

Пойманова А.С., магістранта
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:
УЗГОДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ, ЇЇ ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ
ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

Наукову статтю присвячено вирішенню важливого в сучасних умовах формування соціально орієнтованого управління завдання – удосконаленню управління персоналом шляхом узгодження кадрової політики підприємства та стратегії розвитку.

На основі використання теоретичного та практичного матеріалу визначено вплив на рівень управління персоналом соціальних, економічних, організаційних аспектів діяльності підприємства. Уточнено сутність понять “управління персоналом” та “кадрова політика”. Розкрито вплив соціальних, економічних, організаційних чинників на здійснення управління персоналом. Визначено місце та роль кадрової політики в системі управління персоналом. Розроблено методичні рекомендації щодо формування програми комплексної мотивації персоналу.

***Ключові слова:** управління персоналом, кадрова політика, стратегія розвитку, рівень управління персоналом, кадрове планування, мотивація персоналу.*

Постановка проблеми. Динамічний розвиток економіки України неможливий без ефективного процесу управління кадровим потенціалом - головним чинником виробництва. Ефективність господарської діяльності підприємства, досягнуті ним конкурентні переваги на ринку залежать від формування, використання і розвитку його кадрового потенціалу. В цій ситуації особливої актуальності набуває проблема розробки комплексу цілеспрямованих дій з управління кадровим потенціалом як на підприємстві в цілому, так і на рівні окремих проектів. Важливим інструментом при управлінні кадровим потенціалом виступає кадрова політика. Через ефективну кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління кадровим потенціалом підприємства. Тому вибір кадрової політики, який базується на специфіці функціонування підприємства та головної стратегії компанії, має важливе науково-практичне значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні аспекти кадрової політики визначали у своїх працях такі вчені, як Л.В. Балобанова, М.Д. Виноградарський, Л.І. Федулова. Проблематиці кадрової політики в системі управління приділяли увагу такі знані науковці, як С. Дубенко, О. Оболенський, В. Олуйко, В. Лук'яненко. Розробкою питань стратегічного управління займалось багато авторів - І. Ансофф, Шен-дел, Хаттен, Ірвін та ін.

Метою статті є обґрунтування кадрової політики, як дієвого інструменту управління кадровим потенціалом.

Виклад основного матеріалу. Для дослідження сутності та методичного складу організаційної діяльності на виробництві теоретичне та практичне значення мають взаємозв'язки між такими категоріями, як „організація” та „управління”. У вітчизняній та зарубіжній літературі співвідношення між ними трактується багатозначно, а іноді й суперечливо. Так, у працях деяких вчених організація розглядається як одна з основних функцій кадрової роботи. Головне призначення організації – досягти злагодженості усіх дій та усіх елементів господарської системи: раціональної організації праці, забезпечення виробництва сировинною та матеріалами, найкращою технологією, оптимальною структурою виробництва. Ця діяльність стосується як керованого персоналу (працівників та службовців), так і відділу кадрів, докладніше, всієї системи управління на підприємстві. При цьому взаємозв'язок повинен бути налагоджений не тільки в середині системи, але й зовні”. Інші вчені, навпаки, вважають кадрову роботу, тобто організаційну діяльність, направлену на персонал підприємства та управління, складовою частиною організації виробництва.

На мою думку, взаємозв'язок між організацією та керівництвом носить діалектичний характер, це означає, що вона може бути вірно зрозуміла лише з боку системного підходу. Систему, як відомо, складають елементи, їх властивості та зв'язки. Виробництво – це суцільно-економічна система, основними елементами якої є люди, предмети та знаряддя праці.

Таким чином, щоб виробництво могло існувати як процес (одиничний чи складний) та як система, необхідно забезпечити зв'язки між його загальними елементами, д. ш. відповідно з'єднати їх у просторі і часу. Ці зв'язки є одночасно і об'єктом та результатом організаційної діяльності.

Коли ми говоримо про організаційну роботу як систему, то маємо на увазі структуру зв'язку між її елементами, а коли говоримо про неї як про процес або про одну з функції керування, то розуміємо під цим діяльність,

направлену на встановлення та забезпечення цілісних зв'язків між елементами системи, обумовлюючими її нормальне функціонування.

Тут виникає питання: чи не вступає таке визначення у суперечність з прийнятим у літературі тлумаченням понять „організація управління”? Щоб з'ясувати це, з'ясуємо, що слід вважати «зв'язками» стосовно до виробничої системи та її елементам.

