

Формирование системы непрерывного обучения кадров в условиях социально ориентированной экономики не должно быть самоцелью, а, прежде всего, средством повышения материального и духовного благосостояния населения. Ее развитие должно определяться не задачами функционирования отдельных предприятий и хозяйственного комплекса страны в целом, а формированием конкурентоспособной рабочей силы, имеющей право на достойный труд и заработную плату.

Литература

1. *Товажнянский Л. Л., Кравец В. А., Кухаренко В. Н.* Информационное пространство Украины для непрерывного образования // Управляющие системы и машины. — 2002. — № 3—4. — С. 35—40.

2. *Синица Е. М.* Информационные технологии для непрерывного // Управляющие системы и машины. — 2002. — № 3-4. — С. 49—56.

3. *Поважний С. Ф.* Квалификация управленческих кадров — важнейший фактор экономического роста Информационное пространство Украины для непрерывного образования // Управляющие системы и машины. — 2002. — № 3—4 — С. 7—16.

4. Національна доктрина розвитку освіти. Затв. Указом Президента України від 7 квітня 2002 р. № 347/2002 // Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство. — www.rada.gov.ua.

Стаття надійшла до редакції 26.04.2007

УДК 331.108.2:005.41

А. О. Василенко,

КНЕУ імені Вадима Гетьмана, м. Київ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В ЕВОЛЮЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

АНОТАЦІЯ. Серед важливих проблем сучасної теорії і практики менеджменту важливе місце займає проблема визначення сучасних тенденцій в управлінні персоналом та чинників їх формування. В статті автором визначено та проаналізовано основні чинники підвищення ролі персоналу і менеджменту персоналу у постіндустріальному суспільстві. Також окреслено основні сучасні тенденції в менеджменті персоналу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Менеджмент персоналу, управління людськими ресурсами, тенденції еволюції, фактори підвищення ролі менеджменту персоналу, працівники знань, професіоналізація, інтернаціоналізація менеджменту персоналу.

Сучасний стан розвитку української економіки і суспільства характеризується завершенням початкового (перехідного) періоду системних перетворень і переходом до етапу практичної реалізації завдань довгострокової стратегії. Вже кілька років відбувається поступове зростання економіки України в цілому і її виробничій сфері зокрема. Для цього етапу характерним є пошук адекватних механізмів, резервів розвитку і підвищення ефективності виробництва. Як показала світова практика в сучасних умовах основним чинником розвитку є ефективна система управління як економікою в цілому, так і окремими підприємствами. Серед всіх функцій загального менеджменту, на думку більшості науковців і практиків, найбільші резерви для зростання має менеджмент персоналу. Оскільки України рухається в напрямку інтеграції у світову економіку, а також з огляду на подальше поглиблення глобалізації світової економіки, актуальним стає питання вивчення світових тенденцій в області менеджменту персоналу та чинників, що їх визначають, і розробка відповідних рекомендацій для практиків щодо того, як поводитись і у якому напрямку рухатись.

Зазначена проблема досліджувалась у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Т. Ю. Базарова, В. П. Пугачова, В. В. Гончарова, М. В. Грачова, Н. Д. Лук'яненко, І. Прокopenка, С. В. Шекшні, Г. В. Щокіна, Л. Н. Драгун, Е. Н. Вінніченко та інших. Проте слід зазначити, що деякі аспекти вивчення даної проблеми потребують подальшого аналізу, уточнення та систематизації. Виходячи з цього, завданням даного дослідження є уточнення та систематизація поглядів різних авторів стосовно сучасних тенденцій та напрямів розвитку практики менеджменту персоналу та чинників, що їх визначають.

В економіці і економічній стратегії організацій постійно відбуваються зміни. Особливої динаміки ці зміни набули в останні десятиліття ХХ — на початку ХХІ сторіччя в результаті посилення глобалізації та інтернаціоналізації економіки, прискорення науково-технічного прогресу, розвитку інформаційних технологій та комп'ютерної техніки, посилення глобальної конкуренції, галузевих зрушень від сільського господарства до промисловості і послуг, поширення енерго- і ресурсозберігаючих технологій. Однією із сучасних тенденцій є підвищення ролі і значення персоналу як основного ресурсу організації у конкурентній боротьбі. Серед основних факторів, що підвищують роль персоналу і менеджменту персоналу у постіндустріальному суспільстві, можна виділити наступні: революційні зміни у змісті праці, що викликані застосуванням нових техніки, технологій і методів виробничої

