

Секція 6.
Формування кадрової складової потенціалу
промислових підприємств

Науковий модератор:

д.е.н., професор, Петренко І.В.

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ

С. В. Безнос, ст. викладач

А. А. Бринза

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Безробіття та зайнятість у країні тісно взаємопов'язані з кадрами підприємств. Населення країни отримавши кваліфіковану освіту, вийшовши на ринок праці та працевлаштувавшись, становляться зайнятим населенням, з точки зору країни, та відповідними кадрами на підприємстві. Кадрова складова є одним з головних чинників потенціалу підприємства. Якби основні засоби не були на підприємстві без кваліфікованих працівників, воно не зможе нормально працювати та приносити прибуток як підприємству так й дохід державі.

Оскільки безробіття є непринятною альтернативою зайнятості, кожна держава розробляє заходи боротьби з ним. Це передбачається і міжнародними трудовими нормами. Існує два принципово різних підходи до скорочення безробіття або упередження його розвитку – американський («жорсткий») і шведський («протекціоністський»).

Американський підхід відображає сутність ліберального ринку праці. Він будується на субсидіарному ставленні до людини, тобто спрямований зберігати намагання людини на самовідповідальність і самореалізацію з мінімальною відповідальністю суспільства за особу. Тому допомога по безробіттю при «жорсткому» підході сплачується не більше півроку, що спонукає особу шукати роботу. Ті, хто не знаходять роботи за цей період, переходять до групи бідних громадян, які проживають на державну допомогу.

Шведський підхід до державного регулювання зайнятості віддає перевагу активним заходам. Безробітних перенавчають новим професіям, створюють нові робочі місця, підтримують самозайнятість, мале підприємництво, здійснюють інші заходи щодо розширення сфери докладання праці. Такий підхід називається «протекціоністським» і є основою соціал-демократичного ринку праці [1, с. 225]. Саме він найбільш прийнятний для України.

Розглядаючи динаміку зміни рівня безробіття в Україні (табл. 1) можна помітити, що він не перевищує 12 %, тобто тримається допустимого рівня.

Таблиця 1 – Рівень безробіття в Україні (кількість населення в тис. чол.) [2]

Рік	Всього населення	Економічно активне населення	Зайняте населення	Безробітне населення	Рівень безробіття, %	Зареєстровано безробітних
2010	45778,5	20220,7	18436,5	1784,2	8,8	452,1
2011	45633,6	20247,9	18516,2	1731,7	8,6	505,3
2012	45553,0	20393,5	18736,9	1656,6	8,1	467,7
2013	45426,2	20478,2	18901,8	1576,4	7,7	487,6
2014	42928,9	19035,2	17188,1	1847,1	9,7	458,6
2015	42760,5	17396,0	15742,0	1654,0	9,5	461,1
2016	42584,5	17303,6	15626,1	1677,5	9,7	407,2

Проте проблема безробіття залишається актуальною для нашої країни, адже до сьогодні не було сформовано стабільної економічної системи. До того ж варто зазначити не стабільну політичну ситуацію в країні і, відповідно, різкий стрибок рівня безробіття (2013–2014 рр.). А оскільки останні три роки (2014–2016) рівень безробіття майже не змінив свого значення, це свідчить про те, що владою не було проведено вдалої політики, яка б посприяла покращенню ситуації. Також можна зазначити, що Україна є однією з найбільших країн Європи, а тому їй властиві різні кліматичні та рельєфні умови, що відображається у досить різній густоті населення, у різній народжуваності, у різній можливості розміщення підприємств, а тому кількості робочих місць. Так наприклад, в одній місцевості велика густина населення, велика народжуваність, а більше робочих місць створити не має можливості. А в іншій місцевості мала густина населення, мала народжуваність, а робочих місць також не вистачає. Все це призводить до регіонального дисбалансу зайнятості населення, яке також необхідно враховувати при розробці заходів щодо збільшення зайнятості населення країни.

Розглянувши різні види безробіття, підходи, щодо його запобігання, ознайомившись із принципами соціального захисту безробітних, з впевненістю можна зробити висновок – найнадійнішим заходом захисту безробітних є надання їм робочих місць. Виходячи з цих позицій, визначимо основні напрями боротьби з безробіттям, які вже впроваджуються та можуть бути впроваджені в Україні.

Якщо надане робоче місце є найнадійнішим захистом безробітного, то основним напрямом державної політики щодо запобігання розвитку безробіття та його зниження слід вважати розширення сфери докладання праці всіма заходами державного управління, включаючи раціональну інвестиційну структурну, фінансову, промислову, торгівельну і податкову політику.

Враховуючи реалії нашої економіки, одним з основних напрямів боротьби з безробіттям мають стати заходи щодо підвищення продуктивності праці. Це, по-перше, знизить собівартість, а відповідно і ціни товарів та послуг, зробивши їх доступними більшості громадян і конкурентоспроможними на зовнішньому ринку; по-друге, дасть можливість підвищити заробітну плату, пенсії, стипендії, збільшити інші трансферти. Підвищена таким чином купівельна спроможність вимагає збільшення товарів і послуг, а це сприятиме підвищенню виробництва, що, в свою чергу, потребує залучення додаткової робочої сили і збільшення зайнятості. В умовах нинішньої вкрай низької купівельної спроможності населення повинно спрацювати теоретичне посилення Дж. М. Кейнса – втручання держави в регулювання зайнятості шляхом підвищення купівельної спроможності населення.

Однак і перший і другий напрями боротьби з безробіттям мають забезпечуватися підвищенням конкурентоспроможності робочої сили за рахунок підвищення її якості, а саме:

- зростання рівня загальної освіти;
- підвищення кваліфікації;
- розширення діапазону оволодіння працівниками професій і спеціальностей;
- розвитку таких необхідних складових відтворення якісної робочої сили, як медицина, культура, спорт.

Конкурентоспроможність і висока кваліфікація робочої сили дадуть можливість, по-перше, виробляти конкурентоздатну на світовому ринку продукцію і за рахунок високої продуктивності забезпечити подальше економічне зростання; по-друге, досягти позитивних наслідків у трудовій міграції і відкрити шлях до широкого рівноправного входження у світовий ринок праці.

До основних напрямів боротьби з безробіттям слід віднести також постійне вдосконалення соціально-трудових відносин і колективних переговорів. Для України це має велике значення тому, що соціально-трудові відносини поки не мають достатнього розвитку, а колективні переговори почали проводитися лише з 1992 р. і потенціал їх удосконалення досить значний.

Група відомих економістів України Б. Гаврилишин, С. Мочерний, М. Павловський, Ю. Геєць, І. Лукінов та інші вважають дієвим заходом щодо боротьби з безробіттям активну регіональну політику, передусім державні асигнування на розвиток відсталих регіонів. Серед опосередкованих важелів впливу мають місце надання податкових пільг і дотацій підприємствам та компаніям за створення робочих місць, компенсації витрат, пов'язаних з пошуком роботи та працевлаштуванням, прями виплати підприємцям за кожного працевлаштованого, тобто широке впровадження економічно-заохочувальних заходів [3, с. 329].

Все перелічене вимагає постійного вдосконалення діючих законодавчих актів з огляду як на негативний, так і на позитивний вплив глобалізації на розвиток національної економіки і соціальної політики, максимального врахування виникаючих під її впливом тенденцій.

Література:

1. Колосницька М. Г. Економіка труда. Учеб. пособие для студ. бакалаврата экон. вузов. — М.: Изд-во «Магистр», 1998. — 236 с.
2. Державний комітет статистики України – <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Економічна енциклопедія. — К.: Вид. центр «Академія», 2001. Т.1 — 863 с.

СУТНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

С.В. Безнос, ст. викладач

Н.О. Стоянова

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах господарювання розвиток кадрового потенціалу є проблемою, вирішення якої визначає результати діяльності будь-якого підприємства, у тому числі промислового, та можливість соціально-економічного зростання національної економіки загалом. Вчені довели, що управління кадровим потенціалом є важливим стратегічним напрямом розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції. Звідси випливає, що розуміння керівниками підприємств основних засад формування системи управління кадровим потенціалом та науково обгрунтоване проектування основних її підсистем дадуть змогу вирішити основні науково-технічні, організаційні та економічні завдання господарювання, що визначило актуальність дослідження.

Використання стратегії в процесі формування та розвитку кадрового потенціалу є підходом, який дозволяє ефективно розподілити людські ресурси підприємства та скоординувати дії керівництва для досягнення цілей підприємства. Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання висвітлені у працях таких провідних учених та науковців: А. П. Дудар, Н. І. Верхоглядова, Л. В. Беззубко, Б. І. Беззубко, В. Р. Веснін та ін. Однак, незважаючи на наявність значного масиву робіт, присвячених розробці цієї багатогранної проблеми, недостатньо дослідженими залишаються питання формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства, адекватного сучасним реаліям.

Термін «потенціал» означає приховані можливості. Широке його трактування полягає в тому, що потенціал розглядається як джерело можливостей, які можуть бути приведені в дію та використані для вирішення різноманітних питань. Тобто можливості особи, підприємства, суспільства, які ще не виявилися, або виявилися не повністю. В науковій літературі зустрічаємо різні уявлення про потенціал. Так, потенціал – це комплекс необхідних для функціонування системи ресурсів. Або потенціал – це система матеріальних і трудових чинників, необхідних для виробництва [1].

Досвід ефективного господарювання підтверджує винятково важливу роль кадрової складової потенціалу підприємства, від кількісної та якісної збалансованості та рівня використання якої значною мірою залежать не тільки високі кінцеві показники господарської діяльності, досягнуті конкурентні переваги у виробничій сфері, організації та управлінні, а й можливості забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку підприємства.

Перед тим, як визначити поняття «трудоий потенціал», слід його відокремити від загальноживаних економічних категорій «трудоі ресурси» і «персонал».

Трудоі ресурси – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними та культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства.

Персонал – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Федонін О.С., Репіна І.М. та Олексюк О.І. визначають трудоий потенціал як існуючі сьогодні та передбачувані трудоі можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [2].

Необхідно наголосити, що трудоий потенціал – це конкретні працівники, ефективність використання яких у трудовому процесі відома. Відмінність поняття «трудоий потенціал» від понять «робоча сила» та «трудоі ресурси» полягає в тому, що трудоий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка володіє своїми індивідуальними якісними характеристиками. Трудоий потенціал організації (працівника) не є величиною постійною (навіть при постійній чисельності працівників підприємства), він безперервно змінюється.

Поняття «трудоий потенціал» нерідко ототожнюється з поняттями «людські ресурси», «людський капітал» у зв'язку з усвідомленням значущості людини в суспільному виробництві,

його активній ролі в економіці, визнанні економічної доцільності капіталовкладень у формування, використання і розвиток працівників. Людський капітал підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого залежить якість продукції, ефективність роботи підприємства, його конкурентоспроможність [4].

Таким чином, трудовий потенціал суспільства є інтегрованими кількісними та якісними характеристиками робочої сили, яка забезпечує певні можливості у створенні матеріальних і духовних благ суспільства. Або: трудовий потенціал є наявною і можливою в майбутньому кількістю та якістю праці, якою володіє суспільство, колектив організації, індивід за даного рівня розвитку науки та техніки, котра визначається чисельністю працездатного населення, його професійно–освітнім рівнем.

Словосполучення «система управління трудовим потенціалом суспільства» містить дві окремі категорії. Для повного й глибокого його розуміння слід визначити сутність кожної з них (сутність трудового потенціалу вже з'ясовано). Розглянемо поняття «система» та «управління».

Система – є комплекс елементів та їхніх властивостей, взаємодія між якими зумовлює появу якісно нової цілісності. З викладеного можна зробити висновок – система управління трудовим потенціалом суспільства передбачає системний підхід до розгляду та аналізу процесів управління даним об'єктом. Такий підхід означає необхідність виявлення й оцінки взаємозв'язку та взаємозалежності чинників системи, прогнозування можливих змін і необхідні заходи впливу. Управління є впливом на процес, об'єкт чи систему для збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначення цілей. [3].

Доцільно запропонувати систему управління кадровим потенціалом, яка охоплює чотири підсистеми:

- а) планування потреби в персоналі;
- б) найм працівників;
- в) комплектування управлінського персоналу на підприємстві;
- г) рівень оплати праці та склад пільг, що надаються.

Отже, система управління трудовим потенціалом суспільства є системою впливу на процеси формування, розподілу та використання його відповідно до поточних і стратегічних цілей соціально–економічної політики держави [1].

Висновки: Система управління кадровим потенціалом охоплює чотири взаємопов'язаних блоки:

- підсистему формування кадрового потенціалу;
- підсистему управління розвитком кадрового потенціалу підприємства;
- підсистему управління якістю трудового життя;
- підсистему управління використанням кадрового потенціалу.

Практика господарювання свідчить, що в результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка співробітників, підвищується ефективність їх праці, поліпшується структура колективу. Виявлено, що кадровий потенціал представляє собою особистісні можливості, притаманні персоналу фірми, які на вимогу практики можуть бути використані, задіяні, а також можуть збільшуватися відповідно до нових конкретних умов даної практики.

Література:

1. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом [Текст]: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.
2. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]: навч.–метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2005. – 261 с.
3. Економічна енциклопедія [Текст] / Під ред. Б. Д. Гаврилишина. – К.: Академія, 2002. – 951 с.
4. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами [Текст]: навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 223 с.
5. Економіка праці та соціально–трудова відносини [Текст]: навч.– метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2006. – 373 с.
6. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
7. Іващенко А.Г. Особливості управління персоналом в умовах інноваційного виробництва / А.Г. Іващенко, А.В. Пашкова // Економіка: реалії часу. – Одеса, 2015. – № 4 (20). – С. 71-76.

ДЕМОГРАФІЧНІ ЗМІНИ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ – ПЕРСПЕКТИВИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА КРАЇНИ В ЦІЛОМУ

С.В. Безнос, ст. викладач

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Жодне підприємство, незважаючи на те якими основними засобами воно володіє, не може нормально працювати, отримувати прибуток, бути конкурентоспроможним на ринку та не збанкрутувати під час кризи, якщо не має відповідний кваліфікований персонал (кадри). Тому кадри є головним ресурсом підприємства, основною складовою потенціалу промислових підприємств та країни в цілому.

Зайнятість населення дуже впливає на добробут населення, платоспроможний споживчий попит та на надходження у бюджет країни, що впливає вже на багатство країни. Тому дуже важливо вміти аналізувати зміни, виявити причини цих змін, визначити які з цих факторів більш вплинули та будуть ще впливати на зміни, щоб у подальшому заздалегідь влада змогла розробити у своїй політиці відповідні заходи з подолання цих наслідків.

На підприємстві завжди є плінність кадрів: одні звільняються за різних причин (у тому числі через вихід на пенсію), інші просуваються кар'єрними сходами, тому підприємству потрібно постійно знаходити собі відповідний персонал. Щоб найняти відповідний кваліфікований персонал підприємству необхідно щоб він був відповідно підготовлений.

