

6. Садеков А. Оцінка й врахування екологічного фактора в підприємницькій діяльності // Економіка. — 2003. — № 53.
7. Fuller, Donald A. Sustainable marketing: Managerial-ecological issues. — London, 1999.
8. Jacquelyn A. Ottman. Green marketing. — Chicago, 1997. — 270.
9. Meffert, H. And Kirchgeorg, M. Environmental protection and corporate strategy of German companies, 1993 AMA Educator's Proceedings, Chicago
10. <http://www.slideshare.net/innovationgirl/1-2982662> Сергій Блошаневич, голова Ради ЗАТ «Оболонь», директор з персоналу

Статтю подано до редакції 13.10.2012 р.

УДК 338.45

І.О. Волобоєва, асистент
кафедри управління персоналом
та економіки праці, КНЕУ

ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ. Великий вплив на конкурентоспроможність трудових ресурсів чинять процеси функціонування системи управління персоналом (СУП). У статті розглянуто особливості та розбіжності підходів щодо формування складових СУП і технологій роботи з персоналом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: персонал, система управління персоналом, ключова компетенція.

Вступ. Зміни в умовах господарювання важкопрогнозованого конкурентного зовнішнього середовища вимагають від підприємств швидкої і адекватної реакції всіх систем управління організації. Найбільш значущий вплив на конкурентоспроможність трудових ресурсів чинять такі процеси функціонування системи управління персоналом (СУП), як формування вимог до робітників, відбір і найм, оцінка і розвиток персоналу. Саме тому сьогодні вкрай необхідними є комплексні підходи до побудови адаптивних систем управління персоналом, здатних чітко координувати процесу функціонування СУП. Такими можливостями характеризуються технології управління компетенціями персоналу.

Для ефективного управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах спеціалістам по роботі з персоналом необхідно розробляти стратегії і розвивати СУП в мінливих умовах функціонування організації. В той же час традиційні підходи до формування і розвитку СУП не завжди задовольняють потреби підприємств в успішній діяльності. У даній роботі пропонується аналіз зарубіжного досвіду розвитку технологій роботи з персоналом на підставі якого кожна організація може розробити власну ефективну систему управління персоналом.

Постановка завдання. Дослідити довід успішних зарубіжних та вітчизняних організацій застосування технологій роботи з персоналом, заснованих на управлінні компетенцій. Провести аналіз перспектив впровадження цих технологій на українських підприємствах.

Результати та їх обговорення. Визначальними для успішної адаптації системи управління персоналом (СУП) до мінливих умов зовнішнього середовища є наявні цільові підсистеми. Реалізація впливу системи СУП на цільову підсистему «Персонал» досягається через підсистему «Технологія» шляхом формування вимог до працівників. Таким чином, розгляд цільової підсистеми показує необхідність формування набору вимог до робітників, відповідність яким дозволяє реалізовувати цілі організації, причому структура вимог, що визначається в рамках підсистеми «Персонал», є характерною для всіх робітників організації [1].

Відповідність вимогам забезпечується підсистемою «Технологія» (функції: визначення вимог, оцінка відповідності вимогам і розвиток працівників) і методичним апаратом у межах цієї підсистеми.

Наведемо аналіз досвіду успішних іноземних та вітчизняних компаній щодо застосування вказаних технологій, а також технологій найму, як найбільш значущих у формування трудового потенціалу. Вони наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**ПІДХОДИ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РОБОТИ
З ПЕРСОНАЛОМ У ДЕЯКИХ ВІТЧИЗНЯНИХ І ЗАРУБІЖНИХ КОМПАНІЯХ.**

Компанія	Підходи
Hewlett Packard	<ul style="list-style-type: none"> — Генеральний директор визначає основні якості керівника: довіра та повага до індивідууму, цілісність, обсяг досягнень, робота у команді, новаторство. — Найм здійснюється тільки на початковому рівні, підвищення у кар'єрі зі своїх власних кадрів. — Передбачається особиста відповідальність за підвищення кваліфікації, оцінка сильних і слабких сторін — Міцні традиції забезпечують сприйняття підлеглими рольових моделей. — Для кожного індивідууму щорічно встановлюється 8—10 показників, які зазвичай пов'язані зі стратегією структурного підрозділу. — Дається велика свобода дій для досягнення цілей
Federal Express	<ul style="list-style-type: none"> — Кожен рік керівник отримує оцінку і «індекс керівництва» за результатами оглядів, складених його підлеглими. — Кожен рік встановлюються показники покращення «індексу керівництва», відсутність покращення яких є негативним аспектом у кар'єрі. — Властивості керівника: сміливість, надійність, гнучкість, сумлінність, поміркованість, повага до інших, навика управління людьми
Pepsi	<ul style="list-style-type: none"> — Найкраща можливість підвищення кваліфікації — підвищення у посаді. — Працівник або виконує заплановані 2-3 показник, або залишає компанію
Nucor	<ul style="list-style-type: none"> — Кожен бере участь у виконанні єдиного показника з своєю командою (наприклад, фондорентабельність заводу — для всіх начальників цехів). — Найм здійснюється на початковому рівні, але залучаються також і досвідчені кадри на керівні посади. — Винагорода за працю здійснюється через систему відповідних показників
General Electric	<ul style="list-style-type: none"> — Якщо генеральний директор визначає чіткі цілі та забезпечує підтримку, працівники самі можуть визначати як досягти результатів

