

2. Социологическая служба «Дня» // День. — 1997. — № 214. — 27 ноября.
3. Гончаренко В. Чи задоволені ми рівнем добробуту? // Праця і зарплата. — 2001. — № 2, січень. — С. 15.
4. Шестакова Е. Е., Соколова Т. В. Скрытая заработная плата: проблемы и решения в государствах с рыночной и переходной экономикой // Труд за рубежом. — 2000. — № 3. — С. 39—65.
5. Через зарплату до підвищення добробуту — головна мета реформи оплати праці // Праця і зарплата. — 2001. — № 2, січень. — С. 2.
6. Праця в Україні у 1999 році: Стат. збірник / Державний комітет статистики України. — Київ, 2000. — 417 с.
7. Україна: поступ у ХХІ століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000—2004 роки. Послання Президента України до Верховної Ради України // Урядовий кур'єр. — 2000. — № 34. — 23 лют. — С. 5—12.
8. Закон України «Про оплату праці» / Закони України. — К.: Інститут законодавства Верховної Ради України, 1997. — Т. 8. — С. 210—218.

Савченко Г. А., канд. екон. наук, доц.
Донецкий национальный университет

РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

Отличительной особенностью современного этапа развития управленческих технологий является учет зависимости производственно-финансовых целей от социальных (а не только от узкофинансовых или меркантильных) интересов индивидуумов, когда каждый член коллектива чувствует свою причастность к процессу управления. Именно это немаловажное обстоятельство делает актуальным не только выявление оптимальных принципов управления персоналом, но также требует определения параметров прикладной модели управления организацией. При этом такого рода модель учитывает то обстоятельство, что экономические возможности организации и социальные потребности персонала находятся в тесной взаимозависимости. Недостаточное внимание к рычагам такого рода оборачивается кризисными процессами, как на микро-, так и макроуровнях.

Совершенствование системы управления организацией позволяет оптимизировать механизмы принятия решений и тем самым

повышать эффективность труда, что является конечной целью процесса управления персоналом любой организации.

Особое значение реинжиниринг процесса управления персоналом приобретает в условиях радикальных преобразований, происшедших в Украине в последние годы, когда ориентация на устойчивое положение организации во внешней среде, практически отсутствует, поскольку сама внешняя среда постоянно изменяется.

Со становлением независимой Украины изменились методы государственного регулирования и управления, произошла либерализация внешнеэкономической деятельности, обусловив создание и развитие таможенной службы Украины.

Первоначально, в период формирования таможенной системы, внимание Государственной таможенной службы Украины акцентировалось на фискальной функции как основе таможенной политики, так как таможенные платежи различных видов в то время служили одним из основных источников решения проблем бюджетного дефицита в условиях кризисной экономики Украины.

На местах решение вопросов управления персоналом таможенных органов происходило в условиях стихийности, в надежде на их «саморазрешение» и нередко основывалось на субъективных решениях. Возникающие по мере развития таможенной службы проблемы в функционировании системы управления таможенными органами, как правило, объяснялись спецификой самой деятельности (постоянно изменяющиеся условия; необходимость учета факторов, многие из которых носят случайный характер), что, безусловно, имеет под собой объективные основания. Тем не менее, практика показывает, что нередко негативные явления в деятельности таможенных органах кроются в недостаточном внимании к формированию системы управления персоналом, что особенно заметно на начальном этапе становления таможенной службы.

Эти явления проявляют себя в дублировании и параллелизме функций, неравномерной загруженности как отдельных сотрудников, так и целых подразделений таможенных органов и т. п., что, в свою очередь, делает актуальным обращение к проблеме реинжиниринга процесса управления персоналом в таможенных органах. Именно это немаловажное обстоятельство делает актуальным проведенное автором исследование в Донбасской региональной таможне.

Анализ специальной литературы позволяет утверждать, что поскольку в успешном функционировании любой организации

важнейшую роль играют люди, постольку управление персоналом необходимо включать в стратегическое планирование в качестве одного из базовых компонентов. В этом случае управление человеческими ресурсами носит упреждающий характер и ставит своей конечной целью повышение эффективности деятельности и удовлетворение потребностей сотрудников.

Успех в деятельности организации достигается результативным функционированием всех подсистем, но одним из основополагающих факторов является эффективность управления персоналом.

Из всего многообразия подходов к определению данного понятия с точки зрения целей и задач настоящего исследования наибольшего внимания заслуживают определения, отражающие функциональную сторону процесса управления в социально-экономическом аспекте.

На основе именно этого подхода исследовались понятия «деловая эффективность» и «социальная эффективность» деятельности персонала. Взаимосвязь обоих параметров выражается общей формулой управления персоналом, которая имеет следующий вид:

$$D_j + C_j = (Вд \cdot C),$$

где D_j — деловая эффективность;

C_j — социальная эффективность;

Вд — вариант действий управления персоналом, то есть выбранные способы и методы управленческого воздействия на персонал, используемые субъектом управления;

С — конкретная ситуация, включающая целый ряд параметров и, прежде всего, конкретное состояние субъектов управления персонала, влияние непрерывно изменяющейся внешней среды: экономической конъюнктуры, законодательства, ситуации на рынке труда, действия конкурентов, общего положения в регионе и стране и т. д.

