

III етап – практична реалізація. На цьому етапі учасники тренінгу проводять аналіз індивідуальної позиції під час розгляду економіко-управлінської ситуації чи проблеми, формують вміннями чітко пояснювати, готувати введення в тренінг і змістовне резюме в кінці тренінгу, виявляти особисту підприємливість, працездатність.

IV етап – контроль результатів тренінгу. Передбачає коротку дискусію, аналіз пропозицій учасників і анкетний зворотний зв'язок коуча з слухачами. Під час аналізу усних чи письмових відповідей на завдання тренінгу враховується рівень підготовленості до тренінгу працівників їх особливості і активність у роботі [5].

Тренінгові форми роботи можуть базуватися на використанні або одного основного методу – ситуації, або кількох різних – міні-лекція, дискусія, кейс-метод, управлінська гра. Вибір методів залежить від складності тренінгових завдань та тривалості занять (від кількох годин до кількох днів).

Висновок. Отже, тренінг є важелем, який допомагає працівникам підвищувати кваліфікацію та розвивати професійні навички. Система тренінгу дозволяє максимально зменшити кількість майбутніх помилок, тому що дозволяє оцінити переваги та недоліки тих чи інших варіантів поведінки в умовах тренінгу. Основною перевагою тренінгу як чиннику підвищення кваліфікації кадрів на промислових підприємствах є те, що учасники тренінгу працюють не лише з теоретичними моделями, а з концентрованим досвідом і набувають під час тренінгу конкретних необхідних навичок з попередження та вирішення конфліктних ситуацій, як у виробничому процесі, так і в середині колективу.

Література

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / Армстронг М. – Питер, 2004. – 530 с.
2. Бондарева Л. І. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец 13.00.04 „Теорія і методика професійної освіти” / Л. І. Бондарева. – К., 2006. – 23 с.
3. Балановська Т. І. Управління кадровим потенціалом промислових підприємств / Т. І. Балановська // Науковий вісник НАУ. – 2003. – № 7–8. – С. 50–52.
4. Галушко В. П. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів / В. П. Галушко, І. А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2007. – № 1 (13). – С. 6–12.
5. Лефтеров В. Ефективність тренінгу з професійно-психологічної підготовки / В. Лефтеров // Соціальна психологія. – 2008. – № 3. – С. 144–150.
6. Барко В. І. Методика проведення тренінгів управлінського спрямування / В. І. Барко // Практична психологія та соціальна робота. – 2004. – № 4. – С. 70–76.
7. Стаут С. Управленческий тренинг / С. Стаут ; [пер. с англ. А. Ракитина]. – СПб. : Питер, 2002. – 250 с.
8. Фопель К. Технология ведения тренинга (теория и практика) / К. Фопель ; [пер. с нем. М. Полякова]. – М. : Генезис, 2007. – 267 с.

Надійшла 11.08.2011

УДК:331.108:658(477)

Л. О. ГРИЗОВСЬКА
Хмельницький національний університет

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті розглянуто проблему управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах та запропоновано основні шляхи її вирішення.

The paper considers the problem of the management of personnel at domestic enterprises and provides the main solutions.

Ключові слова: управління, підприємство, персонал, розвиток.

Вступ. Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління ними набуває особливої актуальності. Отже, потреба вибору найкращого варіанту управління витратами в системі розвитку персоналу підприємства зумовлює необхідність подальшого проведення досліджень у даній галузі.

На сьогодні найбільш цінний капітал, яким володіє підприємство, розглядають саме персонал.

Управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Аналіз наукових досліджень. Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували ряд зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Бісвас П.Ч., Євтушевський В.А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. та ін. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

Метою статті є теоретичне дослідження проблеми управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах.

Вклад основного матеріалу. В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, зв'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. В найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними.

Розвиток персоналу – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного виробництва. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток. За сучасних умов проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності.

Система розвитку персоналу – це системно-організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають між собою взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства.

Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом – це підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату у колективі та багато інших.

Слід зазначити, що управління людськими ресурсами має відповідати методам розвитку підприємства, захищати права і обов'язки працівників, забезпечувати дотримання правил при формуванні, стабілізації і використанні людських ресурсів. Першим кроком до досягнення поставлених цілей є підбір персоналу. Існує декілька підходів до підбору кадрів на підприємстві. Серед них найбільш розповсюдженими є самостійне наймання персоналу та звернення до агентств і служб зайнятості. Звичайно, кожна організація застосовує різні методи прийняття на роботу. Зокрема, анкетування, систему психологічних тестів, інтерв'ю [1, с.36-39].