Розглянемо спочатку елементарну виробничу ланку, де минає процес праці. Основні її елементи, як відомо, - людина, знаряддя праці, засоби праці. Для того щоб щось виробити, їх необхідно з'єднати між собою, що й робить людина у процесі праці. Таким чином, людина – активний елемент виробничої системи, який здійснює цілісний зв'язок між собою, знаряддям та засобом праці. Цей зв'язок реалізується за допомогою визначених засобів та методів, забезпечується відповідними взаєморозташуванням та з'єднанням у просторі та часу всіх трьох елементів. Інакше кажучи, раціональна організація трудового процесу передбачає раціональні зв'язки у елементарній господарській системі, які досягаються в результаті доцільного планування та забезпечення робочого місця, застосування визначених засобів та методів праці.

Елементарна виробнича ланка як система, не може, однак, існувати поза зв'язком з оточуючим середовищем, звідкись повинні надходити сировина, заготовки, т.ч. засоби праці, кудись повинна направлятися готова продукція, т.ч. його продукт. Це так звані технологічні зв'язки. Крім того, для нормального та неперервного функціонування системи потрібні зв'язки її життєзабезпечення (інфрозв'язки): подача енергії, допоміжних матеріалів, інструментів та ін. Тому що основним елементом такої системи є людина, сюди слід віднести всі зв'язки з оточуючим середовищем, які забезпечують нормальні умови праці (освітлення, повітрообмін та ін.).

Треба мати на увазі те що елементарна виробнича система діє не ізольовано, а у складі іншої, більш крупної, то для здійснення функції авторегулювання їй необхідні інформаційні зв'язки з суміжними системами, з функціональними підсистемами життєзабезпечення та з ланками керування великої системи. Все це – інформаційні зв'язки управління ... Тому що виробництво являє собою соціально-економічну систему, а її активним елементом є людина, - це природно, що між ними встановлюються зв'язки економічного та соціального характеру.

У більш крупному виробничому формуванні (в майстерні, на ділянці, у бригаді) ми маємо вже декілька елементарних осередків, об'єднаних однією виробничою метою. Перше та головне відношення, пов'язуючи їх між собою, - розподіл та кооперація праці, які по суті є формою трудового

зв'язку між окремими індивідами, які беруть участь в єдиному виробничому процесі. Їй відповідають й технологічні, й соціально-економічні зв'язки між окремими виконувачами одиничних трудових процесів, та інформаційні зв'язки, які служать для управління сукупним процесом в цілому.

Розглядаючи бригаду або ділянку у якості виробничої систем, яка входить до більш крупнішої системи (цех), ми будемо міркувати так само, як у попередньому випадку: для її функціонування поряд з внутрішніми зв'язками між елементами необхідні внутрішні зі суміжними системами, функціональними та керуючими підсистемами. Та ці зв'язки за своїм призначенням будуть носити характер трудових або координаційних (форми розподілу та координації праці), технологічних, життєзабезпечення, інформаційно-управлінських, соціальних та економічних. Такого роду ланку можна продовжувати й для більш високих ступенів керування: цеха, заводу, об'єднання, галузі та суспільного виробництва в цілому.

Як усе це кореспондується з загальноприйнятими визначеннями організації виробництва? Наведемо два з них.

„Організація промислового виробництва – система мір, направлених на раціональне співставлення засобів виробництва та праці у єдиному процесі промислового виробництва за визначених соціально-економічних умов”.

„Організація виробництва полягає у забезпеченні раціонального співставлення особистих та речових елементів в процесі виробництва, яке розвертається у просторі та часу”.

Як бачимо, в обох випадках мова йде про раціональне співставлення основних елементів виробництва. А воно, якщо користуватися системною термінологією, як раз досягається встановленням доцільних зв'язків між цими елементами. Таким чином, між традиційним тлумаченням понять «організація виробництва» та його системною інтерпретацією нема протиріч.

Під організацією управління виробництвом частіше за все розуміють проектування організаційних структур управління та його технологій. Й тут неважко побачити, що по суті маємо на увазі проектування інформаційно-управлінських зв'язків, які виникають у силу функціонального розподілу праці у даній сфері.

Методологічний підхід до визначення суті організаційних процесів в управлінні виробничими системами, по-перше, дозволяє чіткіше визначити області організаційної діяльності в виробничих системах, а точніше,

встановлювати та забезпечувати доцільні зв'язки при застосуванні засобів виробництва, живої праці, а також у сфері управління; по-друге, при такому підході можна розглядати організацію не як набір окремих заходів й навіть не як комплекс або систему мір, а як побудову відносно повної структури доцільних зв'язків, які обумовлюють ефективне функціонування системи. З тих самих елементів, комбінуючи різні властивості однорідних систем. Це дозволяє робити висновки про ефективність організації не за сумою ефектів організаційних заходів, а за кінцевим результатом, який виявляється у зміні якісного та кількісного стану виходів системи.

