

ефективно управляти своєю діяльністю на основі даного аналізу.

Список використаних джерел

1. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: моногр. / О.І. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землянкін та ін. – Донецьк.: ІЕП НАН України, 2007. – 328 с.
2. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку / В.П. Антонюк // НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 348 с.
3. Владыкина Л.Б. Человеческий капитал предприятия / Л.Б. Владыкина // Экономические науки. – 2009. – № 12. – С. 210-214.
4. Грیشнова О.А. Освіта як чинник бюджетного розвитку і економічного зростання України / О.А. Грیشнова. – С. 93-101.
5. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала / С.А. Дятлов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994. – 160 с.
6. Mincer Jacob The production of human capital and the life cycle of earnings: variations on the theme / Jacob Mincer // Journal of Labor Economics. – 1997. – Vol. 15, No. 1, Part 2:– P. 526-547.
7. Залознова Ю.С. Формування та розвиток системи управління персоналом вугільних шахт: моногр. / Ю.С. Залознова. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2010. – 444 с.
8. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: моногр. / О.В. Кендюхов / НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 363 с.
9. Лепа Р.Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, методы, модели: монография / НАН Украины, Институт экономики промышленно-
- сти. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 308 с.
10. Роберт С. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон.: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 320 с.
11. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Нивен Пол [пер. с англ.]. – Днепропетровск: Баланс-Клуб], 2003. – 328 с.
12. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации / С.М. Климов. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2000. – 120 с.
13. Wiig K. Comprehensive knowledge management / K. Wiig // Working Paper, Knowledge Research Institute, Inc. – 1999. – № 2. – P. 175-181.
14. Вебер Юрген. На пути к активному управлению с помощью показателей / Юрген Вебер, Утц Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №5 – С. 158.
15. Нильс-Горан Ольве. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Магнус Ветгер [пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304 с.
16. Омельченко С.Н. Балансировка производственных мощностей промышленного предприятия / С.Н. Омельченко, А.М. Поникарчук, М.Ф. Гончаренко // Структурні реформи і трансформації в промисловості: перспективи і пріоритети: тези доп. і повідом: міжнар. наук.-практ. конф., 17 груд. 2010 р. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2010. – С.268-269.
17. Руссиян Е.А. Метод оценки потенциала работника предприятия / Е.А. Руссиян // Экономика промышленности: сб. науч. тр. / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2007. – С. 216-224.

І. А. Бутенко

А. В. Курносова

м. Одеса

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми, її зв'язок з науковими та практичними завданнями. В умовах безперервної зміни соціально-економічної ситуації питання кадрової політики набувають особливої значимості, оскільки її основною метою є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення й збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самого підприємства, вимогам чинного законодавства й станом ринку праці; при цьому кадрова політика повинна бути націлена на підвищення ефективності роботи персоналу, проведення таких заходів, які дозволять із більшою продуктивністю використати трудові ресурси.

Разом з тим знайомство з роботою кадрових та безпосередньо пов'язаних з ними служб показало, що

вони недостатньо уваги приділяють вивченню та впровадженню прогресивного досвіду по реалізації комплексних систем нормування й організації праці, стимулюванню співробітників. Крім того, і на державному рівні питання забезпечення промисловості кваліфікованими кадрами вирішено не в повній мірі. Вимоги сучасної економіки орієнтовані на ефективну реалізацію кадрового потенціалу, тому кадрові та пов'язані з ними служби повинні вирішувати такі задачі, як: удосконалення нормування й організації праці, управління персоналом з метою підвищення ефективності виробництва; розробка й удосконалення системи мотивації праці співробітників підприємства; організація роботи відповідно до вимог документів системи якості.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Різним аспектам кадрової політики та управління персоналом присвячені дослідження провідних вчених, таких, як: Р. Акофф, М. Армстронг, Ю. Барішніков, Г. Беккер, В. Веснін, О. Галушак, І. Герчикова, А. Гольда, Х. Грехем, Р. Гутгарц, А. Дейнека, Д. Добровольській, М. Долішній, П. Дракер, В. Ільїн, В. Іноземцев, Е. Катульській, А. Кібанов, О. Крушельницька, В. Потуданська, та інші. Але реалії сьогодення, що швидко змінюються, виявляють необхідність удосконалення кадрової політики для підвищення ефективності управління підприємством, особливо це стосується стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відношень і оцінки ефективності системи управління персоналом.

