робочого часу; оцінка і контроль діяльності; політика винагороди за працю, його високі результати; надання соціальних послуг як засобу мотивації, стабілізації колективу; тарифні угоди між адміністрацією і колективом; соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії тощо); формування корпоративної культури й ін. [9].

Розробка вимог до персоналу виробляється на основі штатного розкладу, що витікає з перспективного аналізу вимог до посад і робочих місць. Розробка вимог до персоналу полягає у формуванні якісних характеристик персоналу: здібностей, мотивацій і властивостей.

Враховуючи сказане вище, зазначимо, що зараз разом із процесами економічного зростання і відносної стабілізації в економіці України позначився істотний перелом у цій сфері. Державні, приватні, корпоративні організації на практиці відчували, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливі без інтеграції в «глобальні зусилля» з пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці. В той же час у багатьох країнах Західної Європи й у США мотиваційні аспекти управління персоналом компаній і фірм набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені на український ґрунт.

Список використаних джерел

1. Кодекс законів про працю України // Кодекси України: У 2 т. – К.: Ін Юре, 1997. – Т. 1. – С. 149–224.
2. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник: Для студентів економічних спеціальностей. – К.: Знання-Прес, 2010. – 313 с.
3. Вакуленко А. Концепція управління персоналом в системі менеджмента качества / А. Вакуленко. – Персонал. – 2011. – №2. – С. 31–34.
4. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2012. – 518 с.
5. Вовканич С. та інші. Структура та особливості мотивації зайнятості / С. Вовканич. – Економіка України. – 2012. – №3. – С. 43–51.

6. Завіковська Г.Т. Економіка праці: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: Київський національний економічний університет, 2011. – 232 с.

7. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка діяльності персоналу: Навч. посіб. – К.: Видавництво КНЕУ, 2008. – 320 с.

8. Перчикова Е. Опыт преподавания курса «Управление персоналом»: социально-психологический подход / Е.Перчикова. – Персонал. – 2011. – №11. – С. 54–56.

9. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 279 с. – (Серия «Управление персоналом»).

10. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 512 с.

11. Шарапатова Е.А. Формирование коллективной мотивации персонала на достижение конечных результатов фирмы / Е.А. Шарапатова. – Проблемы в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр. / Приложение к журналу «Персонал», 2009. – №4. – С. 172–175.

А.М. ГАСЬКО,

аспірант, Класичний приватний університет (Запоріжжя)

Розробка інтегрованої інноваційної стратегії розвитку підприємств

Досліджено послідовність здійснення процесу формування інноваційної стратегії розвитку підприємств. Визначено головні завдання розробки пропозицій, що направлені на підвищення ефективності виробництва, заощадження і розширення обсягів ринку, отримання переваги перед конкурентами підприємств у сучасних умовах господарювання. Встановлено, що існують три основні підходи до вироблення стратегії поведінки підприємства на ринку. Запропоновано типи стратегій інтегрованого інноваційного зростання діяльності підприємства.

Ключові слова: розвиток, інноваційна стратегія, зростання, ринок, конкуренти, життєвий цикл, політика, зовнішнє середовище, погрози, можливості, сильні і слабкі сторони.

Исследована последовательность осуществления процесса формирования инновационной стратегии развития предприятий. Определены основные задачи разработки предложений, направленные на повышение эффективности производства, экономии и расширение объемов рынка, получение преимуществ над конкурентами предприятий в современных условиях хозяйствования. Установлено, что существуют три основных подхода к разработке стратегии поведения предприятий на рынке. Предложены типы стратегий интегрированного инновационного роста и развития деятельности предприятий.

Ключевые слова: развитие, инновационная стратегия, рост, рынок, конкуренты, жизненный цикл, политика, внешняя среда, угрозы, возможности, сильные и слабые стороны.

Firms' innovative strategy development algorithms were explored. Main objectives targeted on firms' efficiency improvement, savings increase, market takeover, competitive advantages obtaining were defined. Stated that are three main approaches to firms' strategy development. Main approaches to firms' strategy development were defined. Different kinds of integrated innovative growth of firms' activities were presented.

Keywords: development, innovative strategy, growth, market, competitors, life cycle, politics, ambient, threats, facilities, strengths and weaknesses.

Постановка проблеми. Основу формування інноваційної стратегії розвитку підприємств становлять науково-технічна політика, ринкова позиція і зміни в зовнішньому середовищі.

Інноваційна стратегія підприємств відноситься до функціональних стратегій разом зі стратегіями маркетингу – виробничою, кадровою і фінансовою. Особливість процесу виконання стратегії в тому, що він не є процесом реалізації стратегії підприємства, а лише створює базу для реалізації стратегії і досягнення цілей. Основні положення розробленої стратегії підприємства надаються в бізнес-плані підприємства.

Мета статті – дослідити послідовність здійснення процесу формування інноваційної стратегії розвитку підприємств. Визначити головні завдання розробки пропозицій, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва, заощадження і розширення обсягів ринку, отримання переваги перед конкурентами підприємств у сучасних умовах господарювання. Запропонувати типи стратегій інтегрованого інноваційного зростання діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Процес формування інноваційної стратегії підприємств здійснюється в такій послідовності:

- проголошення місії підприємства;
- постановка цілей;
- аналіз навколишнього зовнішнього і внутрішнього середовища;
- формування ділової (корпоративної) стратегії і вибір стратегічної альтернативи;
- формування функціональної стратегії НДДКР (див. рис.).

При складанні стратегічного плану використовується така документація: обсяг річних продажів за групами товарів; річний прибуток і збитки по структурних підрозділах; річний обсяг експорту і його питома вага до загального обсягу продажів; част-