

**О. М. Леонтенко**, канд. екон. наук, доц.,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК НАЙВАЖЛИВІША ПЕРЕДУМОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто передумови визначення людського капіталу як провідного чинника зростання конкурентоспроможності організації у сучасних умовах економічного розвитку. Наведено основні аксиоми управління персоналом, які відображають спільність підходу до управління персоналом менеджерів різних країн. Визначено роль та завдання служби управління персоналом при формуванні професійного та конкурентоздатного трудового колективу.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Людський капітал, аксиоми управління персоналом, конкурентоспроможність персоналу, служба управління персоналом, завдання служби управління персоналом.

*АННОТАЦИЯ. В статье раскрыты предпосылки определения человеческого капитала как основного фактора развития организации в современных условиях экономического роста. Описаны аксиомы управления персоналом, которые отображают общность подходов к управлению персоналом менеджеров разных стран. Определена роль и задачи службы управления персоналом при формировании высокопрофессионального трудового коллектива.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Человеческий капитал, аксиомы управления персоналом, конкурентный персонал, служба управления персоналом, задачи службы управления персоналом.

*ANNOTATION. In article preconditions of definition of the human capital as major factor of development of the organisation in modern conditions of economic growth are opened. Axioms of management are described by the personnel which display a generality of approaches to management of the personnel of managers of the different countries. The role and problems of service of management is defined by the personnel at formation of highly professional labour collective.*

**KEY WORDS.** The human capital, axioms of management of the personnel, the competitive personnel, service of management of the personnel, problems of service of management of the personnel.

Будь-яка господарська діяльність передбачає наявність трьох невід'ємних складових, а саме людського, матеріально-речового та фінансового чинників. Проте, якщо уявити організацію, яка розміщена у найсучасніших офісних приміщеннях, володіє найпрогресивнішими технологіями та найдорожчим обладнанням у

сфері власної професійної діяльності, використовує найновіші технічні засоби зв'язку, має потужні фінансові ресурси, вона не зможе працювати поки не підбере собі необхідний персонал. Без персоналу ні одна організація існувати не зможе, якими б значними матеріальними та фінансовими ресурсами вона не володіла. Отже можна стверджувати, що людський потенціал є не тільки важливою, а й, передусім, необхідною складовою сучасного виробництва. Діяльність могутніх та успішних світових компаній свідчить про те що персоналу відводиться домінуюча позиція у рейтингу факторів, які визначають прибутковість та конкурентоспроможність виробництва.

Цей факт може бути підтверджений спільністю поглядів менеджерів різних країн на значимість персоналу та механізмів управління ним у загальній системі управління організацією чи підприємством.

«Враховуючи наявність суттєвих розбіжностей у підходах до організації виробництва, менеджери більшості країн виробили загальні практичні рекомендації, які можна назвати аксіомами управління персоналом [1, с. 3]:

1. Будь-яка проблема функціонування підприємства пов'язана з діяльністю його власного персоналу.

2. Персонал підприємства — це не тільки працівники, які вже працюють на ньому, а й ті, хто прийде працювати.

3. Розуміння цілей та співпраця між роботодавцями і найманими працівниками щодо їх виконання — це найкоротший шлях до підвищення ефективності роботи підприємства.

4. Управління персоналом — це не тільки проблема менеджерів з персоналу, а й лінійних та функціональних керівників усіх рівнів. Кожний керівник на підприємстві — це керівник персоналу.

5. В управлінні персоналом завжди присутні, як макрорівень тобто управління всім трудовим колективом, так і мікрорівень — управління конкретним працівником.

6. Організація роботи з персоналом передбачає наявність як оперативного (щоденне керівництво персоналом), так і стратегічного (розробка програм майбутнього розвитку персоналу) рівнів управління.»

У сучасних умовах функціонування економіки беззаперечним є твердження про те, що людський потенціал є найважливішим чинником конкурентоспроможності організації. Вислів «кадри вирішують усе» стає не просто красивою фразою, а гаслом багатьох провідних компаній. Ставлення до людини, як до найвищої цінності, закладається в основу сучасних концепцій управління

та стратегічного розвитку організації. Прогресивність цих концепцій полягає у створенні таких умов організації праці, які дозволяли кожному працівникові проявити свої професійні та ділові здібності, з метою досягнення максимальної ефективності роботи всієї організації.

Еволюція концепцій управління людськими ресурсами свідчить про поступове зростання тенденції гуманізації управління. Як спеціалізована функція, управління персоналом, почала формуватись з виникненням великих за обсягом та чисельністю персоналу підприємств, компаній, фірм. До цього часу більшість рішень відносно найму, звільнення, професійної підготовки та стимулювання праці робітників вирішувались безпосередньо власниками. З поступовим зростанням масштабів та складності виробництва ці функції почали відокремлюватись і виконуватись спеціально призначеними власниками фахівцями.