діяльності (автоматизація, комплексна механізація, комп'ютери-зація та роботизація виробництва); зменшення можливостей контролю за працівниками і підвищення значимості самоконтролю і дисципліни; зміна орієнтації і динаміки попиту і спрямованого на його задоволення виробництва; загострення конкуренції на світовому ринку; підвищення значимості якості продукції; зміна форм організації праці на підприємстві; підвищення загальноосвітнього, професійно-кваліфікаційного та культурного рівня працівників, підвищення матеріального добробуту більшості населення розвинутих країн, і як наслідок зростання їхніх особистісних запитів до трудової діяльності і зміни у мотиваційних установках; зростання ціни робочої сили; розвиток демократії у суспільстві і на виробництві та створення умов для гуманізації праці; розвиток та підвищення ролі соціального партнерства, розповсюдження в суспільстві (перш за все в індустріально розвинутих країнах) ідей гуманізму і соціальної справедливості.

Слід підкреслити, що фактори, які справляють вплив на соціально-трудові відносини та менеджмент персоналу, діють не ізольовано, вони прямо чи побічно пов'язані між собою, а їх зв'язок з соціально-трудовами відносинами є одночасно і складним, і суперечливим.

Прискорення науково-технічного прогресу в другій половині минулого століття і швидке старіння знань, що викликане ним, а також зростання ролі у виробництві інженерно-технічного персоналу призвели до створення спочатку в найбільших, а потім і в невеликих організаціях власних центрів професійної освіти. Так, компанія «Моторола» створила свій університет ще у 1930-ті роки, поклавши початок новій тенденції. Що була підтримана більшістю транснаціональних компаній у 1960-ті — 1970-ті роки. Зараз в Україні внаслідок майже повного знищення середньої професійно-технічної освіти, виникли значні проблеми з підготовкою робітників, що поставило перед великими і середніми промисловими підприємствами завдання створення власних центрів підготовки робочих кадрів.

Підвищення матеріального добробуту і зростання освітнього рівня населення розвинутих країн, що супроводжується розповсюдженням ідей гуманізму і соціальної відповідальності роботодавців, призвели до прийняття законів, що регулюють відносини між працівниками і роботодавцями і накладають на останніх значні зобов'язання та обмеження щодо їх відносин з найманими працівниками. Це обумовило появу нових функцій менеджменту персоналу, таких як планування і розвиток кар'єри, внутрішньо-

організаційна комунікація, збагачення праці, участь найманих працівників в управлінні, управління соціальними пільгами тощо.

Серед науковців і практиків менеджменту набув широкого розповсюдження погляд на відносини між організацією і працівником, як складний довготривалий процес, що вимагає від менеджерів спеціальних навичок щодо його управління. Менеджмент персоналу перетворився в таку ж важливу організаційну функцію, як управління фінансами або технологічним розвитком, а менеджери з персоналу стали повноправними членами вищого керівництва більшості сучасних компаній.

Зростання витрат, пов'язаних з наймом працівників і особливо на їх навчання і розвиток змусили організації переглянути своє ставлення до питань підбору персоналу, наслідком цього стало те, що планування персоналу перетворилось у формалізований процес, за допомогою якого організації визначали свої потреби в робочій силі на тривалий період.

Основою продуктивності більшості сучасних працівників є їх власні знання і навички, на основі яких вони здатні створювати нову цінність. Таких працівників Пітер Друкер назвав *knowledge workers* (працівники знань). На відміну від пролетаря індустріальної епохи *knowledge workers* не залежать від матеріальних факторів, вони самостійно мають все те, щоб бути продуктивними. Внаслідок цього докорінно змінюються відносини між працівником і роботодавцем: від абсолютної залежності першого від останнього вони перетворюються в рівноправних партнерів.

Прискорення науково-технічного прогресу і перш за все розвиток засобів телекомунікації, персональних комп'ютерів та Інтернету і посилення конкуренції, що пов'язане з лібералізацією світової економіки та її глобалізацією призводить до того, що традиційні ієрархічні з великою кількістю рівнів управління організації стають неефективними і неповороткими. Це призвело до зменшення числа ієрархічних рівнів, створення плоских організаційних структур, широкого розповсюдження проектних форм організації робіт і виникнення віртуальних організацій.

