

низки гостро актуальних проблем, які є на сьогодні у системі професійно-технічної освіти України. Це, зокрема, великий розрив між освітою і виробництвом, занепад науково-технічної творчості у системі професійної освіти, низька інноваційна культура викладачів. Пошуки напрямів реалізації цих завдань мають стати орієнтирами для *подальших досліджень* питань удосконалення підготовки кадрів у системі професійно-технічної освіти України.

Література

1. Проблеми зайнятості та розвитку ринку праці в гуманітарній сфері України / С.І. Дорогунцов, Б.М. Данилишин, В.І. Куценко, Е.М.Лібанова, С.І. Бандур // Гуманітарна сфера України: проблеми і шляхи формування. — К.: РВПС України НАН України, 2000. — 64 с.
2. Карлін М.І. Проблеми і напрямки удосконалення оплати праці у ВНЗ державної форми власності // Вісник Технологічного університету Поділля. — 2001. — №2. — Ч. 2. — С. 23—24.
3. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. — К.: Знання, 2001. — 254 с.
4. Статистичний бюлетень: Продовження навчання та здобуття професії / Державний комітет статистики України. — К.: ІВЦ Держкомстату України. — 2006. — 22 с.
5. Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики. — К.: К.І.С., 2003. — 296 с.
6. Статистичний щорічник України за 2005 рік. — К.: Консультант, 2006. — 576 с.
7. Матеріали офіційного сайту Державної служби зайнятості. — www.dcz.gov.ua.
8. Нейматов Я.М. Образование в XXI веке: тенденции и прогнозы. — М.: Алгоритм, 2002. — 480 с.

Стаття надійшла до редакції 22.03.2007

УДК 331.101

Н. Д. Мінчак,
Дрогобицький державний педагогічний університет
ім. І.Франка

ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ. Розкрито основні положення сучасної концепції управління персоналом. Виділено нові проблеми у сфері наук про працю і персонал.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Персонал, концепції, функціональні підсистеми, управління.

Для кінця ХХ—початку ХХІ століття характерним залишається ще нестабільний стан економіки. Поряд із структурними перетвореннями економіки в Україні відбувається змістова трансформація цілої низки економічних понять. Висуваються нові вимоги до кадрової роботи на виробництві, зокрема із застосування сучасних методів роботи з персоналом. Тільки володіючи новітніми технологіями на основі положень сучасної концепції управління персоналом можна впевнено розвивати бізнес.

Але слід відзначити, що ринкові позиції вже достатньо міцні. У зв'язку з цим перед дослідженнями у сфері наук про працю і персонал виникли принципово нові проблеми, які вимагають свого осмислення. До основних з них можна віднести такі:

1. Наявність реального ринку праці і, як результат, виникнення нових відносин між працівниками і роботодавцями, суттєві відмінності в оплаті праці по галузях і регіонах, маркетинг персоналу, конкурсний відбір, обробка принципово нової для кадрових служб інформації у формі резюме, поява нових форм роботи з претендентами на вакантні робочі місця (аналіз резюме та співбесіда).

2. Зміна професійно-кваліфікаційних вимог до працівників кадрових служб. Менеджер з персоналу — професія майбутнього. Чим цивілізованішим буде бізнес та його люди, тим більша буде потреба в цій професії. В умовах сучасного підприємства, як наголошує М.М.Гаврилов, в обов'язки менеджера з персоналу входить обов'язкове знання таких питань: методи збирання, аналізу даних і прогнозування; психологія особистості і групи, мікросоціологія організації, адміністративне управління; адміністративне право; специфіка діяльності організації [3]. Щодо ринку праці на рівні регіону, то підібрати менеджера з кадрів, який би володів усіма названими питаннями, досить важко.

3. Залежність заробітної плати від стану ринку праці, тобто якості робочої сили, рівня потреби певних професійно-кваліфікаційних груп працівників у конкретний момент або пері-

од. Тепер «...заробітна плата — це ціна товару «робоча сила», яка виступає на поверхні трудових відносин як плата за працю» [7]. Тож, підхід до поняття і визначення заробітної плати, який існував у нашій країні понад 70 років, цілком дескредитований у зв'язку з неможливістю його збереження в змінених економічних умовах.

4. Потреба підприємства в кваліфікованіших працівниках. Для забезпечення їх високого професійного рівня необхідні ефективні навчальні програми й удосконалені алгоритми планування персоналу.

5. Зростання залежності «...функцій управління персоналом від комп'ютерних технологій, які керуватимуть широким обсягом інформації, необхідної для нових програм з персоналу» [там само, ст.11].