Можливо також оцінювати окремі організаційні рішення за якістю проектуємих зв'язків, використовуючи при цьому такі критерії, як економічність (вартість способу зв'язку), своєчасність (вчасна реалізація процесу зв'язку, надійність (безперервність зв'язку), реальна здійснюваність у визначених умовах. *Якісна зміна властивостей основних елементів під дією науково-технічного прогресу або зовнішніх зв'язків під дією оточуючого середовища, зміна мети функціонування системи тягне за собою необхідність перебудови структури внутрішніх зв'язків, а точніше покращення організації виробництва по мірі його розвитку.*

Підхід який я пропонуємо, дозволяє у тому ж ключі системного аналізу розглянути проблеми управління, його основні функції, особливості планування та регулювання організаційних процесів, методи прийняття організаційних рішень та, нарешті, вимоги зо знань та професійним навичкам керівників й спеціалістів. Розглядаючи виробництво, як цілісну систему, у якій праці виступає в якості головної зв'язуючої ланки між його основними елементами (людина, знаряддя праці, засоби праці), ми повинні дотримуватись методів системного аналізу для рішення задач організаційного покращення виробництва, в тому ж числі організації праці. Практично це означає, що тут можливе застосування методів моделювання організаційних структур та процесів, а отже, економіко-математичний апарат та електронно-обчислювальна техніка.

Найбільш загальна процедура (технологія) системного аналізу включає послідовне виконання декількох ступенів: виявлення головної проблеми, визначення мети, розподіл головної мети на цілі, завдання та формування конкретних завдань; визначення та ранжуються вимоги до системи (до рішення), виділення головного та допоміжного критеріїв для оцінки рішення; проведення структурового аналізу досліджуваної системи; розробка концепцій її розвитку та варіанти рішення поставленого завдання (завдань); здійснення вибору кращого варіанта (або декількох) та оцінка можливих наслідків його реалізації.

На відповідних стадіях системного аналізу виокремлюються ті конкретні завдання, які орієнтовані на досягнення визначеної мети (підпунктів цієї мети) та вносять свій вклад до рішення загальної (комплексної) проблеми. Після цього проводиться аналіз зв'язків, які визначають вихід до бажаного результату, формується відповідні вимоги та критерії, які характеризують ступінь його досягнення. Нарешті, оцінюються можливі наслідки як з точки зору кінцевого результату, так й з точки зору впливу впроваджуваних заходів на внутрішні та зовнішні зв'язки досліджуваної системи, безпосередньо не порушені при вирішенні конкретного завдання.

Неважко помітити, що послідовна реалізація принципів системного підходу призведе до того, що при комплексному удосконаленні організації праці будуть так або інакше зачіпатися й інші сфери організаційного удосконалення (уречевлена частина виробництва, управління), без чого не про яке комплексне, тим більш системному, рішенні не може й бути мови. Це, в свою чергу дає підстави стверджувати, що найбільш ефективним методом не є розробка окремих заходів, а є комплексне проектування системи, яке передбачає удосконалення всієї структури доцільних зв'язків. Таким є другий методологічний висновок, який випливає з системного підходу до організації праці.

Чи це означає, що виключена практика проведення у життя окремих заходів що до покращення організації праці або окремих її елементів? Ні, навпаки. Динамічний характер виробничої системи, тенденції її неперервного розвитку під впливом науково-технічного та соціального прогресу не тільки не виключає, а, навпаки, припускає регулярне внесення відповідних удосконалень до організації праці на окремо обраних об'єктах. Однак вони повинні проводитись на основі комплексного аналізу та проектування системи, навіть якщо в результаті буде удосконалено або змінено тільки один зв'язок або незначний елемент. Цього потребує принцип цілковитості системи.

Ще один методичний висновок полягає в тому, що ефективність заходів організаційного удосконалень повинен оцінюватися не за сумою ефектів від окремих заходів, а за їх сукупним впливом на результати діяльності системи в цілому або її окремих підсистем. Й нарешті, про управління організаційним удосконаленням виробничих систем. Як відомо, центральною ланкою його є планування. Разом з тим без системного аналізу та комплексного проектування організаційних процесів навряд є можливість сподіватися на те, що навіть самі по собі дуже ефективні заходи будуть наведені до єдиної мети за допомогою їх взаємозв'язку та взаємодоповнення. Одне з виявлень системного аналізу в

економіці, як стверджують його методологи, являє собою використання програмно-цільового метода в управлінні. Певно, подальший розвиток методики системного аналізу у рішенні організаційних завдань закономірно призведе й до ширшого застосування програмно-цільового планування в управлінні організаційним удосконаленням у виробничих системах, включаючи удосконалення організації праці.