Починають з'являтися перші фундаментальні роботи у галузі управління людськими ресурсами. Зокрема дослідження, які проводилися Ф. Тейлором та іншими вченими, надали можливість власникам підприємств та фабрик підвищувати ефективність діяльності шляхом застосування прогресивних систем організації праці. Наукові розробки Гілбертов у галузі аналізу структури та способів виконання робіт дали можливість вдосконалювати систему нормування праці. Дослідження Е. Мейо показали вплив на ефективність діяльності окремих працівників соціально-психологічного клімату у колективі.

Суспільна стурбованість застосуванням праці жінок і дітей призводить до розробки і прийняття у багатьох країнах перших законодавчих актів у сфері захисту прав і свобод цих категорій працівників. В організаційній структурі підприємств формуються окремі підрозділи, які займаються питаннями пошуку та найму персоналу, розробкою систем мотивації персоналу, вирішенням трудових конфліктів та суперечок між працівниками та власниками.

У 30-ті роки ХХ ст. набуває сили профспілковий рух. Укладаються перші колективні угоди між профспілками, представниками найманих працівників, та власниками підприємств, які регламентують найсуттєвіші питання організації праці та захисту прав найманих працівників.

З вдосконаленням нормативно-правової бази у сфері соціально-трудова відносин суттєво розширюються права та обов'язки кадрових служб. На великих підприємствах у 1960—1970-ті роки створюються департаменти (служби, відділи) по роботі з персоналом, діяльність яких не обмежується тільки наймом та звіль-

ненням працівників. У коло їх обов'язків входить реалізація програм соціального розвитку трудового колективу у сфері організації навчання та підвищення кваліфікації, розробка механізму кар'єрного просування, пошук можливостей вдосконалення систем стимулювання та мотивації праці, вирішення виробничих конфліктів та суперечок. Зростають і професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб. Керівництво великих корпорацій включає до їх штату не тільки професійних менеджерів з персоналу, а й юристів, економістів, психологів, соціологів.

Створення окремих підрозділів з управління персоналом свідчить про підвищення ролі і значення кадрової політики у виробничій діяльності. Служби управління персоналом утворюються як підрозділи, які мають допомагати керівництву розробляти та реалізовувати програми розвитку персоналу, забезпечувати формування високопрофесійного та конкурентоспроможного трудового колективу.

У 80-ті роки ХХ століття починають швидко розвиватись великі транснаціональні компанії, які розміщують власне виробництво на території декількох країн у різних регіонах світу. Перед службами управління персоналом ТНК постає проблема управління значними людськими ресурсами у різних країнах світу часто не схожими за рівнем життя, релігійними та національними традиціями. У кадровій політиці починають з'являтися такі терміни, як «трудова мігранти», «полювання на інтелект», «відтік розуму», які характеризують тенденції у розвитку новітніх технологій у пошуку та вербуванні висококваліфікованої робочої сили за кордоном.

Провідні країни світу, такі як США, Німеччина, Великобританія та інші, починають відчувати нестачу у високопрофесійних фахівцях у різних сферах діяльності. Отримання підготовлених спеціалістів, швидке заповнення вакантних робочих місць, економія коштів на навчання та підготовці працівників, можливість сплачувати трудовим мігрантам відносно меншу, порівняно з місцевим населенням, заробітну плату мотивують кадрові служби могутніх корпорацій залучати до власного виробництва іноземну робочу силу. Економічний зиск від залучення іноземної робочої сили є досить високим, оскільки на бажання трудових мігрантів жити і працювати у розвинутих країнах, роботодавці разом з кадровими агентствами створюють потужну інтелектуальну міграцію, швидко і відносно дешево отримуючи підготовлених високопрофесійних фахівців.

Названі тенденції у розвитку трудової міграції ще раз переконують, що у сучасній світовій економіці наявність природних ресурсів

або вигідного геополітичного розташування країни, ще не є визначальним фактором для економічного процвітання. У формуванні конкурентоспроможного та високотехнологічного виробництва приоритетного значення набуває наявний «людський капітал».

Саме людський чинник стає тією рушійною силою, яка створює конкурентні переваги на ринку, яка забезпечує стратегічний розвиток організації. Роботодавці всього світу зацікавлені у тому, що б їх персонал мав високий рівень професійної освіти, володів сучасними технічними засобами, розумівся на прогресивних технологіях, був здатен на розробку та реалізацію нових креативних рішень та проектів.

У зв'язку з цим, суттєво зростає призначення та місце служб персоналу у загальній структурі менеджменту організацій. Сучасні структурні підрозділи, які опікуються управлінням персоналом, мають спрямовувати свою діяльність на формування такого трудового потенціалу, який здатен забезпечити високопродуктивну та прибуткову діяльність, гарантувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку, створювати можливості для інноваційного стратегічного розвитку виробництва.