Процес відтворення трудових ресурсів складається з таких фаз як формування, розподіл, перерозподіл та оптимальне використання. У табл. 1 наведені складові цих фаз для держави в цілому та для окремих підприємств.

Таблиця 1 – Складові фаз відтворення трудових ресурсів

Для держави	Для підприємства
1 фаза – Формування робочої сили: – відтворення населення; – відшкодування робочої сили; – підготовка робочої сили	1 фаза – Формування трудових ресурсів: – планування; – відбір; – визначення розміру заробітної плати та пільг
2–3 фаза – Розподіл та перерозподіл робочої сили: – формування робочих місць; – управління зайнятістю; – розподіл робочої сили	2–3 фаза – Розвиток трудових ресурсів: – профорієнтація; – підготовка кадрів; – оцінка трудової діяльності; – управління просуванням по службі
4 фаза – Використання робочої сили: – механізація та автоматизація виробництва; – управління організацією виробництва; – управління умовами праці	4 фаза – Підвищення якості трудової діяльності: – мотивація праці; – вдосконалення організації праці та її оплати

Основним джерелом поповнення трудових ресурсів є молодь, що досягла працездатного віку, та чисельність якої залежить від відтворення населення.

Населення країни постійно відтворюється, при цьому ця чисельність змінюється постійно та хвилеподібно. На чисельність населення впливає багато факторів (війни, кризи, занепад та розквіт країни, умови життя, добробут населення й країни в цілому, щільність проживання населення, статево-вікова структура населення, територіальне розміщення підприємств та інші). Так за одних умов народжується відповідна чисельність, яка інших умов зростає до дітородного віку, та вже за інших умов народжує відповідну кількість нового населення країни, й так далі. Якщо чисельність дітородного населення замала, то й народжуваність не може бути великою, а якщо велика чисельність населення дуже поважного віку, то не можна розраховувати на низьку смертність по країні.

Оскільки Україна є однією з більших країн Європи за своєю територією, то вона має регіони з різним кліматом, різним ландшафтом, різною можливістю територіального розміщення підприємств, різною щільністю проживання. Все це впливає на народжуваність,

смертність та міграцію населення. Так, наприклад, на одних територіях дуже низька щільність населення, низька народжуваність, територія депресивна та кількість робочих місць не збільшується, на інших – велика щільність та народжуваність населення, але не має можливості збільшувати кількість робочих місць. За для пошуку вільних робочих місць населення вимушене мігрувати по території країни та за кордон.

На рис. 1 наведена динаміка змін чисельності населення України за 1990–2017 роки. Ці дані приблизні бо останній Всеукраїнський перепис населення відбувався 5 грудня 2001 року, а черговий у 2011 році не відбувся.

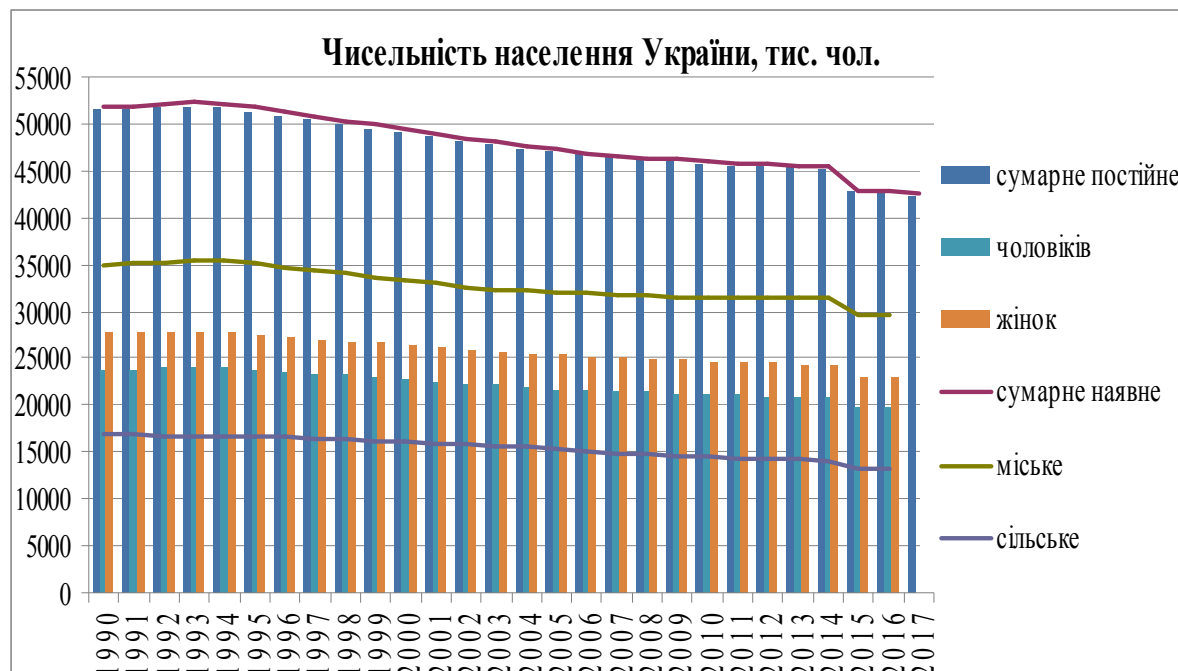


Рис. 1. – Динаміка змін чисельності населення України за 1990–2017 рр.
(дані наведені на 1 січня відповідного року)
(графік складений за інформацією Держстату України [1])

З рис. 1 бачимо, що у 1990–1993 роки спостерігається збільшення чисельності населення, а потім поступове зниження, а за 2014 рік спостерігається значне зниження, яке відбулося за рахунок того, що на 1 січня дані наведені вже без врахування тимчасово окупованої території АР Крим та частини зони проведення антитерористичної операції. Такі зміни характерні для всіх подальших графіків. Також спостерігаємо більшу чисельність жінок ніж чоловіків (десь на 3,2–3,9 млн. осіб) та більшу чисельність міського населення ніж сільського (майже в два рази).

Наявного населення завжди більше постійного, оскільки населення, що постійно мешкає, складається зі суми наявного та різниці між тимчасово відсутніми та тимчасово мешкаючими. Ця різниця між наявним та постійним населенням складає десь 150–450 тис. осіб (див. рис. 2).

На рис. 2 бачимо, що за 1990–1995 роки ця різниця інтенсивно зростала, потім до 2003 року інтенсивно спадала, а потім має стабільне значення з врахуванням відповідних змін у графіку з 2015 року.

Розглядаючи зміни складових населення на рис. 3, бачимо, що лише сільське населення постійно зменшується, а всі інші зростали до січня 1993 року коли населення в країні було найбільше (52,2 млн. осіб наявного населення та 51,9 млн. осіб постійного), а також що майже всі зміни відбуваються не рівномірно та хвилеподібно. Зміна чоловіків та жінок на протязі всього періоду, що аналізується, майже однакова (за винятком кількох років –1990, 1991, 2012 рр., коли ця різниця складала більше 40 тис. осіб).