Цільова програма організаційного розвитку на підприємстві повинна бути пов'язана з програмами, з одного боку, технічного розвитку виробництва (нова техніка, технологія, роботизація, впровадження ГАПС та ін.), з іншого – суспільного (умови праці й побуту, формування кадрового потенціалу, підвищення суспільно-трудової активності та ін.). Базою для розробки комплексної програми організаційно-технічного та соціального розвитку є атестація робочих місць, бригад, цехів, діючих норм, кадрів та об'єктів суспільно-побутового призначення.

Цільова комплексна програма – це інструмент управління відносно довготривалим організаційним розвитком системи. Разом з тим процеси організаційного удосконалення, та особливо живої праці, потребує також оперативного (поточного) управління. Це відноситься не тільки (та не стільки) до процесів розробки (проекування) та реалізації організаційних удосконалень, але й головним чином до процесів самоорганізації управлінською системою. Організація живої праці є сферою найбільш частішого, а точніше постійного прикладання організаційної управлінської діяльності, як найбільш рухлива область внутрішньо системних зв'язків. Їх специфічність складається з того, що у своїй більшості вони у деякому ступеню умовні або формальні. Вони фіксуються у інструкціях, положеннях, стандартах, нормах та інших формальних носіях інформації, яка обумовлює цілеспрямованість та раціональність зв'язків. Разом з тим для того, щоб вони були реалізовані у відповідності з наданим розпорядженням, ця інформація повинна бути обдумана особою, яка здійснює зв'язок, примусити їх функціонувати за проектом (встановленому регламенту, нормі). Тільки в тому разі ми будемо мати справу дійсно з системою організації праці.

Й нарешті, можна мати необхідні технічні та технологічні можливості, права та бажання здійснювати зв'язки, які зазначені у припису інструкції або норм, але не вміти зробити ні того ні іншого у силу недостатньої кваліфікації. На це особливо слід звернути увагу. Кваліфікація виконувачів – важливіший організаційний фактор. Будь-які запроєктовані зв'язки у сфері організації праці та управління виробництвом залишаться не здійснюваними, якщо не залишаться в думках виконувачів, не будуть частиною їх професійних знань та умінь.

Недостатньо запроєктувати раціональні трудові процеси, які базуються на передових прийомах та методах праці, які були відібрані за допомогою самих бездоганних технічних засобів та мікроелементних нормативів. Необхідно навчити працівника передовим прийомам та методам праці, надати умови для практичного освоєння раціонального трудового процесу.

Підвищувати кваліфікацію кадрів необхідно не тільки для освоєння інструкцій та норм реалізації доцільних зв'язків, але й також для ефективної самоорганізації у виробничій системі. Виконавець, як і керівник, повинен добре знати структуру внутрішніх та зовнішніх зв'язків, які зв'язують його з іншими елементами, мету й цілі системи в цілому та й тієї підсистеми, в якій тече саме його виробнича діяльність, повинен знати своє конкретне завдання, функції й місце у системі, свої можливості впливу на кінцеві результати. Це забезпечує його свідоме ставлення до діла й ефективну участь в процесі самоорганізації.

Висновки. У процесі дослідження теоретично обґрунтовано необхідність удосконалення управління персоналом підприємства на основі узгодження кадрової політики і стратегії розвитку та розроблено відповідний методичний інструментарій і практичні рекомендації. Це дозволило отримати такі науково-практичні результати.

1. Формування соціально спрямованого управління в Україні передбачає всебічний розвиток людини – головного чинника розвитку суспільства. Через це актуальними на рівні підприємства залишаються питання, пов'язані з управлінням персоналом. Якість рівня управління персоналом формується під впливом багатьох чинників, таких як соціальні, економічні, організаційні, психологічні та інші, які визначають напрями кадрової політики. Результативність та дієвість кадрової політики залежить від реалізації основних управлінських функцій стосовно персоналу, в тому числі кар'єрного зростання. Все це зумовлює розробку та впровадження стратегії розвитку.

2. У результаті узагальнення фундаментальних праць провідних вітчизняних і зарубіжних вчених удосконалено теоретичні основи визначення сутності понять “управління персоналом”, “кадрова політика” та “рівень управління персоналом”.