6. Зміна організаційної структури підприємств, а також принципово новий підхід до поняття робочого місця (в умовах НІТ працівник може вирішити окремі виробничі завдання у себе вдома і «спілкуватися з необхідними інформаційними і програмними ресурсами за допомогою спеціалізованих засобів зв'язку»), що тягне за собою проблеми контролю й оцінки діяльності персоналу.

7. Завершення існування централізованих методичних центрів, які готують відповідні матеріали з проблем управління персоналом. Тепер усі питання методичного значення перебувають у компетенції кадрових служб окремих підприємств, виключаючи регламентаційні документи законодавчого характеру й окремі матеріали галузевого рівня.

Водночас, у зв'язку із зміною ролі та місця робітника у виробничій системі з'явився новий напрям досліджень у сукупності наук про працю і персонал — управління персоналом, до якого прийнято відносити «...проблеми планування чисельності, відбору, навчання й атестації персоналу, мотивації праці, стилів управління, взаємовідносин у трудовому колективі, процедур управління» [4, с. 15].

«На фоні кардинальних змін у корпоративному менеджменті за останні 15—20 років дивним є сам факт, що управління персоналом, являючи собою досить буденну маргінальну людську діяльність, не зникло зовсім, а навпаки, переживає певний розквіт» [8, с. 27].

Незважаючи на різноманітні підходи до управління персоналом, які базується на концепції людських ресурсів і людського капіталу, більшість спеціалістів у своїх дослідженнях дотримувалася підходу, який передбачав розгляд відповідних питань у трак-

туваннях управління персоналом, управління кадрами і кадрового менеджменту.

Питання управління персоналом можуть виділятися в самостійний розділ у межах теми «Забезпечення ефективності діяльності організації». Тут процес управління персоналом розділяється на етапи на відміну від напрямів і завдань, представлених в інших джерелах. Це розуміють як: 1) планування трудових ресурсів; 2) набір персоналу; 3) відбір персоналу; 4) визначення заробітної плати і пільг; 5) профорієнтацію й адаптацію; 6) навчання персоналу; 7) оцінку праці; 8) переміщення персоналу; 9) просування службовими сходами. Взаємопов'язане вирішення цих питань у межах підприємства утворює систему управління персоналом підприємства.

Проте наведений підхід не є однозначним. Існують і інші думки з цього приводу. «Донедавна самого поняття «управління персоналом» не існувало. Щоправда, система управління кожної організації мала функціональну підсистему управління кадрами із соціальним розвитком колективу, але більшу частину робіт з управління кадрами виконували лінійні керівники підрозділів» [6, с. 46].

Виходячи із сучасних умов розвитку підприємств, пропонується така диференціація концепцій менеджменту персоналу:

- кадрова політика;
- управління персоналом організації, що розвивається;
- методи формування кадрового складу (проектування структури організації, оцінка потреби в персоналі, аналіз кадрової ситуації в регіоні, аналіз діяльності і посадові інструкції, залучення кандидатів, оцінка кандидатів для прийому на роботу, конкурсний відбір, адаптація);
- методи підтримки працездатності персоналу (підвищення продуктивності і нормування праці, оцінка праці, атестація, формування кадрового резерву, планування кар'єри, навчання);
- управління персоналом і проблеми забезпечення банківської безпеки.

Сучасна концепція, система управління персоналом розглядають 11 функціональних підсистем з відповідним комплексом завдань:

1. Підсистема загального і лінійного керівництва.
2. Підсистема планування та маркетингу персоналу (стратегія управління персоналом, кадрова політика, кадровий потенціал, ринок праці, потреба в персоналі, рекламні, зовнішні джерела за-

безпечення персоналом, оцінка кандидатів на вакантні посади, атестація).

3. Підсистема управління та облік персоналу (прийом, звільнення і переміщення, інформаційне забезпечення, профорієнтація, зайнятість).

4. Підсистема управління трудовими відносинами (групові й особистісні взаємовідносини, взаємовідносини з керівництвом, виробничі конфлікти і стреси, психофізіологічна діагностика, етика взаємовідносин, взаємовідносини з профспілками).

5. Підсистема забезпечення нормальних умов праці (психофізіологія праці, ергономіка, технічна естетика, охорона праці, техніка безпеки).

6. Підсистема управління розвитком персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, кар'єра, адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантну посаду, кадровий резерв).

7. Підсистема управління мотивацією персоналу (нормування і тарифікація трудового процесу, системи оплати праці, засоби морального заохочення, форми участі в прибутках і капіталі, мотивація).

8. Підсистема управління соціальним розвитком (громадське харчування, житлово-побутове обслуговування, культура і фізичне виховання, здоров'я та відпочинок, дитячі заклади, соціальні конфлікти і стреси).

