

4. Майклз, Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Эксел-род [Текст]: пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. — 5-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 280 с.
5. Майер, Деви Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota [Текст]: пер. с англ./ М. Деви, Дж. Лайкер — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. — 304 с.
6. Управление талантами: опыт бизнеса и государства [Электронный ресурс]. □ Режим доступа: [http://www.wardhowell.ru/upload/iblock/003/Talent %20Equity %20Institute\\_07.08 %20FINAL.pdf](http://www.wardhowell.ru/upload/iblock/003/Talent%20Equity%20Institute_07.08%20FINAL.pdf).
7. Как управлять талантами? [Электронный ресурс]. □ Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-upravlyat-talantami>.
8. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації [Електронний ресурс] / О.І. Продіус, А.І. Журавель, М.О. Сітор // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. — 2013. — № 1 (6). — С. 172-177. — Режим доступу: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf>.

Стаття подана до редакції 12.06.2014р.

УДК 331.101.2

**Салова Н.А.**

Аудитор, САР, ІАВ (А)

ТОВ «Аудиторська компанія «ПСП Аудит»

## **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ**

Зроблено аналіз і наведено короткий огляд теоретичних напрацювань вчених стосовно сучасних технологій управління персоналом. Розглянуто основні положення, переваги та недоліки сучасних технологій управління персоналом, широко використовуваних на практиці, з урахуванням норм чинного трудового і кадрового законодавства України. Обґрунтовано об'єктивну необхідність впровадження вітчизняними суб'єктами господарювання сучасних технологій управління персоналом з урахуванням економічних, суспільних, політичних умов розвитку держави та національних особливостей українських працівників.

Проведен анализ и приведен короткий обзор теоретических разработок ученых относительно современных технологий управления персоналом. Рассмотрены основные положения, преимущества и недостатки современных технологий управления персоналом, широко используемых на практике, с учетом норм действующего трудового и кадрового законодательства Украины. Обоснована объективная необходимость внедрения отечественными субъектами ведения хозяйства современных технологий управления персоналом с учетом экономических, общественных, политических условий развития государства и национальных особенностей украинских работников.

The author has highlighted the main provisions, advantages and disadvantages of modern personnel management technologies, which are widely used in practice, taking into consideration the existing Ukrainian labour and human resource legislation. In the article was justified an objective necessity to implement modern personnel management technologies by domestic business entities, taking into account economic, social and political conditions of the state and national peculiarities of Ukrainian workers.

**Ключові слова:** підприємство, персонал, управління, технології управління, концептуальна модель.

**Ключевые слова:** предприятие, персонал, управление, технологии управления, концептуальная модель.

**Key words:** enterprise, personnel, management, technologies are a management, conceptual model.

**Вступ.** У сучасній економіці розвинутих країн світу широко розповсюджені такі поняття: людські ресурси, трудові ресурси, персонал і поняття управління людськими ресурсами, управління трудовими ресурсами, управління персоналом. [1, 13]

Зарубіжний досвід показує, що питання управління персоналом є не тільки питанням економічним: прогнозування/планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби в кадрах і джерел її забезпечення й ін., одночасно це питання і організаційно-розпорядче: використання встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм; соціально-психологічне: конкретні заходи і засоби впливу на процес формування й розвитку трудового колективу й окремих працівників; державно — управлінське.

Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, Г. В. Щокін та інші. Загальні проблеми стратегічного управління персоналом організації, зростання значення досвіду закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей розглядаються такими визначними дослідниками, як І. Ансофф, К. Боумен, О. С. Виханський, О. І. Наумов, В. С. Пономаренко та ін. Деякі аспекти проблеми сучасного управління персоналом знайшли своє відображення у працях С. Беляєвої, М. Виноградського, М. Журавльова, Дж. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, А. Лобанова, С. Михайлова, М. Мурашко, С. Синка, А. Чикуркової, С. Шекшня, О. Шканової, Г. Щокіна, О. Щура та ін. [2].

**Постановка проблеми.** Питання якісного управління персоналом в сучасних умовах економічного стану України, коли констатується спад економіки, має місце криза неплатежів, коли значна кількість підприємств усвідомлює необхідність скорочення штату, зменшення витрат на оплату праці та при цьому, намагається зберегти висококваліфікованих співробітників, є об'єктивною необхідністю. А тому, запровадження сучасних технологій управління персоналом можна з впевненістю вважати важливим аспектом економічної стратегії українських підприємств.

**Результати дослідження.** Донедавна саме поняття «менеджмент (управління) персоналу» у нашій управлінській практиці було відсутнє. Ось чому важливо мати досить чітке уявлення про основні поняття й терміни, що використовуються в управлінні персоналом. Оксфордський словник англійської мови дає наступне тлумачення менеджменту:

- спосіб, манера спілкуватися з людьми;
- влада й мистецтво керування;
- уміння особливого роду й адміністративні навички;
- орган управління, адміністративна одиниця.