Накопичений досвід роботи українських та закордонних підприємств показує, що формування високопрофесійного кадрового потенціалу є визначальним фактором ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції на ринку. У зв'язку з цим, призначення служби персоналу, як провідного структурного підрозділу, який займається питаннями формування та розвитку персоналу, протягом останніх років зазнало суттєвого зростання. Сучасні служби управління персоналом опікуються широким спектром питань та виконують значну кількість професійних завдань та обов'язків у системі управління персоналом.

Наведемо перелік завдань служби управління персоналом, які вона має виконувати у ринкових умовах функціонування економіки:

1. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу організації.

2. Участь у розробленні стратегії розвитку персоналу, прогнозуванні майбутніх потреб у працівниках, визначенні шляхів поновлення персоналу.

3. Проведення аналітичної та організаційної роботи з менеджменту персоналу. Координація діяльності всіх служб та відділів організації у створенні ефективної системи управління персоналом.

4. Вдосконалення системи оцінювання персоналу на основі систематичного та всебічного дослідження професійно-кваліфі-

каційних, ділових та особистісних якостей працівників, створення умов для їх кар'єрного просування та творчої самореалізації.

5. Перехід від адміністративно-паперових методів управління до науково-обґрунтованих процедур підбору та розподілу персоналу, що вимагає від фахівців служби знань та навичок пошуку, психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій роботи з персоналом.

6. Проведення роботи з удосконалення організаційно-управлінської структури та оптимізації чисельності управлінського персоналу, створення ефективного механізму перебудови та адаптації оргструктури до змін зовнішнього середовища.

7. Широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, оскільки на сучасному етапі досить актуальною є проблема випереджаючої підготовки спеціалістів та робітників для освоєння нової техніки та технології.

8. Організацію системної роботи з керівними кадрами, яка має базуватись на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, ротаційне пересування керівників, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування на провідних вітчизняних та закордонних підприємствах та компаніях.

9. Впровадження прогресивних систем стимулювання та мотивації праці, які б максимально забезпечували зв'язок між результативністю діяльності працівників та рівнем їх винагороди.

10. Проведення нагляду за дотриманням належних умов праці та відпочинку працівників. Розроблення заходів з удосконалення психофізіологічних, ергономічних та естетичних умов праці та побутового забезпечення на виробництві.

11. Проведення моніторингу рівня дотримання трудової дисципліни, техніки безпеки та правил внутрішнього трудового розпорядку на робочих місцях, визначення причин порушень та розроблення пропозицій щодо їх усунення.

12. Застосування засобів моральної мотивації спрямованої на формування у працівників командного стилю виконання завдань, почуття спільної мети та інтересів, роботи на єдиний результат.

13. Забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріальних, соціально-культурних та морально-психологічних стимулів.

14. Формування сприятливого-соціально психологічного клімату в колективі, допомога керівникам структурних підрозділів у вирішенні складних конфліктних ситуацій, розв'язанні груп-

вих та індивідуальних проблем у взаємовідносинах між працівниками.

15. Забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості шляхом працевлаштування та перенавчання вивільнених працівників, надання їм гарантованих законодавством пільг та компенсацій.

16. Створення умов для ефективного виконання співробітниками служби управління персоналом своїх професійних обов'язків, забезпечення служби необхідним технічним обладнанням та сучасним програмним забезпеченням.

17. Проведення роботи з автоматизації та механізації оформлення, ведення та зберігання документації з особового складу, зниження трудомісткості підготовки методичної та облікової документації.

### **Література**

1. Модульная программа для менеджеров. Модуль 16. Управление человеческими ресурсами. — М.: Изд. дом «ИНФРА — М». 1999. — 328 с.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2010 р.

УДК 331.2

**С. Н. Лебедева**, д-р екон. наук, професор,  
УО «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации»

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОВЕДЕНИЮ КОМПЕНСАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ НА ОСНОВЕ ИНДЕКСАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ**

*АННОТАЦИЯ. В статье отражены методологические аспекты индексации заработной платы в связи с инфляцией в ракурсе проведения компенсационной политики на микроуровне. Особое внимание уделено преимуществам и недостаткам основных элементов механизма индексации в соответствии выделенными автором классификационными признаками.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Индексация заработной платы, компенсационные выплаты, степень компенсации роста цен, периодичность компенсационных выплат.

*АНОТАЦІЯ. У статті відбиті методологічні аспекти індексації заробітної плати у зв'язку з інфляцією в ракурсі проведення компенсаційної політики на мікрорівні. Особлива увага приділена перевагам і недолікам основних елементів механізму індексації у відповідності з виділеними автором класифікаційними ознаками.*