Завдання керівника полягає в тому, щоб створити якомога сприятливіші відносини між підлеглим персоналом, знайти саме такі методи та підходи, які сприятимуть більш ефективній роботі. Персонал потрібно заохотити, створити такі умови, за яких у кожного працівника буде бажання працювати плідно і з натхненням. При цьому досить важливу роль відіграє трудоздатність працівників, їх кваліфікованість. Використання таких форм заохочень як безкоштовні обіди, надання медичних послуг, організація відпочинку за рахунок підприємства (путівки) дозволять підвищити мотивацію працівників.

Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та набуття власного досвіду, включає підсистеми (рис.1).

Аналіз та планування персоналу. До цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

Підбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму та інших необхідних якостей.

Оцінювання персоналу: персональна оцінка рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.

Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників.

Атестація і ротація кадрів: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

Мотивація персоналу: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

Облік співробітників підприємства: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

Мотивація персоналу: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

Облік співробітників підприємства: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
<i>Аналіз та планування персоналу</i>
<i>Підбір та наймання персоналу</i>
<i>Оцінювання персоналу</i>
<i>Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу</i>
<i>Атестація і ротація кадрів</i>
<i>Мотивація персоналу</i>
<i>Облік співробітників підприємства</i>
<i>Організація трудових відносин на підприємстві</i>
<i>Створення умов праці</i>
<i>Соціальний розвиток та соціальне партнерство</i>
<i>Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом</i>

Рис. 1. Підсистеми управління персоналом

Організація трудових відносин на підприємстві: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення нормокорпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.

Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників, дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики, кадрова безпека.

Соціальний розвиток та соціальне партнерство: організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.

Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

На сучасних конкурентних ринках головним є якість продукції, тобто система управління якістю, функціонування якої залежить від найманих працівників, їх кваліфікації, здатності постійно навчатися і вдосконалювати свої знання і вміння. Низький кваліфікаційний рівень найманих працівників є однією з головних причин слабкої конкурентоспроможності підприємства, що впливає на прибутки підприємства і обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації і розвитку персоналу. Що обумовлює необхідність приділення особливої уваги стратегії розвитку персоналу підприємства на ґрунті формування відповідної організаційної культури.

На сьогодні питання професійної освіти закріплені в наступних законодавчих актах України: Закон України "Про освіту", Закон України "Про професійно-технічну освіту", Закон України "Про вищу освіту".

Сьогодні все більше управлінців визнають, що конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства у порівнянні з іншими. Через те, що нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку. Саме особливості роботи персоналу, їх знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна

організація роботи і стимулювання найманих працівників можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів.

Отже, необхідно реформувати систему підготовки і розвитку найманих працівників на підприємстві, що передусім має отримати державне, а, саме, законодавче підкріплення з реформуванням існуючої податкової, фінансової, соціальної політики. Вказані зміни повинні спиратися на існуючий вітчизняний та закордонний розвиток управління людськими ресурсами.

На сучасному етапі розвитку ринку і суспільства якість людського капіталу – головна цінність і перевага в конкурентній боротьбі. Підприємство повинно сприяти розвитку найманих працівників, через те, що розвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

Управління персоналом як вид діяльності - це управління живою працею, людьми, найбільш складним і перспективним, потенційно невичерпним ресурсом підприємства, у вирішальному ступені визначальна ефективність діяльності, конкурентноздатність і вживаність організації.

Тому управління персоналом повинне здійснюватися через узгодження цілей між співробітниками і керівником. Однозначні і ясні цілі, які по можливості повинні обговорюватися і узгоджуватися зі співробітниками при складанні планів їхньої діяльності, пояснень зв'язку між цілями працівника, цілями підрозділів.

Також, потрібно провести в життя ряд заходів у соціальній сфері, а саме: більш послідовно вводити в життя систему пільг для сімейних працівників, працівників з дітьми, учнів для закріплення тенденції стабілізації кадрового складу.

З метою підвищення кваліфікаційного рівня працівників підприємства необхідно скласти конкретний довгостроковий план навчання персоналу з урахуванням потреб підприємства. Доцільним буде впровадження в практику підприємства принципу полівалентності персоналу, тобто всередині підприємства організувати роботу з вивчення основ суміжних спеціальностей.

Потрібно приділити більшу увагу нематеріальній мотивації на підприємстві. Варто, також, розробити і на рівні підприємства оформити нормативну систему заохочення працівників за висування нових робочих ідей.

Роль і цілі управління перебувають у тісному зв'язку між собою. Роль керівника, що займає певну посаду, представляє набір певних поведінкових правил, міру його впливу і ступінь участі в цілеспрямованій діяльності.

Отже, управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей; тобто наскільки ці цілі є досягнутими. Затвердження цього положення як непорушний постулат є найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління .

Висновки. Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу. Розвиток персоналу повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Одним з основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень, все це в свою чергу підвищує конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці.