Закінчення табл. 1

Компанія	Підходи
Огляд найкращих компаній США	<p>— Цінні кадри необхідно призначати на посаду ще до того як вони будуть готові до неї.</p> <p>— Комплексні моделі, база даних і «командний пункт» компанії дають можливість планувати сценарії з різноманітними комбінаціями людей і посад, з урахуванням усіх альтернатив.</p> <p>— Не можна залишати кадри з високим потенціалом на одних і тих же посадах надто довго.</p> <p>— Вакансії заповнюються шляхом ротації</p> <p>— У справі підвищення кваліфікації навчання розглядається як вторинний захід по відношенню до ротації посад.</p> <p>— Обговорюється кожний індивідуум за наступними параметрами: ефективність роботи, потенціал, готовність до переводу на іншу посаду; особливі обов'язки, які може виконувати даний працівник; виявлення молодих працівників з високим потенціалом і планування їх посад для підвищення їх професійного рівня; виявлення поганих працівників; оцінка загальної кількості організації у відповідності до ефективності виконання бізнес стратегії.</p> <p>— Надання працівникам можливості вчиняти самостійні рішення.</p> <p>— Для кожного співробітника організації встановлюється 3—5 показників результатів (каскадна система). Оцінка ефективності складається з результатом виконання показників (цілей) плюс оцінка здатності до керівної роботи</p>
Siemens	<p>— Задача кожного співробітника — розробити індивідуальне бачення свого професійного розвитку і переконати інших в реальності його реалізації.</p> <p>— Безперервне навчання співробітників для підвищення знань і компетенцій</p>
SCM (Україна)	<p>— Визначення особистих річних цілей співробітників по підвищенню кваліфікацій</p> <p>— Шість критеріїв ефективної роботи: професійна майстерність; знання і розуміння бізнесу компанії; комунікація; ініціатива; рішення проблем; здатність до досягнення цілей.</p> <p>— Визначення ключових задач на наступний рік.</p> <p>— Оцінка персоналу проводиться у формі атестацій</p>
КБ «Приват»	<p>— Чотири критерію ефективної роботи керівника: результативність; професійні та ділові якості, що впливають на отримання результату; ставлення до своєї роботи, колективу, компанії; кар'єрні перспективи, спрямована робота над собою.</p> <p>— Кількісні показники «там де це можливо».</p> <p>— Оцінка персоналу проводиться у формі атестацій. Розроблено кілька «словників службових характеристик» (для груп співробітників з різною специфікою роботи і положенням у компанії). Словники складаються з набору інструкцій для кожного виду діяльності і адміністративного рівня співробітника. Застосовується самооцінка і оцінка безпосереднього керівника</p>
Агрохолдінг «Райз»	<p>— Застосовуються класичні методи навчання.</p> <p>— Визначено вимоги до кожного робочого місця за низькою параметрів. Робочі місця згруповано: за рівнем психологічного та інтелектуального навантаження, за рівнем професійної підготовки та рівнем інтелектуальної складності.</p> <p>— В кінці місяця безпосередній керівник дає оцінку виконання запланованих робіт, розраховує середній бал по кожному виду роботи і середній бал за місяць</p>

Джерело: за даними [2, 3].

Як видно з таблиці, підходи деяких компаній відрізняються по деяким позиціям, а по іншим — схожі. Деяка відмінність у підходах обумовлена тими обставинами, що система управління персоналом не може ефективно функціонувати у відриві від контексту і цілей організації, вона повинна бути частиною загальної стратегії бізнесу.

Незважаючи на розбіжності у розмірах і в характері діяльності успішних зарубіжних компаніях існує схожість у застосування деяких технологій, а саме:

- наявність моделей вимог до менеджерів;
- наявність системи конкретних вимірних цілей, які дозволяють оцінити результативність роботи менеджера;
- пріоритет ротації персоналу на всіх рівнях перед наймом кадрів з зовні.

Наявність системи цілей, а також моделей вимог до менеджерів можна ідентифікувати як частину цільової підсистеми СУП «Технологія».