Отже, менеджмент персоналу (управління персоналом) — це комплекс наукової організаціїно-економічної, адміністративно-управлінської, технологічної, правової, групові особистісні фактори, способи методів впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації. [8, 15]

Сучасні технології управління персоналом підприємства здатні системно активізувати всі елементи управління, які націлені на вирішення існуючих проблем управління персоналом. [4].

Технології значною мірою орієнтовані на управління поведінкою людей у ході трудової діяльності та спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології і, перш за все, методів регулювання міжособових відносин та ін. В управлінні персоналом необхідно знати, які цілі можуть бути досягнуті за допомогою тих або інших засобів дії, як і за допомогою чого ця дія здійснюється.

Арсенал вживаних тут засобів (методів, прийомів роботи з кадрами, виражених у різних організаційних формах) достатньо різноманітний:

- кадрове планування;
- управління змінами;
- оптимізація чисельності та структури персоналу, регулювання трудових переміщень;
- вироблення правил приймання, розстановки і звільнення працівників;
- структуризація робіт, їх нова компоновка, формування нового змісту праці, посадових обов'язків;
- управління витратами на персонал як засобом дії на розвиток трудового потенціалу працівника;
- організація праці як засіб створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі роботи;
- управління трудовим навантаженням, оптимізація структури робочого часу;
- оцінка і контроль діяльності;
- політика винагороди за працю, за високі результати;
- надання соціальних послуг як засіб мотивації, стабілізації колективу;
- тарифні угоди між адміністрацією і колективом;
- соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії і т.д.);
- формування корпоративної культури тощо.[5, 205].

Технології управління персоналом підприємства дозволяє не тільки впливати на виробничі, організаційні відносини та відносини між іншими підсистемами управління підприємства, а й регулювати їх. Проте, персонал залишається головним елементом системи управління перед яким періодично постає безліч складних завдань, що потребують вирішення. У розвитку суспільства сьогодні відбуваються глибинні соціальні зміни, які впливають на всі економічні процеси та систему управління. Стрімко зростає значення соціально-гуманітарного фактора, прискорюється гуманізація суспільного життя, на другий план відсуваються чисто технічні та виробничо-технологічні аспекти.

Підвищення продуктивності праці персоналу підприємства є одним з найбільш важливих резервів підвищення ефективності виробництва.[4].

Проаналізувавши чинне законодавство України слід відмітити, що діюча система законів та підзаконних актів, які стосуються управління персоналу в Україні містить досить багато складових, що використовувались ще за часів Радянського союзу. Основна складова зазначеної технології управління персоналом саме технічні та виробничо-технологічні аспекти. Це система в якій досягнення та перевищення планових показників виробництва мають своїм наслідком збільшення оплати праці, що і є основним способом впливу на діяльність персоналу. Зазначена система повністю ігнорує такі важливі моменти, як: міжособові відносини, оптимізація структури робочого часу, надання додаткових соціально-побутових благ (або відшкодування їх вартості), корпоративна культура тощо.

Розглянемо, наприклад, систему оплати праці:

— наявність чітко визначеної основної заробітної плати в грошовому виразі встановлення на загальнодержавному рівні мінімальної заробітної плати[3];

— повна відсутність такої ж чіткості при виплаті додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат.[6] Зокрема: додаткова заробітна плата включає в себе більше 20 видів надбавок, доплат, премій і виплат. Однак, жодна з них не має чітко визначених: критеріїв для оплати; вартісного вираження; формул для розрахунку тощо. [6].

В Україні діють Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій [7], які містять порівняння систем матеріального стимулювання різних країн: США, Японії, Росії, Великобританії та детальний аналіз досвіду зарубіжних країн (з наведенням показників, формул розрахунку, відсотків і т.д.). Однак, розділ методичних рекомендацій, який стосується українських підприємств більш нагадує спробу поєднати всі існуючі моделі, формули, винагороди в єдине ціле, без урахування:

— особливостей української економіки (коли 60 % заробітної плати на сьогодні виплачується в «конвертах» і сам факт виплати офіційної заробітної плати та сплати до бюджету всіх податків та зборів, іноді є суттєвим стимулом в роботі);

— того факту, що Україна не є розвиненою економічною державою тавпродовж пережила останнього десятиліття пережила декілька економічних та політичних криз;

— факт наявності «розколу» в соціально-політичному середовищі, коли одна частина країни перебуває в стані війни, а інша — досі жодним чином не відреагувала на зміну геополітичного стану та продовжує жити за законами довоєнного стану;

— умови, що значна частка співробітників працює на малих та середніх приватних підприємствах, а використання запропонованих способів стимулювання перш за все орієнтовано на великі виробничі підприємства, створені на засадах державної та комунальної власності;

— факту відсутності «єдиної національної ідеї», яка б дала можливість збільшити значення колективного стимулювання, майже повністю втраченого за більш, ніж 20-річний період незалежності.