Цілі статті (постановка завдання). Метою та основними завданнями даної публікації є дослідження можливостей удосконалення кадрової політики промислових підприємств для підвищення ефективності використання трудових ресурсів та розробка пропозицій щодо основних стратегічних напрямків розвитку системи управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Промисловість залишається одним з найбільш консервативних секторів економіки в плані використання ринкових каналів мобільності трудової сили. Звичайно, існує значна галузева специфіка, але, у цілому, менеджмент промислових підприємств, як і раніше надає перевагу використанню традиційних підходів до найму працівників, звертаючись, насам-

перед, до використання людських ресурсів самого підприємства – різного роду мереж працівників (професійних, дружніх), особливо, для набору більш високооплачуваного кваліфікованого персоналу. На більшості підприємств зберігається система підбора персоналу, при якій основні рішення в цій області приймаються взагалі поза кадровою службою.

Аналіз структури й функцій підрозділів, що мають відношення до формування й реалізації кадрового потенціалу на промислових підприємствах, виявив їх роз'єднаність [1]. Нерідко вони виконують однакові завдання, використовуючи при цьому різні інструменти, що приводить до неузгодженості, збільшує кількість помилок, подовжує процедуру прийняття й реалізації кадрових рішень. Єдина функціональна підпорядкованість кадрових служб могла б здійснити їх координацію, щоб не гаяти час на різні узгодження й перевірки, виключить дублювання.

Для формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, у всіх секторах промисловості необхідно проводити безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку із цим варто постійно вдосконалювати структуру управління, вивчати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики, формуючи кадрову політику як основу стратегічного управління. Проведений аналіз проблем у сфері управління персоналом дав можливість виділити актуальні напрямки вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності використання трудових ресурсів промислових підприємств (рис. 1).

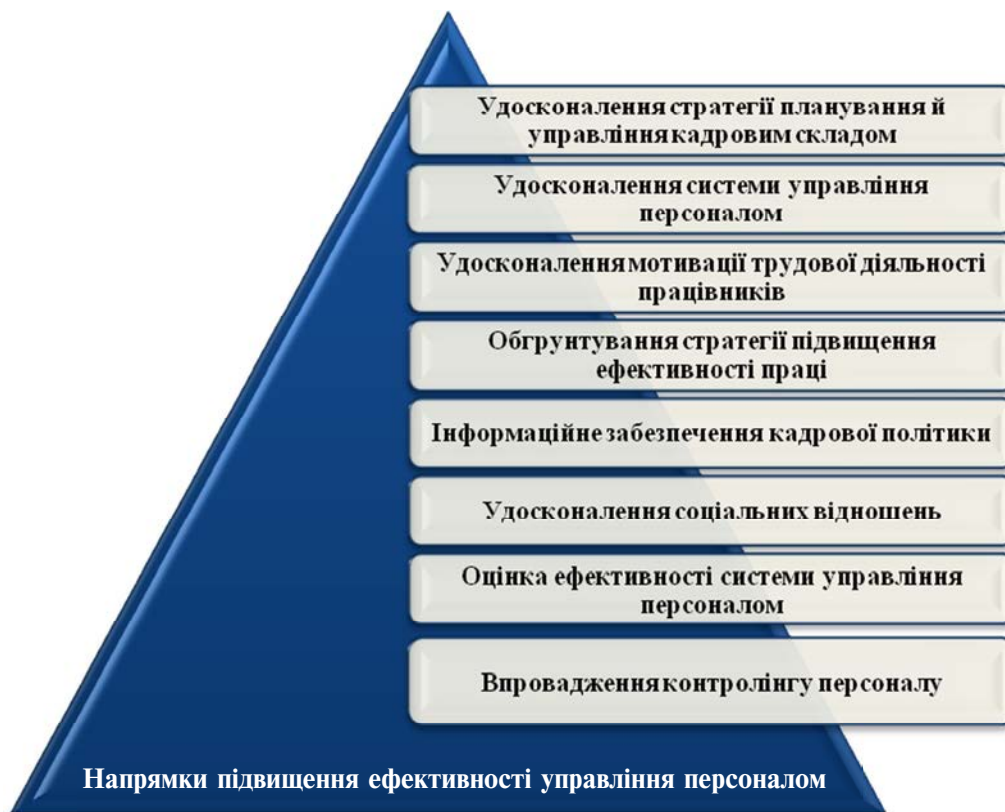


Рис. 1. Актуальні напрямки підвищення ефективності управління персоналом промислових підприємств