Приведенная формула означает, что результат процесса управления персоналом, который характеризует деловая и социальная эффективность, находится в функциональной зависимости от выбранного варианта управленческих действий и ситуации, в которой находится организация.

Применительно к некоммерческим организациям понятие «деловая эффективность» тождественно понятию «экономическая эффективность». Характеризуя управление персоналом в государственных учреждениях, к которым относится и таможенная

служба, деловая эффективность означает достижение деловых целей с минимальным расходом ресурсов.

В связи с этим практическое значение управления персоналом состоит не только в поиске путей повышения результативности, но и оптимальном сочетании экономической и социальной эффективности. В функциональном аспекте речь идет о механизме стимулирования деятельности, о его движущих силах.

Концепция управления человеческими ресурсами переносит акценты по критериям оценки эффективности: с минимизации затрат на более полное использование личностного и интеллектуального потенциала сотрудников; с внешнего контроля — на самоконтроль; с централизованных, бюрократических форм управления — на динамичные, высоко адаптивные, гибкие формы организации деятельности.

В результате исследования становится ясно, что эффективность функционирования системы управления персоналом в таможенных органах определяется тем, насколько успешно сотрудники используют свой потенциал для решения стоящих перед ними задач. К сожалению, в управленческой практике широко представлена другая тенденция, когда эффективность управления персоналом оценивается специально созданными для этого показателями: текучесть кадров, затраты времени на обучение и т. д. В отрыве от целей таможенного органа такие показатели не дают объективной оценки того, насколько эффективна деятельность организации и процесса управления персоналом внутри неё. Именно поэтому главным в процессе управления персоналом является обеспечение таможенного органа оптимальным количественным и качественным составом сотрудников и их использование в целях деловой и социальной эффективности.

В практическом плане выбор принципов и методов управления персоналом в таможенных органах определяется многообразными факторами: национальной культурой, спецификой деятельности; характеристиками внешнего окружения; сущностью поставленных задач, личными убеждениями руководителя и пр.

Радикальные изменения, происшедшие в Донецком регионе в последние годы, придают процессам, происходящим в таможенных органах, особый характер, при котором ориентация на устойчивое положение во внешней среде практически отсутствует, поскольку сама внешняя среда постоянно изменяется. В этих условиях возникает проблема увеличения объема выполняемых работ без привлечения дополнительных ресурсов. Одним из путей

выхода из такой ситуации является реинжиниринг процессов управления персоналом.

Специфика управления персоналом в системе таможенных органов связана со следующими характеристиками таможенной деятельности:

- высокая степень неопределенности и зависимости от внешних факторов в отличие от производственной сферы (в экономическом аспекте результат таможенной деятельности весьма сложно планировать однозначно, здесь речь может идти только о прогнозировании);

- объективные трудности в осуществлении функционального взаимодействия таможенных подразделений (в значительной мере они обусловлены тем, что сама таможенная система Украины по существу до сих пор находится в стадии становления), что проявляет себя в дублировании функций и неравномерной загруженности как отдельных сотрудников, так и целых подразделений;

- высокая степень субъективной мотивации и аргументации в принятии решений (это обусловлено отсутствием или недостаточной разработанностью нормативно-правовой базы), что предъявляет особые требования к профессиональной квалификации сотрудников, требующих значительных затрат на их подготовку и как следствие длительного срока их окупаемости.

Отмеченная специфика таможенной деятельности отчетливо прослеживается в следующих актуальных проблемах управления персоналом:

- ◆ излишняя жесткая централизация системы управления, касающаяся не только управления основными фондами и финансами, но и процесса управления персоналом;

- ◆ недостаточность полномочий таможенных органов на местах (нередко территориальные подразделения всего лишь репродуцируют исходящие «сверху» нормативные документы, не имея реальных возможностей проявлять хоть какую-нибудь инициативу);

- ◆ несовершенство системы информационного обеспечения процессов управления;

- ◆ несовершенство нормативно-правовой базы, несогласованность норм налогового, гражданского и таможенного законодательства, как следствие — наличие в таможенном кодексе противоречивых и конкурирующих норм;

- ◆ сложности в осуществлении функционального взаимодействия и связи различных таможенных подразделений, дублиро-

вание функций, неравномерная загруженность как отдельных сотрудников, так и целых подразделений;

- ◆ комплекс нерешенных социально-экономических вопросов, который проявился в нарушении принципов стимулирования, ответственности и дисциплины, четкости исполнения принятых решений, строгого контроля и санкций, служебной этики;

- ◆ недостаточность квалификации персонала, тогда как многофункциональность и многогранность таможенной деятельности предполагает, что сотрудник таможенных органов должен владеть экономическими, юридическими, психологическими и др. навыками;

- ◆ отсутствие единого стандарта подготовки и критериев должностного соответствия сотрудников таможенных органов вообще и специалистов, работающих в кадровых подразделениях в частности.