9. Підсистема розвитку організаційної структури управління (штатний розпис і аналіз організаційної структури управління та планування нової).

10. Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом (правові питання трудових відносин, узгодження документів з управління персоналом, консультації).

11. Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом (ведення обліку та статистики, інформаційне і технічне забезпечення СУП, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, патентно-ліцензійна діяльність).

Доцільно виокремити ті завдання, які традиційно закріплені за кадровою службою. Історично так склалося, що діяльність кадрових служб вітчизняних підприємств організаційно представлена найчастіше у формі відділу кадрів (ВК), що зумовлювалося двома основними особливостями. По-перше, протягом багатьох десятиліть у країні панували командно-адміністративні методи управління, і вирішення всіх концептуальних кадрових питань, особливо по відношенню до керівників різного рівня, безпосередньо залежало від думки партійних комітетів. Унаслідок цього цілком ігнорувалися об'єктивні оцінки діяльності працівників. У

таких умовах кадровій службі відводилися тільки реєстраційні та облікові функції. По-друге, роль кадрової служби впливала на її професійний склад. «Звичайно менеджером з персоналу є управлінець з великим досвідом роботи з людьми. Однак йому бракує часу для оволодіння новими напрямками і методами кадрової роботи» [3].

Нині існує концепція, в межах якої деякі автори пропонують створити на вітчизняних підприємствах служби управління людськими ресурсами за прикладом західних компаній, делегуючи їм виконання різних завдань (прийом, звільнення, відбір, оплата праці, нормування та ін.), тобто по суті об'єднуючи різноманітні традиційні служби управління персоналом «під одним дахом». Однак яким би не було це об'єднання, всередині логічно завжди буде виділений управлінський підрозділ, функції якого складатимуться з виконання завдань, пов'язаних із кількісними та якісними змінами персоналу підприємства. Такі завдання — визначимо їх як завдання управління кадрами — мають динамічний характер (відбір, прийом, звільнення, атестація, підвищення кваліфікації, просування службовою драбиною, організаційні і професійні переміщення та ін.) та менше формалізовані на відміну від інших завдань управління персоналом (нормування, розрахунок заробітної плати, облік виробітку та ін.), які можна віднести до статистичних. При цьому формалізація в більшості з них достатньо висока порівняно із завданнями динамічного характеру. Ці обставини створюють для багатьох статистичних завдань сприятливі умови для автоматизації і прискорюють темпи її реалізації.

Говорячи про управління персоналом і про управління кадрами зокрема, важко визначити саме поняття управління. Згідно з класичним підходом до цього питання і у відповідності до кібернетичних принципів під управлінням розуміють процес підтримки системи в призначених параметрах, тобто забезпечення такого її стійкого стану, за якого вона здатна оптимальним чином виконувати функції, характерні саме для тієї предметної галузі, в межах якої вона існує. Процес управління здійснюється за допомогою постійного аналізу інформації про фактичні значення параметрів, що характеризують поточний стан системи, і прийняття на цій підставі рішень щодо впливу на систему. Отже, управління є поняттям інформаційним. Якщо врахувати, що функціонування підприємства можливе за наявності ресурсної, організаційної, технологічної, збутової складових, то повинні бути і управлінські структури (інформаційна складова), які відповідають за працездатність кожної з них. Кадрова служба належить до

управлінських структур, які відповідають за інформацію динамічного характеру про працівників. Саме управлінський процес забезпечується за рахунок реалізації комплексу специфічних завдань.

Важливо відзначити, що сучасний рівень управління неможливий без застосування комп'ютерних технологій. При цьому виконання завдань управління кадрами в цих умовах має подвійну природу. З одного боку, ускладнення та розвиток системи управління персоналом, зокрема з обліком функцій, які виконує кадрова служба, вимагає обов'язкового застосування нових інформаційних технологій, оскільки інакше неможливо виконати обробку великих обсягів інформації, а також підтримувати оперативний і якісний рівень вирішення завдань та прийняття управлінських рішень. А з іншого боку, постійне вдосконалення та розвиток інформаційних технологій дозволяє коригувати і саму систему управління персоналом.

Проблеми інтенсифікації виробництва, підвищення його ефективності, раціональне використання дефіцитних кадрових ресурсів, застосування новітніх методик та стандартів обслуговування — вийшли на перший план і мають суттєве значення для виживання підприємства в нових економічних умовах.

Використання новітніх технологій, переорієнтація виробництва та його ефективність більше, ніж колись, залежить од персоналу. Сучасні технології вимагають не лише високої кваліфікації та виконавської дисципліни працівників, а їх творчої участі у виробництві.