Головні з них пов'язані з необхідністю удосконалення стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відношень та оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

Стратегія планування персоналу припускає, що кадрова політика повинна базуватися на стратегічних планах підприємства. Фактично це означає, що цілі кадрової політики повинні бути похідними від цілей підприємства, тобто специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими мають володіти працівники, визначаються виходячи із цілей усього підприємства.

Схематично основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом на промисловому підприємстві наведено на рис. 2.

Сьогодні підприємствам потрібно вдосконалювати систему соціальних відносин, які здатні забезпечити певний рівень соціальних гарантій. Нові завдання управління персоналом вимагають, у свою чергу, оптимізації роботи кадрової служби, її участі в розв'язанні перспективних кадрових задач, включаючи кваліфікацію кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору й найму на роботу, внутрівиробничу конкуренцію. Необхідно й поліпшення технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення. Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики, варто враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи підприємства, але й на ресурсне забезпечення підприємства, насамперед на обмеження фінансових ресурсів.

Ефективність кадрової політики організації при здійсненні основних напрямків кадрової роботи (формування, використання й розвиток трудового потенціалу) визначається також реалізацією функції контролінгу персоналу, що ставить метою підтримку планування всіх заходів у даній сфері, управління ними, контролювання й інформаційного забезпечення.

Кінцева мета контролінгу полягає в регулярній, об'єктивній і комплексній оцінці діяльності персоналу, яка має бути спрямована, насамперед, на оптимізацію управлінських рішень в сфері кадрової політики й забезпечення конкурентоздатної стратегії організації в області людських ресурсів. Кадрова політика має бути адекватна стратегії розвитку підприємства, орієнтована на тенденції й плани його розвитку і покликана враховувати забезпечення необхідного зростання виробничих показників, збереження фінансової рівноваги і конкурентних позицій на ринку.

Удосконалення організації управління персоналом передбачає розробку напрямків з ефективного управління трудовими ресурсами, що покликане забезпечити збалансованість трудових ресурсів і робочих місць й ефективне використання робочої сили в діючому виробництві.

Завдання поліпшення системи організації управління трудовими ресурсами підприємства не може бути ефективно вирішено без попереднього вдосконалення загальної системи управління й організації діяльності персоналу, тому авторами пропонується наступна послідовність реалізації цих заходів:

1. Проведення заходів щодо оптимізації загальної системи управління.

2. Вдосконалення роботи в області управління персоналом.

3. Заходи щодо поліпшення системи організації й оплати праці працівників, їх мотивації.

Структурні компоненти системи управління персоналом, на які можуть бути спрямовані пропонувані заходи, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Деякі структурні компоненти та резерви підвищення ефективності системи управління персоналом

Найменування	Резерви підвищення ефективності
Структура персоналу: чисельність, кваліфікаційна й вікова структура, групи співробітників за стажем роботи на підприємстві, потенціалом розвитку, рольовим статусом на підприємстві й його підрозділах	Постійні й змінні дані обліку й статистики персоналу, інформація про результати його навчання, ділова оцінка (атестація)
Структура розвитку персоналу	Планування потреби в персоналі, заміщення вакансій, заходи щодо розвитку персоналу
Організаційна структура: формальна ієрархія й неформальні структурні групи	Схеми організаційних структур, діаграми виконання функцій і комунікаційних зв'язків, опитування співробітників і керівників
Організація праці: розміщення персоналу, робочі місця і їх взаємозв'язки	План посад і робочих місць (штатний розклад), опис робіт і посад (посадові інструкції), діагностика робочих місць, опитування співробітників
Культура управління: стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею	Методи соціальних досліджень, робота з працівниками, яких звільняють
Мотиваційні установки	Опитування працівників, групові дискусії, аналіз застосування теорій мотивації

Слід зазначити, що для підвищення ефективності праці й якості трудового життя необхідне вживання комплексних заходів в усіх напрямках моделі трудової діяльності, у тому числі за допомогою державної політики та соціальних інструментів, що сприяють підвищенню громадянської й творчої активності співробітників, залученню їх до вирішення постійно виникаючих проблем в сфері організації виробництва й праці. Ці міри трансформуються в загальну кадрову політику підприємства.