Система управління персоналом і відносин між працівником і роботодавцем, що виникає в останні роки багато в чому заперечує принципи, що покладені в основу існуючої до теперішнього часу традиційної системи. Це пов'язане з тим, що дуже важко поєднати професійну самодостатність і незалежність від роботодавця *knowledge workers*, їх ринкову і географічну мобільність за існуючою моделлю відносин, за якої організація брала на себе відповідальність з добробут і розвиток працівника в обмін на його лояль-

ність і дисциплінованість у виконанні організаційних правил і процедур; значну різницю у здатності створювати цінність у найкращих працівників (так званих «зірок») і їх рядових колег з системою ієрархічних посадових окладів; необхідність залучати талановитих молодих менеджерів для створення і управління новими напрямками у розвитку бізнесу і практику просування на керівні посади працівників з власного кадрового резерву.

Багато організацій вже кілька років назад зрозуміли неадекватність традиційних методів, а головне, філософії традиційної системи менеджменту персоналу, сучасній ситуації на ринку і в суспільстві і почали докорінно переглядати свої відносини з працівниками, започатковувати принципи того, що можна назвати сучасним управлінням людськими ресурсами. Виникнувши на початку минулого десятиліття, в останні роки ці тенденції суттєво закріпились і набули глобального характеру.

Більшість сучасних корпорацій проголосили лозунг «Люди — наш головний актив». При цьому продовжують управляти своїми працівниками, використовуючи ті ж самі методи, що і двадцять років тому. Однак все більше компаній переходить від формального визнання важливості людських ресурсів на словах до створення організації, побудованої навколо цих ресурсів. У своєму останньому зверненні до акціонерів «Дженерал Електрик» в якості голови корпорації у 2000 році Джек Велш написав, що «наш основний бізнес — це підбір, збереження і розвиток людського таланту», а все інше — двигуни, обладнання або фінансові послуги — вторинне, може бути продано або реструктуризоване, а компетенція в управлінні персоналом повинна зберегтися. Управління людськими ресурсами повинне стати головним пріоритетом для першого керівника будь-якої компанії.

Таким чином, наслідком зростання ролі персоналу у виробництві є процес трансформації функцій менеджменту персоналу. Аналіз літературних джерел з даної проблематики дозволив виділити наступні тенденції в еволюції менеджменту персоналу: перехід від управління кадрами до управління людськими ресурсами, тобто від вертикального управління, централізованої кадрової функції і традиційного відділу кадрів до горизонтального управління, децентралізованої функції управління персоналом, що залучає лінійне керівництво; від планування персоналу як реакції на виробничі плани до планування людських ресурсів, що повністю інтегроване в корпоративне планування; трансформація менеджменту персоналу із інструментальної кадрової функції в стратегічний компонент менеджменту корпорації, що здійсню-

ється безпосередньо вищим керівництвом; перехід від фрагментарної, службової кадрової діяльності до інтеграції функцій керівництва і кадрових функцій; професіоналізація функцій менеджменту персоналу; підвищення значимості управління змінами серед функцій менеджменту персоналу; інтернаціоналізація функцій менеджменту персоналу; зростання у менеджменті персоналу питомої ваги функцій поглиблення соціального партнерства і регулювання соціально-трудових відносин; зміна принципів і методів у системі мотивації, зростання ролі нематеріальної, і особливо статусної мотивації; перехід від підвищення кваліфікації до постійного розвитку людських ресурсів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку автор статті вбачає у більш глибокому дослідженні сучасних тенденцій в менеджменті персоналу на українських підприємствах та розробці практичних рекомендацій по удосконаленню системи менеджменту персоналу підприємств України з урахуванням зазначених світових тенденцій.

Література

1. *Пугачев В. П.* Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 1998. — 279 с.
2. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: МГУ, 1997. — 480 с.
3. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
4. *Шекшня С.* Современные представления об управлении персоналом // Управление персоналом. — 2004. — № 1–2. — С. 70—79.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2007

УДК 331

Д. В. Верба,

КНЕУ імені Вадима Гетьмана

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТВОРЕННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

Обсяги та структура створюваних робочих місць визначають організаційно-технічні передумови досягнення повноти і ефективності зайнятості. Оцінка впливу процесів створення робочих місць на показники продуктивності праці, загальної чисельності