Показником практичності вказаних Методичних рекомендацій може слугувати наступне: за 10 років їх існування у жодному іншому законодавчому акті немає посилань на вказані рекомендації. На жодному, згідно даних опитаних 300 працівників кадрових служб та бухгалтерій підприємств торгівлі, виробничих, транспортних підприємств, підприємствах, які надають послуги, вони не використовуються.

Що ж стосується формування корпоративної культури, то слід відмітити, що навіть підприємства з іноземними інвестиціями, які мають роками перевірені на практиці внутрішньокорпоративні процедури, стандарти дій та поведінки співробітників у кожній конкретній ситуації, в умовах української економіки стикаються на практиці з неможливістю їх фактичної реалізації. Наприклад: жоден іноземець не може зрозуміти, яким чином подарунок головного бухгалтера чи керівника підприємства на 8-е березня працівнику державної податкової служби впливає на результати проведеної перевірки щодо правильності нарахування та сплати податків. Адже відповідно до вимог корпоративної культури в розділі «Антикорупційні заходи» чітко прописана неможливість навіть виникнення передумов такої ситуації.

Або ж розглянемо ще одну із складових сучасних технологій управління персоналом в українських реаліях: організація праці як засіб створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі роботи.

На практиці реалізація зазначеного положення пов'язана з необхідністю враховувати норми податкового законодавства, яке містить нескінченний перелік обмежень, щодо можливості створення для працівників необхідних умов праці. Це стосується і одягу, і взуття, і харчування, і можливостей відпочинку, і можливостей надання додаткових соціально-побутових благ, страхування тощо. [9]. Іншими словами: якщо підприємство планує організувати процес праці з метою дійсно створити максимально сприятливі умови для використання трудового потенціалу-

співробітників, воно повинно бути готовим, що зазначені дії призведуть до значного підвищення податкового навантаження. Зазвичай сума додаткових витрат на податки складає від 15 % до 48 % вартості, понесених підприємством для створення вищезазначених сприятливих умов.

Розглянемо одну із складових технологій управління персоналом на практиці: формування нового змісту праці, посадових обов'язків. Посадові обов'язки зазвичай наявні в розробленому та затвердженому вигляді на заводах, комбінатах, виробничих підприємствах, на будівництві, в закладах охорони здоров'я. Але пов'язано це, перш за все, не з бажанням ефективно користуватись можливостями, які надають ці важелі управлінню з персоналу, а з іншим: в 90 % випадків посадові інструкції наявні для осіб, робота яких вважається небезпечною, особливо небезпечною та пов'язаною з ризиком для здоров'я і життя. І покликані вони не стимулювати продуктивність праці та мотивувати персонал для досягнення трудових успіхів, а найперше — забезпечити керівника підприємства та начальника з охорони технікою безпеки від кримінальної відповідальності в разі настання нещасного випадку на підприємстві, виробництві, при виконанні робіт. На пересічному українському підприємстві ви не знайдете посадової інструкції для секретаря чи бухгалтера, менеджера з продажів чи оператора call-центра тощо.

**Висновки.** Підприємства всіх форм власності України відчувають, що їх розвиток і успіх неможливі без пошуку нових сучасних форм технологій управління персоналом. Існує нагальна потреба створення моделі стимулювання праці з урахуванням особливостей вітчизняної економіки, політичної ситуації та соціальних надбань українського суспільства. Стосовно внутрішніх мотивів праці, на жаль, слід констатувати, що одним з вагомих мотивів є відсутність впевненості в завтрашньому дні.

## **Література**

1. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. — Управління персоналом. Навч. пос. для ВНЗ.— К.:ЦУЛ.- 2006.- 500 с.
2. Вдовиченко Р.В. Особливості сучасного управління персоналом. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
3. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995р. № 108/95-ВР.
4. Мажник Л.О. — Стратегічний розвиток технологій управління персоналом підприємства. — Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream>
5. Мунін Г.Б., Змішов А.О., Зінов'єв Г.О., Самарцев Є.В., Гаца О.О., Максимець К.П., Роглев Х.Й. Управління сучасним готельним комплексом. Навч. пос. — К.: Ліра-К, 2005. — 520 с.
6. Наказ Держкомстату України «Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати» від 13.01.2004р. № 5.
7. Наказ Мінпраці України «Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій» від 29.01.2003р. № 23.
8. Никифоренко В.Г. — Управління персоналом. Навч. пос. для ВНЗ.- Оdesa: Атлант, 2013р.-275с.
9. Податковий кодекс України від 02.12.2010р. №2755-VI.

Стаття надійшла до редакції 17.07.2014р.