Рис. 2. – Динаміка різниці між наявним та постійним населенням України за 1990–2017 рр. (дані наведені на 1 січня відповідного року) (графік складений за інформацією Держстату України [1])

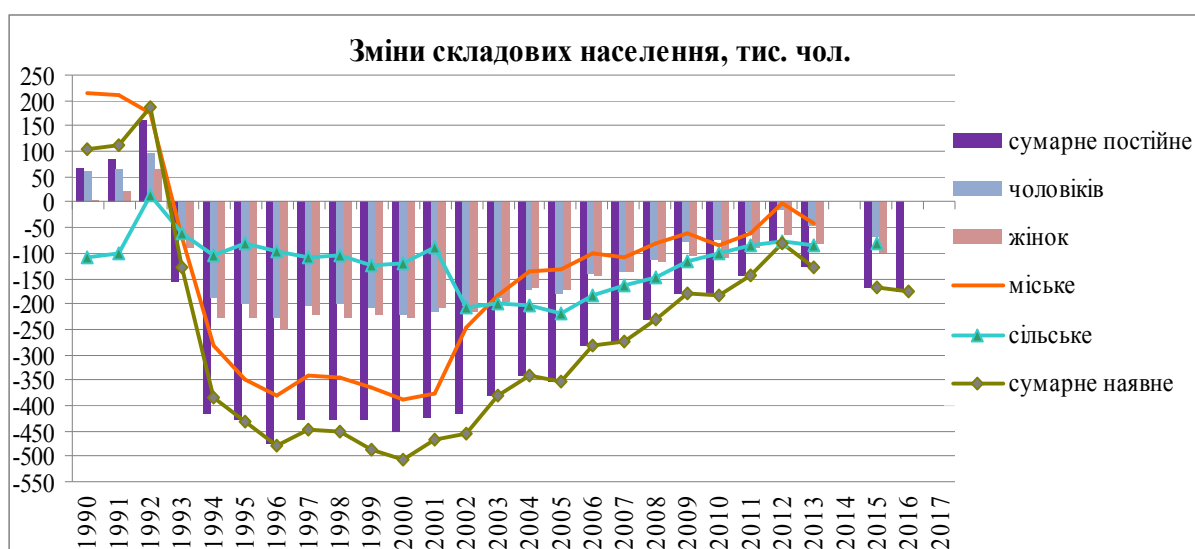


Рис. 3. – Зміни складових населення України за 1990–2017 рр. (дані наведені на 1 січня відповідного року) (графік складений за інформацією Держстату України [1])

На рис 4. наведені кількості народжених та померлих за 1990–2016 роки та відповідне значення природного приросту населення України.

Як бачимо з рис. 4, за весь період, що аналізується, лише у 1990 році спостерігався позитивний природний приріст населення, в усі наступні роки спостерігалось лише перевищення померлих над народженими. Найбільша кількість померлих спостерігалось протягом 1993–2008 рр. коли вона перевищувала 700 тис. осіб/рік (максимальне у 1995 році 792,6 тис. померлих), та з 2005 року спостерігається її постійне поступове зменшення. Важливо також аналізувати вік померлих, бо наслідки смертності осіб пенсійного, дитячого, працездатного та дітородного віку зовсім різні. Щодо народжених, то до 2001 року спостерігалось їх постійне зменшення (мінімальне у 2001 році – 376,5 тис. народжених), а потім до 2008 року – зростання, у 2008–2013 стабільний стан (максимальне в цей період у 2012 році 520,7 тис. осіб, проте воно не наздогнало початкову народженість, яка у 1990 році складала 657,2 тис. осіб).

Таким чином, за природним приростом найгіршими роками були 1995–2007 роки, коли природне зменшення населення складало більше 300 тис. осіб. Саме це населення зараз має відповідно 10–22 роки, та починає входити у дітородний вік, що може говорити лише про очікуване погіршення становища з народжуваністю у найближчі 10–20 років.

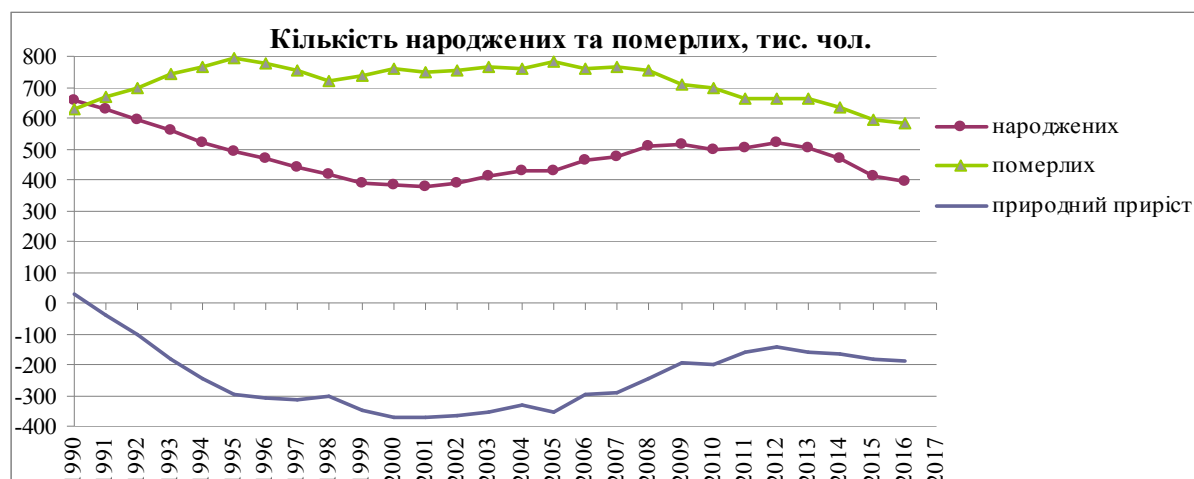


Рис. 4. – Порівняння кількості народжених та померлих за 1990–2016 рр.
(дані наведені за відповідний рік)
(графік складений за інформацією Держстату України [1])

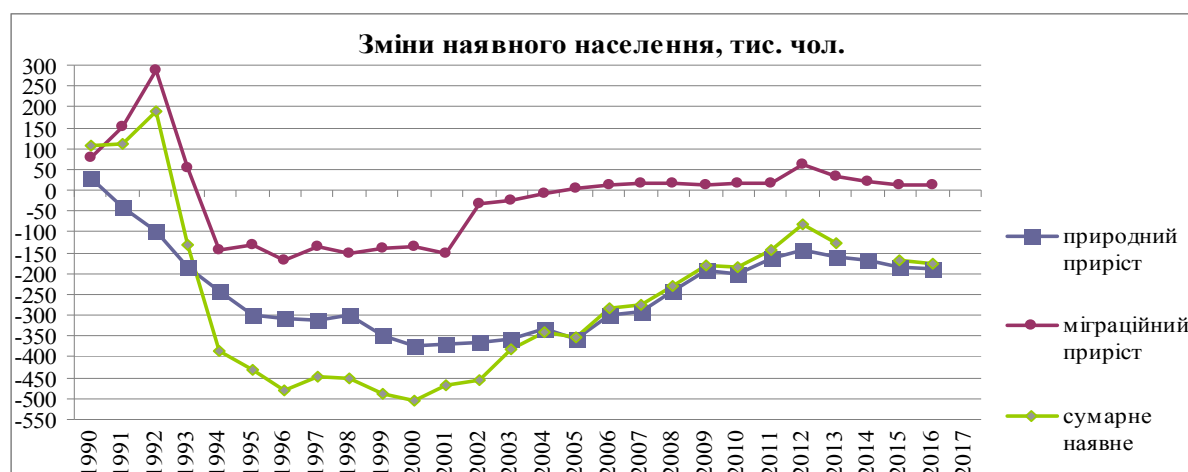


Рис. 5. – Основні складові змін наявного населення за 1990–2016 рр.
(дані наведені за відповідний рік)
(графік складений за інформацією Держстату України [1])

Позитивно на загальну кількість наявного населення вплинула міграція. Так максимальний міграційний приріст спостерігався у 1993 році коли у країну прибуло майже на 300 тис. осіб (287,8 тис. осіб) більше населення ніж виїхало. Це скоріше за все відбувалося за рахунок повернення українців з інших територій після розпаду СРСР. Протягом 1994–2004 роки спостерігався виїзд з країни (майже по 150 тис. осіб щороку), що з від’ємним природним приростом надало ще гірше становище з чисельністю населення. Потім стан поліпшується та спостерігається незначний позитивний приріст міграції на фоні зменшення й смертності. У 2013 році спостерігається значний приріст міграції за останні 20 років (аж до 61,8 тис. осіб).