Висновки і перспективи подальших розвідок

Вирішення перерахованих вище проблем у сфері управління персоналом промислових підприємств можливо тільки на шляху об'єднання зусиль суб'єктів господарської діяльності, галузевих асоціацій і держави в напрямку формування інвестиційно-іннова-

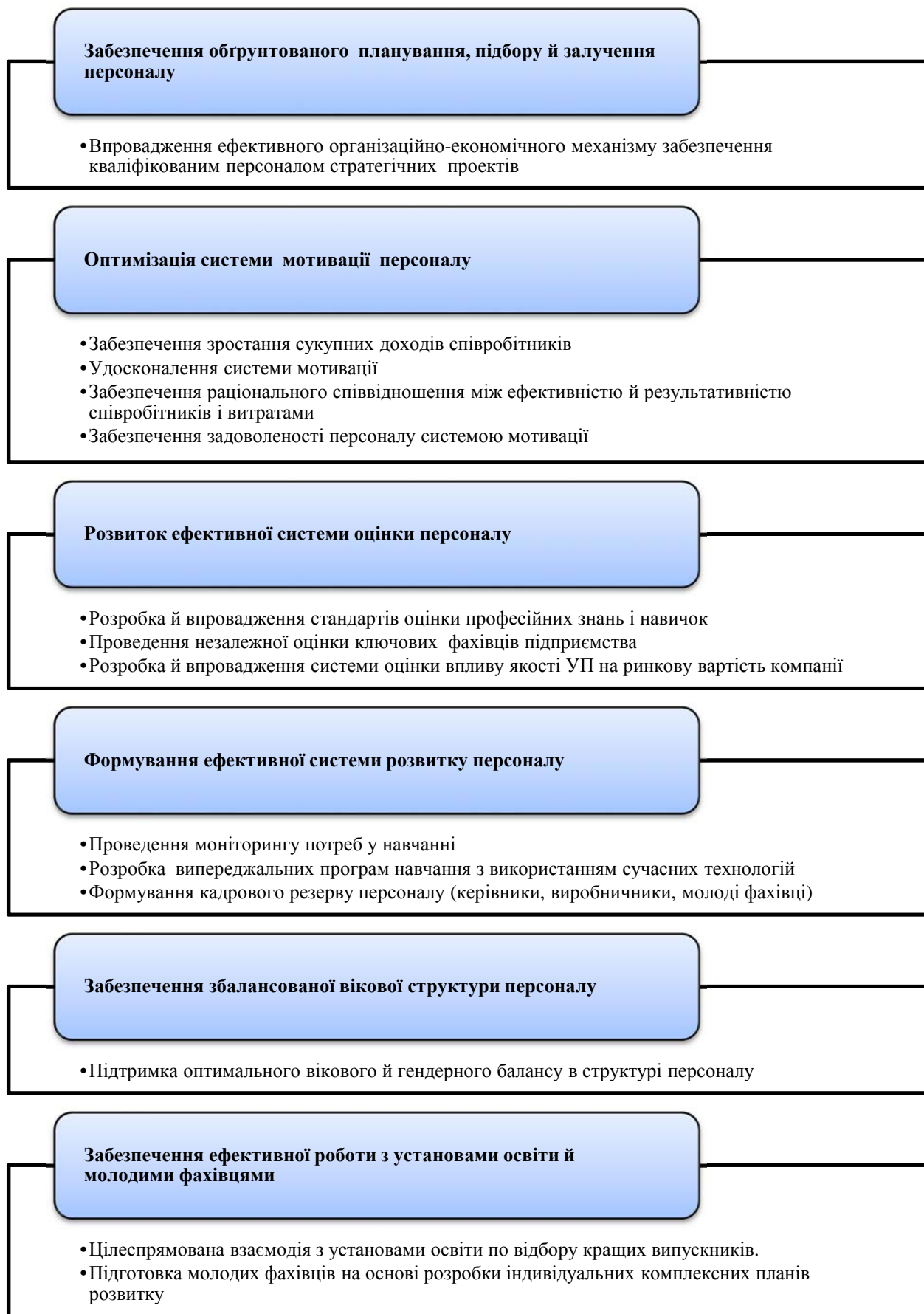


Рис. 2. Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом промислових підприємств

ційної моделі соціально-економічного розвитку країни з урахуванням найбільш успішних світових практик, адаптованих до вітчизняних умов.