3. Визначення тенденцій професійно-кваліфікаційної структури трудових ресурсів на макрорівні та проведення аналізу стратегії розвитку персоналу на рівні підприємств дозволили виявити загальні проблеми у цій сфері, більшість з яких обумовлена неузгодженістю кадрової політики та стратегії розвитку. Як свідчать результати досліджень, на промислових підприємствах найбільшої уваги та удосконалення потребують системи

професійного навчання, що обумовлено відсутністю єдиного структурованого підходу до планування розвитку персоналу, оцінки можливостей й рівня виконання ним своїх обов'язків, відповідності напрямів дії кадрової політики та стратегії розвитку, мотиваційної підтримки трудової поведінки.

Бібліографічний список: 1. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент. Підручник. – 2-ге видання. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с. 2. Стратегічне управління: навч. посібник / В.І. Щелкунов, В.М. Загорулько, С.М. Подреза та ін. – К.: НАУ, 2012. – 352 с. ISBN 978-966-598-765-9 3. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризисний менеджмент / навч. посібник для студентів економ. вузів. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 580 с. 4. Тищенко О.М. Стратегічне управління: навч. посібник / Тищенко О.М., Могилко В.О., Онегіна В.М., Догадіна В.Ю., Ященко О.А., Голозубов В.О. – Х.: «Друкарня Мадрид», 2013. – 232 с. 5. Лукичєва, Л.И. Управление интеллектуальным капиталом: учеб. пособие / Л.И. Лукичєва. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2010. – 551 с. 6. Андриющенко І.Є. Аналіз фінансової стійкості підприємства в межах концепції оцінювання його життєздатності / І.Є. Андриющенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 6 (87). – С. 44-47. 7. Коломіна О.Б. Основні форми та функції інтелектуального капіталу підприємства / О.Б. Коломіна, К.В. Ковтуненко // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – № 1. – С. 20-22. 8. Семенов А.Г. Аналіз показників використання фонду оплати праці на підприємстві / А.Г. Семенов, К.І. Складанна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 4 (85). – С. 82-86. 9. Семенов А.Г. Підвищення продуктивності праці за рахунок застосування системи індикаторів в управлінні персоналом підприємства / А.Г. Семенов, Л.А. Юсипчук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 4 (85). – С. 69-74. 10. Ковальов В. Розвиток концепції соціально-трудова відносин у світлі вчення академіка В.І. Вернадського / В. Ковальов // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 5. – С. 12-19. 11. Іртищева І.О. Орієнтири підвищення ефективності управління трудовими ресурсами: регіональний аспект / І.О. Іртищева, І.І. Дубинська // Управління розвитком. – № 2. – 2016 – С. 42-48. 12. Іртищева І.О. Трудові ресурси України: міжрегіональні асиметрії / І.О. Іртищева, І.І. Дубинська // Бізнес-інформ. – № 10. – С. 15-18.

Пойманова А.С. Усовершенствование управления персоналом: согласование кадровой политики, ее экономическое содержание и

стратегии развития. Научная статья посвящена решению важного в современных условиях формирования социально ориентированного управления задача - совершенствованию управления персоналом путем согласования кадровой политики предприятия и стратегии развития.

На основе использования теоретического и практического материала определено влияние на уровень управления персоналом социальных, экономических, организационных аспектов деятельности предприятия. Уточнена сущность понятий "управление персоналом" и "кадровая политика". Раскрыто влияние социальных, экономических, организационных факторов на осуществление управления персоналом. Определено место и роль кадровой политики в системе управления персоналом. Разработаны методические рекомендации по формированию программы комплексной мотивации персонала.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая политика, стратегия развития, уровень управления персоналом, кадровое планирование, мотивация персонала.

Poumanova A.S. Development of staff management: coordination of strategy, her economic maintenance and manpower policy. Research article is dedicated to researching one of the most topical problems, which occurs in front of any domestic enterprise: development of staff management by coordination of strategy and manpower policy.

On the basis of practical material usage there has been demonstrated influence of enterprise social, economical, organizational activity directions on staff management level. There have been revealed the meanings of definitions “staff management” and “manpower policy”. There has also been determined interrelation of staff management and manpower policy level in context of enterprise development strategy. There has been carried out analysis of demand for labor in Ukraine and revealed current situation of manufacturing enterprises. There has been grounded influence of staff development planning on staff management level. There has been determined the place of staff planning in enterprise general strategy. There have been elaborated the methodical approaches for staff management perfection on the basis of manpower policy realization. There have been determined the components of staff management subsystem. There have been elaborated the methodical recommendations as to staff complex motivation program building. There has been introduced the algorithm of enterprise development strategy generation.

Key words: staff management, staff management level, manpower policy, enterprise strategy, staff planning, social-and-economical aspects of staff management, organization level, staff development, staff motivation.

Стаття надійшла до редакції 23.07.2016 р.