Як бачимо, у найближчі роки великої кількості молоді, яка отримає освіту та стане кваліфікованою робочою силою, не буде спостерігатися. Тому основним джерелом кваліфікованого персоналу будуть ті яким зараз 30 років.

Виявлені проблеми у відтворенні вказують, що за таких умов на перший план вийде задача оптимального розподілу трудових ресурсів за відповідними потрібними професіями. У подальшому дослідженні необхідно дослідити особливості змін на різних територіях України, щоб виявити характерні проблеми для кожної окремої території.

Література:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

А.А. Дискіна, к.е.н., доцент

І. Параскева

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

У нинішніх умовах ринкової економіки однією з найважливіших цілей кожної країни є забезпечення належної конкуренції на ринку. Подібна політика змушує організації дотримуватися такої стратегії, яка допоможе підприємству придбати стабільне положення, зміцнити свої позиції і розвиватися в умовах гнучкої і динамічної конкуренції на ринку. Поряд з розвитком, в таких умовах виникає об'єктивна необхідність організації діяльності таким чином, щоб дозволити підприємству досягти максимальної продуктивності і прибутковості. Для забезпечення такого результату однієї з найважливіших проблем для організації є правильний вибір людських ресурсів і ефективне управління.

Управління мотивацією працівників на будь-якому підприємстві в сучасних умовах передбачає використання системного підходу, що дозволяє врахувати зміни не тільки у внутрішньому, але й зовнішньому середовищі, які стосуються макроекономічних процесів на ринку праці, діяльності виробників і споживачів продукції, впливу низки інших чинників зовнішнього середовища. З цієї точки зору логічним буде обґрунтування наукової думки про те, що процес управління мотивацією працівників повинен бути адаптованим до логістичного середовища, яке поділяється на зовнішнє (макросередовище) та внутрішнє (мікросередовище), де до першого відносяться політичні, правові, економічні, техніко-технологічні, соціальні та екологічні чинники, а до другого – такі чинники, як виробництво, маркетинг, фінанси, трудові ресурси та вищий менеджмент [1].

Для ефективного управління мотивацією необхідно [2]:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті.

Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу доцільно:

- визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у формі пільг, переваг, видів заохочення і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах;
- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;
- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника в'яснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

Сутність розробки методики визначення сили економічної та соціальної мотивації працівника і колективу працівників відбиває наступний алгоритм [3]:

- 1) використовуючи експертний метод, виявити та сформулювати перелік мотивів, потенційно здатних впливати на активізацію трудової діяльності персоналу;

- 2) здійснити розподіл мотивів на дві групи – економічні та соціальні;
- 3) виділити “мотиваційне ядро” домінуючих економічних та соціальних мотивів трудової діяльності для подальшого аналізу економічної та соціальної ефективності мотивації.
- 4) використовуючи кваліметричні факторно–критеріальні моделі оцінити ступінь їх задоволення та рівень мотивації персоналу.

Ефективність мотивації визначається за загальними кінцевими результатами: високою продуктивністю праці, високою ефективністю, високою якістю продукції (робіт, послуг) [4].

З огляду на вищевикладене, приходимо до висновку, що рівень розвитку конкурентного середовища на ринку і її динамічне зростання повинні бути одним з основних факторів для здійснення правильної стратегії ефективної діяльності підприємства, надаючи первинне значення кадрової політики і її управління. У цьому значенні організація постійно повинна виробляти нові моделі мотивації співробітників. З огляду на той факт, що для кожної комерційної організації головною метою є досягнення максимальної рентабельності і прибутку, вважаємо, що в рамках здійснення кадрової політики, крім матеріальної мотивації персоналу, організація також повинна прагнути до впровадження інноваційних моделей мотивації. Подібні моделі дозволять підвищити рівень залученості співробітників на роботі, задовольнити нематеріальні потреби співробітників, що в свою чергу сприятиме ефективному здійсненню діяльності та отримання максимального прибутку.

Література:

1. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 296 с.
3. Пасенко Н.С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук / Н.С. Пасенко; Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2004. – 20 с.
4. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов ; [під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової]. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
5. Барабаш О.О. Вплив впровадження мотиваційного механізму на ефективність діяльності підприємства / О.О. Барабаш, Є.С. Соболева // Економіка: реалії часу. – 2014. – №2(12) – с. 41-46.
6. Бельтюков Є. А. Мотивація інноваційної активності кадрової складової інноваційного потенціалу / Толмачова О. В., Бельтюков Є. А. // Економічні інновації, Одеса: ІПРЕЕД НАН України. Вип. 52. – 2013 – С.191-197.
7. Бельтюков Є. А. Гнучке використання персоналу як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства / Бельтюков Є. А., Пашкова А. В. // Вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки», №4, том 3. – 2015. – с.13-17.

KREATYWNOŚĆ I INNOWACJE W ZARZĄDZANIU NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Antonina Litinska
Katedra Przedsiębiorczości
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska

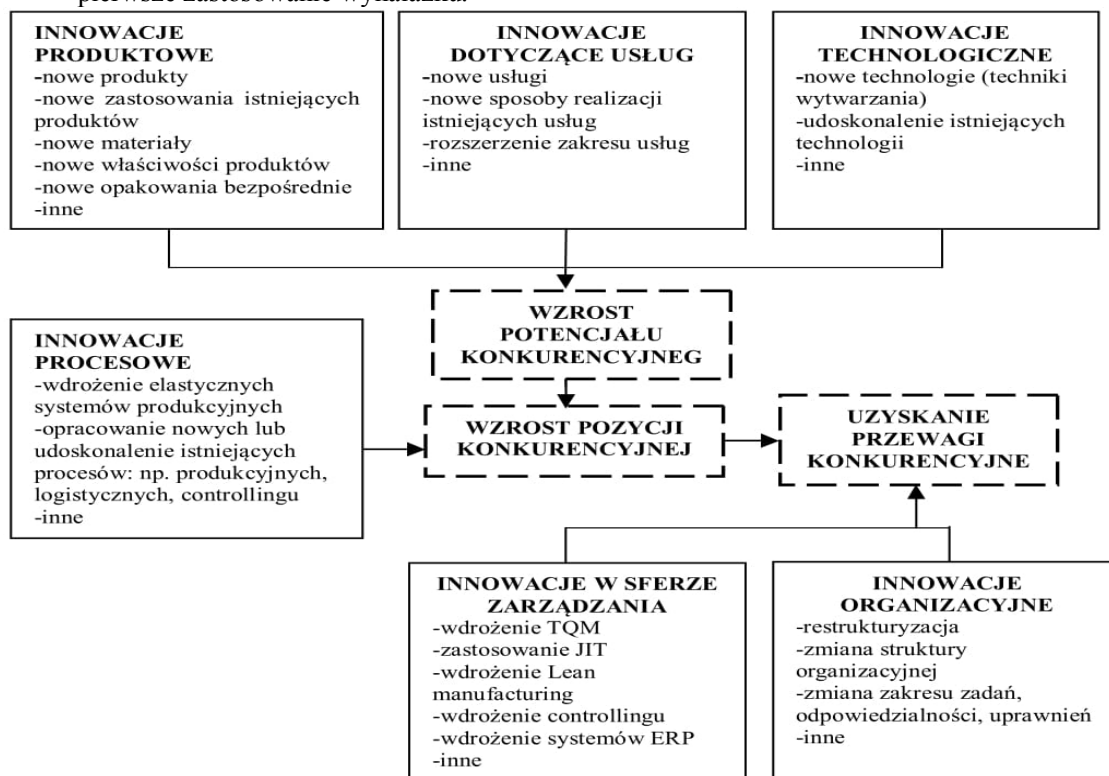
1. Znaczenie innowacji w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw

Innowacje są pojęciem bardzo szerokim, posiadającym wiele definicji. Pierwszą z nich do nauk ekonomicznych wprowadził J.A. Schumpeter, który innowacje rozumiał jako [1]:

- wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach,
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku zbytu,
- zdobycie nowych źródeł surowców lub półfabrykatów,
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. utworzenie monopolu lub jego likwidacja.

W węższym znaczeniu innowacja traktowana może być jako [2]:

- fundamentalna lub radykalna zmiana, obejmująca transformację nowej idei lub wynalazku technologicznego w rynkowy produkt lub proces,
- pierwsze zastosowanie nauki i technologii w nowy sposób zapewniający sukces komercyjny,
- pierwsze handlowe wprowadzenie na rynek nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia,
- pierwsze zastosowanie wynalazku.



Rys. 1. – Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa [3]

Najogólniej można uznać, iż innowacja to „wprowadzenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu/procesu, zastosowanie nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania marketingowego/organizacyjnego/technologicznego” [3]. Przedsiębiorstwami innowacyjnymi są „takie podmioty, które potrafią tworzyć, absorbować (chłonać) i zdobywać nowe produkty (usługi). Charakteryzują się zdolnością do ciągłego antycypowania i adoptowania do zmian zachodzących w ich otoczeniu” [4]. Wprowadzenie nowych wyrobów bądź usług, które zostaną zaakceptowane przez klientów, może w przyszłości znaleźć swoje odzwierciedlenie m.in. w zwiększonych przychodach ze sprzedaży, natomiast wdrożenie innowacji procesowych do minimalizacji kosztów wytwarzania. Aby przetrwać na rynku współczesne przedsiębiorstwa muszą zadbać o odpowiedni i wyróżniający je od konkurencji poziom innowacyjności. Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa został przedstawiony na rys. 1.

Innowacyjne projekty realizowane są w ramach procesów, będących zestawem zadań występujących w określonej sekwencji czasowej, a poszczególne etapy procesu innowacji powinny być efektem interakcji pomiędzy zaangażowanymi w ten proces osobami [5]. Każda innowacja jest inna i wymaga indywidualnego podejścia oraz zaangażowania w nią odpowiednich osób, pełniących określone role. Proces innowacji jest efektem ich wzajemnej współpracy i interakcji.

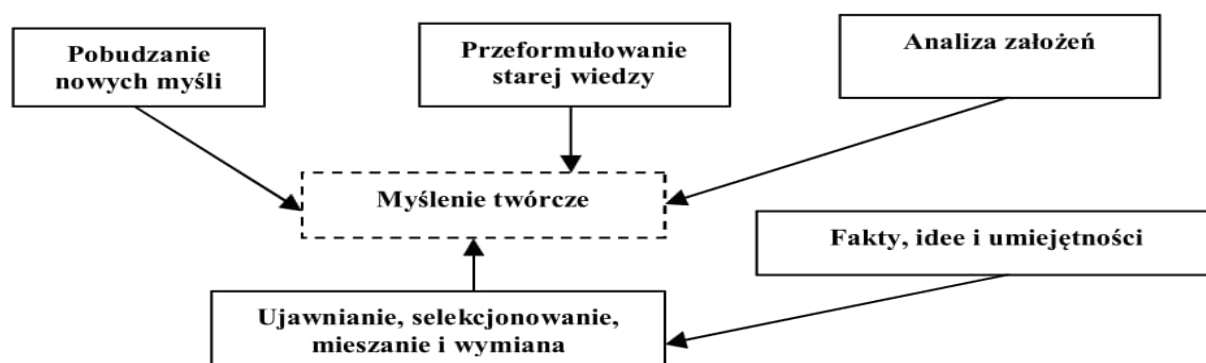
W proces innowacji zaangażowani powinni być wszyscy pracownicy. Jasne zdefiniowanie oczekiwań i ról przypisanych poszczególnym osobom jest gwarancją sukcesu. Prezes firmy Procter&Gamble A.G. Lafley w jednym z wywiadów mówił, iż jego firma potrafi zarządzać innowacyjnością, ponieważ „dysponuje klarowną jej definicją” [6].

Przed rozpoczęciem realizacji całego procesu innowacyjnego, jak również na każdym jego etapie, warto skorzystać z przygotowanej uprzednio listy kluczowych pytań. Realizacja procesu innowacyjnego powinna być uwarunkowana uzyskaniem pozytywnych odpowiedzi na wszystkie pytania. Na liście kontrolnej powinny znaleźć się następujące pytania [5]:

- Czy projekt rzeczywiście jest niezbędny?
- Jakie korzyści zyskają klienci po jego zakończeniu?
- Czy projekt w jakimkolwiek stopniu może pomóc pracownikom w firmie?
- Czy konieczne jest rozpoczęcie projektu obecnie? Czy pojawią się jakiegokolwiek negatywne konsekwencje, w przypadku jego odłożenia?
- Czy prace nad projektem będą utrudniać bieżącą działalność biznesową i wpływać na cele biznesowe?
- Jakie są ostateczne cele projektu i na ile są praktyczne?
- Jakie są ramy czasowe i w jaki sposób mierzone będą efekty jego realizacji?
- Czy projekt jest opłacalny i jakie finansowe korzyści może przynieść?

2. Kreatywność i jej znaczenie w biznesie

Kreatywność, jako najważniejsza cecha kapitału ludzkiego, wpływa na wdrażanie innowacji i jest podstawą procesu innowacyjnego. Można ją zdefiniować jako tworzenie użytecznych i wartościowych produktów, usług, pomysłów, procedur lub pomysłów przez współpracujące ze sobą jednostki [8]. Mimo częstego używania przymiotnika „twórczy”, charakteryzującego na przykład osoby, obiekty sztuki, czy też książki, istnieje duże zamieszanie we właściwej interpretacji twórczego myślenia. Jest ono „istotną cechą wszystkich aspektów podejmowania decyzji w biznesie. Jest to zjawisko pobudzania nowych myśli, przeformułowywania dotychczasowej wiedzy na nowo i analizowania założeń w celu sformułowania nowych teorii i paradygmatów bądź też tworzenia świadomości. Jest to proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei i umiejętności” [9], co zostało przedstawione na rys. 2.