Для більшості вітчизняних компаній подібні підходи менш чітко визначені. Для того щоб оцінити перспективи використання на українських підприємствах технологій, що зазначені вище, які активно застосовуються успішними зарубіжними компаніями, необхідно розглянути схожість і розбіжності в умовах господарювання.

На нашу думку, іноземні компанії відрізняються від вітчизняних наявністю чітких цілей і технологій бізнесу як для організації в цілому, так і для окремих працівників. Жорстке конкурентне середовище, що примушує добиватися максимальної продуктивності призвели організаційні культури до чітких вимог до персоналу, критеріям його оцінки, в тому числі правил його поведінки.

Українські компанії знаходяться в інших умовах. Їх організаційні культури знаходяться в стадії формування, цілі бізнесу часто досить нечіткі, підготовка персоналу знаходиться на низькому рівні. Однак умови господарювання стрімко зближуються, і головною особливістю цього є постійне зростання конкуренції. Інтеграція України в світове конкурентне середовище неминуче призведе до необхідності стандартизації вимог до персоналу, методам його оцінки та розвитку. Разом з тим, повне копіювання західного досвіду у використанні технологій розвитку персоналу є не доцільним [4].

Для того щоб успішно пристосовуватися до змін організація повинна володіти гнучкою структурою, яка здатна своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Традиційні структури крупних підприємств України, що були сформовані за часів планової економіки, характеризуються громіздкими функціональними структурами управління з концентрацією повноважень на вищому управлінському рівні, сьогодні стикаються з труднощами пристосування до ринкового середовища, яке постійно змінюється. Такі структури в стабільному середовищі більш-менш ефективні, але коли середовище змінюється, вони не здатні ефективно пристосовуватися. Тому реструктуризація таких підприємств необхідна, у тому числі і систем управління персоналом.

Реструктуризація компаній включає чотири основні напрямки, в реалізації яких участь служби управління персоналом найбільш вагоме:

- зміни виробничої структури компанії;
- зміни системи економічних взаємовідносин між підрозділами;

- зміни організаційних структур підрозділів;
- удосконалення структур трудового потенціалу [1].

Рішення щодо реструктуризації вносить у систему роботи персоналу наступні корективи. На стратегічному рівні прийняття рішень збільшується роль таких факторів, як соціальна відповідальність компанії перед співробітниками та суспільством. На оперативному-тактичному рівні реалізація програми реструктуризації по кожному з напрямків формує відповідний комплекс заходів щодо процесів кадрової роботи.

Зміна виробничої структури здійснюється шляхом ліквідації неприбуткових виробництв, відокремлення непрофільних виробництв і відокремлення частини служб забезпечення у самостійні підрозділи. Для того щоб ефективно провести зміну виробничої структури, необхідно:

- провести аналіз та оцінку трудового потенціалу підприємства;
- визначити «золотий фонд працівників» підприємства;
- координувати заходи перерозподілу персоналу та забезпечення трудовими ресурсами;
- стимулювати природну ротацію працівників (наприклад, достроковий вихід на пенсію, обмеження нового найму тощо);
- зробити пріоритетом ротацію перед наймом працівників.

Висновки. Таким чином, проаналізувавши підходи щодо застосування технологій роботи з персоналом у деяких вітчизняних і зарубіжних компаніях можна стверджувати, що на вітчизняних підприємствах:

- не враховуються взаємозв'язки функцій визначення вимог, оцінки відповідності вимогам розвитку співробітників;
- немає забезпечення ефективним методологічним апаратом;
- відсутні ефективні методи встановлення взаємозв'язку між вимогами до персоналу та цілями організації.

Усе це ускладнює перспективи впровадження сучасних технологій роботи з персоналом на українських підприємствах. Тому, на сучасному етапі розвитку кадрових служб з врахуванням необхідної реструктуризації визначена необхідність комплексного підходу у поєднанні з технологіями, який дозволить ліквідувати недоліки наукових розробок, забезпечить формування трудового потенціалу, здатного до досягнення цілей організації, тим самим сприяючи підвищенню адаптації СУП до мінливих умов господарювання.

Література

1. *Махов Г.А.* Управление компетенциями как фактор развития технологии управления персоналом. Дисс. канд.ekon. наук. — М., 2001.
2. *Marthis R., Jackson J.* Personal/Human Resource Management. — N.Y., 2004.
3. *Tosi H., Rizzo J., Carrol St.* Managing Organizational Behavior. Hasper and Row Publishers. — N.Y., 2003.
4. *Травин В. В.* Основы кадрового менеджмента. — К.: Діло, 2005.

Статтю подано до редакції 22.10.2012 р.