Практика показала, що виробництво, соціальний розвиток і виховання персоналу є єдиний процес. Тому результати функціонування будь-якого підприємства безпосередньо залежать від працівників, ступеня їхньої кваліфікації.

Сучасна концепція розподілу функціональних сфер на підприємствах передбачає виокремлення сфери «управління персоналом» поряд з такими, як «виробництво», «фінансовий менеджмент», «маркетинг», «інновації» [2].

Специфічною особливістю сфери «управління персоналом» є те, що вона присутня в усіх інших сферах діяльності підприємства.

Отже, «управління персоналом» — це активізація людського чинника за допомогою ефективного менеджменту й оптимізації соціальної складової суспільного виробництва. Виокремимо такі особливості:

- відношення до людського фактора як джерела суспільно-соціального розвитку;
- створення сприятливих умов діяльності для кожної людини, щоб вона могла зробити свій особистий внесок у спільну справу;
- інтеграція кадрової політики в загальну політику держави та суспільства.

Необхідно відзначити, що в системі управління персоналом велику роль відіграє кадрова політика. Вона з командної політики, що «реагує», перетворюється в активну стратегічну політику, яка потім інтегрується в загальнодержавну. Загальна мета всієї системи управління персоналом не обмежується тільки ефективним його використанням, але також ефективною його підготовкою, розподілом і перерозподілом між галузями господарства. Це передусім включає управління процесами формування, розподілу, використання і відтворення людських ресурсів з метою досягнення найповнішого задоволення суспільних і особистих потреб у матеріальних та духовних благах.

Сучасні тенденції у виробництві, пов'язані з науково-технічним прогресом, посиленням конкуренції, необхідністю підвищення гнучкості виробництва, зростання вимог до професіоналізму персоналу, підвищенням його культурного та інтелектуального рівня, вимагають відповідного перегляду управлінських орієнтацій керівників оперативного рівня (керівники нижчої ланки: начальники секторів, відділів) у напрямі гуманізації і демократизації організаційної та корпоративної культури управління, залучення працівників до прийняття ефективних управлінських рішень, залучення їх до процесу управління якістю роботи на кожному робочому місці та в підрозділах, мотивувати зростання ініціативи працівників і їх винахідливості.

В умовах сучасного виробництва зростає роль управління, управлінської культури, управлінської філософії. Нині зміцнення позицій у конкурентній боротьбі залежить од якості управління. Тому концепції управління необхідно розглядати як один з головних чинник піднесення ефективності будь-якої господарської діяльності.

Згідно із сучасними концепціями управління, будь-яка виробнича система розглядається як соціотехнічна, позаяк у ній постійно взаємодіють дві підсистеми — технічна, яка включає не лише механізми, обладнання, технології, а й управлінські знання, організаційні структури, методи планування, розробку робочих місць, рівень кваліфікації робочої сили, й соціальна, яка включає всі форми стимулювання праці, стиль управління, участь праців-

ників у процесі прийняття рішень, можливість кар'єри та ротацію кадрів, організаційну культуру.

В умовах ринкової економіки виникає об'єктивна необхідність розробки принципово нових підходів до пріоритету цінностей і зміни концепції управління персоналом.

Сучасна концепція управління персоналом — «персонал — головний потенціал підприємства». У межах цієї концепції слід розглядати принципи та методи управління персоналом, систему управління персоналом і соціальні технології [1].

Література

1. *Абакумова А.* Привлечение и набор персонала через систему интернет // Трудовое право. — 1998. — № 4. — С. 71—74.
2. Автоматизация кадрового учета / М.А. Винокуров, Р.Д. Гутгарц, В.А. Пархомов, И.В. Слюсаренко. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 222 с.
3. *Гаврилов М.М.* Современная технология кадровой работы в банках // Деньги и кредит. — 1996. — № 3. — С. 71—75.
4. Менеджмент организации. Учеб. Пособ. / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 432 с.
5. *Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 704 с.
6. *Одегов Ю.Г., Журавлёв П.В.* Управление персоналом: Учеб. для вузов. — М.: Финстатинформ, 1997. — 878 с.
7. *Солодова Н. Г.* Изменение подходов к понятию «заработная плата» в период реструктуризации российской экономики // Вопросы реформирования социальной жизни общества: Сб. науч. тр. / Науч. ред. М.А. Винокурорв. — Иркутск: Иркут. гос. акад., 2000. — С. 133—139.
8. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 423 с.

Стаття надійшла до редакції 05.03.2007

УДК 331.101.6

І. С. Мірошниченко, аспірантка,
Кіровоградський національний технічний університет