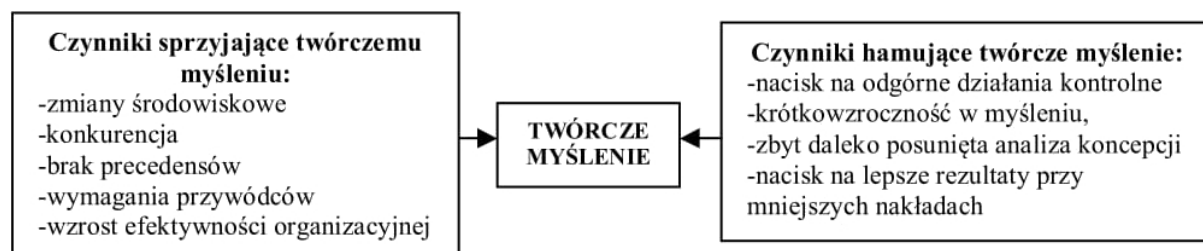


Rys. 2. – Natura twórczego podejścia [9]

Światowej sławy psycholog, M. Wertheimer opisał kreatywność jako „rozbitcie lub reorganizację myśli na dany temat, podejmowaną w celu uzyskania nowego, głębszego wglądu w jego naturę” [10]. Z kolei T. Rickards zdefiniował kreatywność jako „ucieczkę od zastoju myślowego” [11], podkreślając przy tym rolę twórczego myślenia w procesie podejmowania decyzji i w rozwiązywaniu problemów [9].

Istnieją dowody, które potwierdzają bezpośredni związek między twórczym myśleniem a skutecznością i wydajnością organizacji [12]. Twórcze podejście pomaga także w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, zachęca do wprowadzania nowatorskich rozwiązań, motywuje pracowników i rozwija ich umiejętności, jak również sprzyja lepszej pracy zespołowej [9]. Kreatywność jest również bardzo istotna w marketingu i projektowaniu globalnej strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzięki ciągłemu przepływowi pomysłów dotyczących nowych produktów i usług oraz koncepcji usprawniania

funkcjonowania procesów w organizacji wzmacniana jest również przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa [9]. Istnieje wiele czynników wpływających na twórcze myślenie w przedsiębiorstwach, co przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. – Niektóre czynniki hamujące lub stymulujące twórcze myślenie w organizacjach [9]

Klasyfikacji czynników wymienionych na rys. 3. dokonał Van Gundy [13]. Stagnację działalności nowatorskiej przypisywał on błędnym wyobrażeniom kierownictwa, na temat drogi uzyskania nowej technologii przez fuzję firm, która miałaby sprzyjać rozwojowi myśli innowacyjnej. Niestety w wyniku braku umiejętności funkcjonowania w nowej strukturze uzyskuje się zupełnie odmienny efekt. Innym istotnym czynnikiem niesprzyjającym twórczemu myśleniu jest nadmierny nacisk na osiągnięcie lepszych rezultatów przy mniejszych nakładach oraz przeświadczenie, iż osoby o twórczych umysłach po prostu się takimi rodzą, a twórczego myślenia nie sposób się nauczyć.

Liczne badania wykazały, że osiągnięcia twórcze nie zależą od wybitnych zdolności umysłowych, lecz bardziej od chęci przełamania nawyków, stereotypów i konwencji w życiu codziennym oraz od umiejętności spojrzenia na problemy w ich różnych aspektach [6]. Badania analizujące kwestię współzależności poziomu ilorazu inteligencji oraz miar kreatywności pozwalają przyjąć tzw. hipotezę progę [7], według której pozytywny związek korelacyjny między miarami twórczości i inteligencji istnieje tylko w stosunku do osób o ilorazie inteligencji nie wyższym niż 120. Na tej podstawie można wnioskować, iż twórczość wymaga pewnego minimum inteligencji, powyżej którego kreatywność nie zależy od inteligencji, lecz od takich czynników, jak styl poznawczy, osobowość, motywacja, itd. [15]. Do istotnych czynników wpływających na kreatywne postawy pracowników należą [14]:

- otoczenie wspierające pracownika w jego twórczym działaniu, przyjazny dla kreatywności klimat w przedsiębiorstwie, docenianie twórczych inicjatyw przez kierownictwo,
- atmosfera pracy, praca zespołowa sprzyjająca dyskusjom przyczyniającym się do powstawania kreatywnych pomysłów,
- styl przewodzenia – autokratyczny nie sprzyja rozwojowi kreatywności w przedsiębiorstwie, hamuje samodzielność i niezależność pracowników, którzy od lidera oczekują rozwiązania wszelkich problemów,
- dobór odpowiednich osób na właściwe stanowiska, jasność ich roli i miejsca w przedsiębiorstwie,
- jasność obowiązków, zadań i oczekiwań względem pracowników,
- umiejętne dopasowanie umiejętności pracowników, ich zainteresowań oraz typów osobowości do powierzanych obowiązków,
- konstruktywna krytyka, dostarczanie pracownikom jasnych wskazówek dotyczących oczekiwanych zachowań, odpowiadających założonej realizacji celów organizacji.

3. Kreatywność i innowacje – wyzwania oraz szanse dla współczesnych przedsiębiorstw

Wdrażanie innowacji stanowi ważny czynnik rozwoju przedsiębiorstw i zdobywania przewagi konkurencyjnej. W czasach, gdy skraca się cykl życia produktów i rośnie rola wiedzy i technologii w ich powstawaniu, niezbędna jest mobilizacja potencjału intelektualnego wszystkich pracowników, by szybciej i skuteczniej wprowadzać na rynek nowe produkty i usługi, które zmienią zasady gry i pozwolą osiągnąć przewagę nad konkurencją [9].

W obliczu trwającego kryzysu gospodarczego innowacje i kreatywność są też dobry i skutecznym sposobem na przetrwanie i przezwyciężenie niekorzystnej sytuacji dla przedsiębiorczości. Umożliwiają również finansowe wsparcie rozwoju przedsiębiorstw, gdyż są również priorytetami wszelkiego rodzaju programów wspierania przedsiębiorczości ze środków Unii Europejskiej.

W dobie intensywnego rozwoju techniki współczesne przedsiębiorstwa muszą wychodzić naprzeciw rosnącym wymaganiom klientów. Niedostosowanie swojej oferty do produktów lub usług konkurencji, w wielu przypadkach może doprowadzić do utraty dotychczasowych klientów. Stało się tak na przykład w przypadku firmy Nokia, która zbyt późno dostosowała swoją ofertę do dynamicznie rozwijającego się rynku smartfonów. Wprowadziła je dopiero w roku 2011, przez co straciła dominującą

pozycję na rynku na rzecz Apple czy Samsunga. Przez ignorowanie najnowszych trendów z oferty wzbogaconej o innowacje produktowe konkurencji, Nokia zmuszona była w roku 2012 zamknąć swoją ostatnią fabrykę w Finlandii [3].

Mając świadomość znaczenia innowacji i kreatywności w budowaniu swojej przewagi konkurencyjnej menedżerowie niektórych przedsiębiorstw podejmują pojedyncze działania, mające wspierać rozwój firmy. Przykładem może być warszawska firma z branży energetycznej, w której kreatywność pracowników pobudzana była poprzez tzw. Skrzynkę pomysłów. Każdy z pracowników posiadający pomysł na wprowadzenie nawet drobnych usprawnień w każdej sferze funkcjonowania firmy, mógł wrzucić do niej opis swojego rozwiązania. Raz w miesiącu spośród zebranych pomysłów zarząd firmy wybierał najlepsze koncepcje usprawnień w firmie, za które jego autor otrzymywał drobną nagrodę rzeczową. Skrzynka pomysłów po około rocznym funkcjonowaniu przestała istnieć, choć jak wiadomo nie oznacza to, że pomysły pracowników uległy wyczerpaniu. Przyczyn doszukiwać się można raczej w braku dbałości o pozostałe czynniki wpływające na wymienione wcześniej, kreatywne postawy pracowników.