Приведенный выше перечень проблем является далеко не полным, однако его вполне достаточно для того, чтобы констатировать структурно-организационный кризис системы управления таможенными органами. Кроме того, проблема профессиональной компетентности, особенно сотрудников тех структурных подразделений, которые по долгу службы обязаны решать вопросы управления персоналом, по-прежнему сохраняет свою актуальность.

Разрешение обозначенных проблем предполагает выявление тех направлений в сфере управления персоналом, акцентируя внимание на которых, таможенные органы могут достигать поставленных целей и задач с наименьшими «потерями». Таким образом, речь идет о системе планирования в области персонала, которая будет непосредственно связана с деятельностью в других направлениях. В этом плане ключевым направлением является оптимизация отношений «руководитель-подчиненный», а также формирование системы, которая позволила бы привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов. В этой связи комплексная диагностика деятельности персонала является основополагающим фактором реинжиниринга процесса управления персоналом в таможенных органах. Целесообразно включать и разрабатывать критерии адекватной оценки их функциональной продуктивности как направление и методы работы с сотрудниками, позволяющий оптимизировать систему управления персоналом в целом.

Безусловно, плохо, когда персонал таможенного органа недостаточно подготовлен в профессиональном и психологиче-

ском планах и не соответствуют тем функциям и задачам, которые на него возлагаются. Однако дисбаланс может быть зафиксирован и тогда, когда выполняемые функции слишком просты для персонала и его уровень превышает поставленные перед ним задачи, либо под влиянием мелочной опеки и контроля, когда функции персонала излишне регламентированы. Это делает невозможным творческое отношение к делу, ведет к снижению активности и инициативы. Аналогичное (негативное) положение дел складывается и при несоответствии социально-психологических характеристик индивида его статусу в группе и выполняемым функциям.

При анализе существующей практики в системе управления персоналом было выяснено, что наиболее остро в специфических условиях таможенной службы стоит проблема оценки или диагностики того, насколько эффективно реализуются способности и предрасположенности сотрудника. Необходимо также оптимизировать процесс своеобразного «нацеливания» персонала на достижение целей таможенного дела (сформировать устойчивую функциональную мотивацию сотрудников), повышение трудоотдачи, изучение реального состояния дел в подразделениях. Это позволяет снижать временные затраты на диагностику оргструктуры и системы управления, достоверно определять соответствие сотрудника занимаемой должности и наиболее целесообразные направления его использования.

Совершенствование должно, в первую очередь, затронуть следующие области:

- конкретная проблема (задача) и последовательность её практического решения (управленческие алгоритмы);
- цели, задачи, решения и их ресурсное обеспечение;
- программно-целевое управление (дерево целей, система мер по их достижению, обеспечивающая оргструктура, ресурсное обеспечение, система контроля);
- труд руководителя таможенных органов (информационная система, организация рабочего места, техника личного труда, рациональное использование времени или тайм-менеджер);
- управление конфликтами в группе (коллективе);
- психология общения на разных уровнях системы;
- мотивация труда персонала, включая оценку и оплату труда;
- социальная инфраструктура таможенных органов.

Следовательно, внедрение концепции реинжиниринга процесса управления персоналом в таможенных органах — это по сути

дела новая философия управления, призванная объединить многие современные направления (стратегическое управление, ситуационное управление и т. д.). Речь идет о повышении гибкости системы управления персоналом, о переходе от фрагментарного повышения квалификации работников, исходя из сиюминутных соображений, к интегрированному планированию развития та-моженного персонала.

Семикіна М. В., канд. екон. наук, доц.
Кіровоградський державний технічний університет

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ З ПОЗИЦІЙ СТРАХУВАННЯ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне управління підприємством не може не орієнтуватися на досягнення конкурентних переваг на ринку. Конкурентоспроможність підприємства формується послідовно на всіх етапах і стадіях ділового циклу, починаючи із забезпечення якості продукції на етапах передвиробничого маркетингу, виготовлення продукції і закінчуючи стадіями її реалізації споживачу та подальшого гарантійного обслуговування (післяпродажного маркетингу). При цьому конкурентоспроможність в контексті ринкової кон'юнктури обумовлюється багатьма чинниками, серед яких провідне місце належить забезпеченню якості праці персоналу, певного рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності, ознакам *конкурентоспроможності*.

Під *конкурентоспроможністю* працівника розуміємо сукупність якісних та вартісних характеристик товару «робоча сила» на ринку праці, які задовольняють мінливим вимогам попиту на ринку. Виходячи з цих міркувань, «управління конкурентоспроможністю» працівника передбачає створення сукупності спонукальних важелів, які обумовлюють прагнення працівника відповідати певним критеріям конкурентоспроможності, професійно-кваліфікаційним характеристикам, що дають можливість реалізувати інтереси найманого працівника і роботодавця в конкретних умовах ринкової кон'юнктури.

Конкуренція приводить до того, що кращі фінансові результати одержують саме ті підприємства, які мають більш конкурентоспроможних працівників. Ризик неконкурентоспроможності персоналу може призвести до банкрутства. Тому набуває актуальності,