Реалізація такої моделі передбачає, насамперед:

– аналіз спеціальних інструментів, резервів, технологій підвищення ефективності управління персоналом підприємства з метою їх подальшого раціонального використання;

– організацію систематичної співпраці функціональних підрозділів, що мають відношення до кадрової служби з метою взаємоузгодження, координації, оптимізації їх діяльності;

– попередження плинності кадрів, оптимізацію внутрішньої мобільності персоналу, зміцнення трудової дисципліни, підвищення реальної зацікавленості працівників підприємства в кінцевих результатах їх діяльності;

– підвищення якості робочої сили шляхом впровадження ефективної системи професійного навчання кадрів на виробництві, розробка системи стимулювання підвищення кваліфікаційного рівня персоналу підприємств;

– відновлення в нових умовах системи безперервної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з залученням потенціалу навчальних закладів усіх рівнів, включаючи і закордонні навчальні заклади;

– розробка заходів щодо попередження нещасних випадків, підвищення ступеня безпеки, зниження захворюваності, поліпшення умов праці й підвищення культури виробництва на підприємствах;

– формування дієвого механізму визначення поточної потреби підприємств у кваліфікованих робітничих кадрах та фахівцях з урахуванням напрямів та спеціальностей за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, який має базуватися на удосконаленій системі кадрового обліку в галузі, єдиній інформаційній базі та розвиненій системі прогнозування;

– розробку і реалізацію програм збереження і стабілізації роботи галузей економіки, стимулювання інвестиційних проектів, спрямованих на створення нових робочих місць;

– залучення і стимулювання участі роботодавців у підготовці кадрів, удосконалення галузевої системи підготовки кадрів робітничих професій та післядипломного навчання; відпрацювання механізмів закріплення та забезпечення роботою молодих спеціалістів;

– залучення місцевих органів влади до розробки програм підготовки робітників та фахівців за професіями, необхідними підприємствам, з урахуванням відсотків міграції, ротації, демографії випускників навчальних закладів;

– запровадження галузевих і кваліфікаційних вимог та нормативів з регулювання заробітної плати та забезпечення оптимізації міжпрофесійної, міжкваліфікаційної, міжпосадової та міжгалузевої диференціації заробітної плати;

– побудову національної системи стандартів управлінської діяльності;

– розробку нових вимог до структури та якості кадрового потенціалу промислового сектору на основі міжнародних стандартів;

– формування державного замовлення на підготовку спеціалістів з інноваційного менеджменту підприємницької діяльності у сфері інвестування інноваційних проектів і програм, маркетингу інноваційного продукту та продукції, трансферу технологій, захисту інтелектуальної власності та інших перспективних професій.

Реалізація наданих пропозицій дозволить підвищити ефективність управління персоналом; удосконалити використання трудових резервів, формування та реалізацію кадрової політики як на державному рівні, так і на рівні окремого підприємства.

Список використаних джерел

1. Дуданов, Е. И. Социальные условия реализации кадрового потенциала промышленных предприятий: дис. канд. соц. наук / Е. И. Дуданов. – Пенза, 2011. – 184 с.
2. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
3. Крушельницька О.В. Управление персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2005. – 308 с.
4. Недогонов Д. В. Управление рабочим персоналом в современных промышленных организациях Харьков: социологический анализ практик / Д. В. Недогонов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2007/17/nedogonov_dv.doc.pdf.
5. Druker P.F. Innovation & Entrepreneurship / P.F. Druker – N.Y., 1985 – 190 p.

Г. Г. Виногоров
канд. экон. наук
г. Минск, Беларусь

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Рыночные условия хозяйствования, усиливающийся глобальный характер конкуренции объективно обуславливают необходимость самого благоприятного позиционирования любого субъекта хозяйствования в своей отрасли.

Руководству предприятия необходимо сосредоточиться не только на экономическом, но и на экологическом и социальном развитии своей компании. Экологическая и социальная деятельность должна стать частью общей стратегии, а при ее разработке