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства.

Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витрачати кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Також залишаються недостатньо розробленими питання щодо оптимізації витрат в управлінні розвитком персоналом в контексті дослідження механізму обґрунтування та структури витрат на інноваційну діяльність підприємств, що поєднує їх функціональні сфери, зокрема маркетинг, виробництво, організаційну структуру.

Таким чином, проблема необхідності вирішення комплексних проблем, пов'язаних із удосконаленням системи управління витратами підприємства в системі розвитку персоналу на сьогоднішній день є актуальною.

Література

1. Давидович І. Є. Управління витратами / Давидович І. Є. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.

2. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління / Євтушевський В.А. – К. : Знання-Прес, 2002. – 317 с.

3. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К. : «Кондор», 2003. – 296 с.

4. Бісвас П. Ч. Управління персоналом на іноземних підприємства в Україні / П. Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 3. – С. 36–39.

5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / Савченко В. А. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

Надійшла 11.08.2011

УДК 331.2

М. М. СТАВНИЧА, О. В. ТЕСЛЯ

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті проаналізовано роль оплати праці на підприємстві, що змінюється під час економічної кризи, удосконалено діючу модель аналітичного обліку. Внесено пропозиції щодо запровадження такої категорії оплати праці, як "гарантована заробітна плата" та обґрунтовані пропозиції. В статті також наведений та обґрунтований такий термін, як "єдиний соціальний рівень".

The article analyzes the role of wages in the enterprise, which changed during the economic crisis, improved working model of analytical accounting. Contains proposals to introduce a category of wages as "guaranteed wage" and reasonable proposals. The article also presented and justified such term as "the only social level".

Ключові слова: оплата праці, заробітна плата, єдиний соціальний рівень, аналітичний облік.

Вступ. Сьогоднішню ситуацію у сфері оплати праці можна охарактеризувати як таку, що має певну невизначеність, невідрегульованість, неконтрольованість.

Організація оплати праці – це одна з найболючіших проблем трудових відносин. Від її оптимального розв'язання багато в чому залежить не лише рівень оплати праці працівників, але й результати господарської діяльності підприємства загалом.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовій формі, яку відповідно до трудового договору власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від ступеня складності й умов виконуваної роботи, професійно-ділових рис працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. На всіх етапах розвитку економіки заробітна плата була одним з головних чинників, що забезпечують ефективну систему матеріального стимулювання працівників і що формують мотиваційний механізм трудової активності, від її успішного рішення багато в чому залежать як підвищення ефективності виробництва, так і зростання добробуту людей, сприятливий соціально-психологічний клімат в суспільстві. Але на сьогоднішній день для більшості населення заробітна плата втратила свою відтворювальну та стимулюючу функції і фактично перетворилася на різновид соціальних виплат, не пов'язаних з кількістю, якістю та кінцевими трудовими результатами. При цьому, її рівень у нашій країні значно нижчий порівняно з розвиненими державами світу.

Постановка завдання: удосконалити діючу модель аналітичного обліку; обґрунтувати чи доцільно вводити поняття "єдиного соціального рівня"; розглянути питання щодо правильності введення терміну "гарантована заробітна плата".

Виклад основного матеріалу. Розрахунок заробітної плати є дуже відповідальною й трудомісткою роботою, яку треба виконати за короткий термін між наданням інформації та виплатою працівнику. Тому заздалегідь підготовлений порядок обліку допоможе зекономити час. Таким чином, запровадження запропонованої моделі аналітичного обліку є складовою налагодженого порядку обліку. Ця модель надасть необхідну інформацію для поліпшення організації праці та її оплати. Організація оплати праці справляє великий вплив на ефективність діяльності підприємства. До основних факторів, що впливають на ефективність праці, можна віднести мотиваційний механізм, який необхідно розглядати як систему методів, форм і засобів цілеспрямованої дії на економічні інтереси людей. Важливу роль мотивації відіграє соціальний пакет. Що стосується ефективності праці, то це співвідношення між результативністю праці та величиною витрат, що виражається в досягненні максимального ефекту за мінімальних витрат. Отже, збалансування цих чинників і є результатом ефективної організації оплати праці. Перехід до ринкових відносин змінив економічну суть оплати праці, тому важливе значення має чітка організація обліково-аналітичної роботи розрахунків з оплати праці на підприємстві, оскільки вона є найбільш відповідальною і трудомісткою.

Крім того, на деяких підприємствах наявні неофіційні позаоблікові нарахування й виплати заробітної плати працівникам без сплати встановлених законодавством податків і платежів, так звана заробітна плата "у конвертах". На це слід звернути увагу, і цей момент також потребує вдосконалення існуючих підходів бухгалтерського обліку. На сьогодні в сучасній літературі не сформовано єдиного