Innowacje i kreatywność promowane są również w ramach polityki UE. Innowacje są jednych z trzech obszarów priorytetowych Strategii „Europa 2020” będącej nowym, długookresowym programem rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej. Warto również przypomnieć, iż rok 2009 otrzymał miano Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji (ERKiI). Ogólnym celem ERKiI było „wspieranie działań państw członkowskich zmierzających do propagowania rozwoju kreatywności, w drodze uczenia się przez całe życie, jako siły napędowej innowacji i jako głównego czynnika rozwoju kompetencji osobistych, zawodowych, społecznych i związanych z przedsiębiorczością, a także pomyślności wszystkich członków społeczeństwa” [2]. Przedsięwzięcia odbywające się w ramach obchodów Roku w Polsce potwierdziły kreatywność Polaków, którzy chętnie realizują nowatorskie i efektywne inicjatywy odpowiadające na aktualne wyzwania społeczne, gospodarcze i edukacyjne. Każdy projekt zgodny z celami ERKiI mógł ubiegać się o Patronat Roku przyznawany przez Ministerstwo Edukacji Narodowej we współpracy z Fundacją Rozwoju Systemu Edukacji. Patronat otrzymało 261 projektów, spośród których aż 103 walczyło o tytuł „Lidera Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji”.

Na podstawie rekomendacji ekspertów z poszczególnych ministerstw i urzędów, Komisja Konkursowa, wyłoniła dziesięciu laureatów.

Literatura:

1. Schumpeter J.A.: Teoria rozwoju gospodarczego. Warszawa, 1960.
2. Santarek K., Bagiński J., Buczacki A., Sobczak D., Szerenos A.: Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa, 2008.
3. Marciniak S., Głodziński E., Krwawicz M.: Ekonomika przedsiębiorstw produkcyjnych dla inżynierów. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2013.
4. Janasz W. (red.): Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej. Difin, Warszawa, 2009.
5. Trias de Bes F., Kotler Ph.: Innowacyjność przepis na sukces. Model "Od A do F". Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.
6. Making P&G New and Improved. "Time Magazine", 17 kwietnia 2008 r., <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1731868,00.html>, dostęp dn.12.01. 2014.
7. Levitt T.: Creativity is not enough. Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Aug 2002, Vol. 80, Iss. 8, s. 1370–145. Aug 2002, Vol. 80, Iss. 8, s. 1370–145.
8. Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W.: Toward a theory of organizational creativity. "Academy of Management Review" nr 18(2), s.293–321.
9. Proctor T.: Zarządzanie twórcze. Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa, 1998.
10. Wertheimer M.: Productive Thinking. Harper&Row, Nowy York, 1959.
11. Rickards T.: Creativity and Innovation: A Transatlantic Perspective. Creativity and Innovation Yearbook, tom 1. Manchester Business School, 1998.
12. Raudsepp E.: Establishing a creative climate. Training and Development Journal, kwiecień, s. 50–53.
13. Van Gundy A.B.: Techniques of Structured Problem Solving. Van Nostrand Reinhold Company, Nowy Jork, 1988.
14. Szopiński T.: Kreatywność i jej znaczenie w biznesie, [w:] Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu, red. A.Kosieradzka. Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Warszawa, 2013.
15. Waisburd G.: Creatividad y transformaciones. Trillas, Mexico, 1996.

АЛЬТЕРНАТИВНІ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Н.С. Мамонтенко, к.е.н., ст. викладач

Д.А. Назаренко

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Переважна більшість підприємств світу наразі знаходяться на складному шляху жорсткої боротьби з численними конкурентами. З огляду на це, керівництву підприємств доводиться звертати більше уваги на такі аспекти діяльності організацій як маркетинг, зовнішньоекономічна діяльність, оптимізація перебігу логістичних операцій. Для досягнення позитивних результатів в цих перспективних для будь-якого бізнесу сферах підприємствам необхідно сконцентрувати свої зусилля на здійсненні ефективного відбору кваліфікованого персоналу.

Методи відбору персоналу – це комплекс стандартизованих процедур, які існують для полегшення процесу відбору кадрів [1]. Протягом багатьох десятиріч провідні організації світу використовували так звану «класичну трійцю» методів: заповнення кандидатом аплікаційної форми, інтерв'ю та рекомендації з попереднього місця роботи. Іноді ці методи використовувались окремо, але здебільшого вони застосовуються саме комплексно для досягнення найкращого результату.

Незважаючи на те, що «класична трійця» методів все частіше зазнає критики з боку багатьох сучасних теоретиків та практиків менеджменту, ця сукупність методів продовжує активно застосовуватися у практиці відбору персоналу на більше, ніж 80% всіх підприємств світу [2]. Така консервативність часто приводить до обрання «неправильних» кандидатів та здатна негативно вплинути на рівень продуктивності існуючого колективу підприємства. Серед недоліків «класичної трійці» виділяють наступні: шаблонність аплікаційної форми, недостатність отриманих даних аплікаційних форм для прийняття обґрунтованого рішення щодо потенціальної успішності функціонування кандидата на даній посаді, а також висока ймовірність того, що результати інтерв'ю зазнають впливу суб'єктивних факторів, так як навіть найкваліфікованіші HR-спеціалісти часто не можуть повністю абстрагуватися від власних уподобань та стереотипічних уявлень під час роботи з кандидатами.

«Класична трійця» методів є основою, на базі якої деякі спеціалісти та компанії намагаються розробити нові, прогресивніші методи відбору персоналу. Найчастіше результатом цих спроб є модифікації класичних методів, найпопулярнішими з яких є наступні:

1. Використання резюме (CV) замість стандартизованої анкети. Використання даного методу надає кандидату можливість творчо висловити власні думки та проявити такі уміння та навички, як формулювання власних думок чітко та лаконічно, здатність виділяти важливу інформацію, логічне мислення та креативність. Іншою перевагою використання резюме є те, що розробка документу та його презентація покладена на кандидатів, а не на підприємство [3]. Це сприяє заощадженню часу та коштів компанії. Але і така модифікація стандартної анкети не є ідеальною: маючи свободу формулювання резюме, кандидат може спробувати «оминути» свої слабкі професіональні сторони або не згадувати про них взагалі. Крім того, створюючи резюме власноруч, кандидату легше надати інформацію, що є неправдивою (як частково, так і повністю).

2. Заміна звичайної паперової анкети на онлайн-версію. Перехід на цифрові версії анкет дозволяє заощадити кошти підприємства та зменшити кількість часу, який потребується для отримання анкети, обробку зібраних даних та повідомлення кінцевих результатів відбору кандидату [4].

3. Підвищення рівня кваліфікації інтерв'юера, який працює з кандидатами. Даний захід сприяє уникненню багатьох типових помилок, які схильні допускати в своїй роботі більшість інтерв'юерів.

4. Розробка шаблонного «сценарію», згідно з яким буде проводитись інтерв'ю з кожним кандидатом. Якщо використовується такий метод проведення інтерв'ю, взаємодія кандидатів з HR-менеджером стає стандартизованою і більш передбачуваною. Даний захід здатний значно

зменшити ризик виникнення будь-яких непорозумінь або конфліктних ситуацій між кандидатом та інтерв'юером.

Вживання одного або декількох вищеперелічених заходів надає підприємству можливість більш ефективно використовувати традиційні методи відбору персоналу, але часто ці модифікації не можуть повністю ліквідувати недоліки «класичної трійці» методів.

З огляду на вищеперелічені недоліки, останнім часом все більша кількість підприємств світу починає використовувати альтернативні методи відбору персоналу.

Психологічне тестування здебільшого використовується в якості доповнення інших методів відбору персоналу, але його результати є доволі вагомим критерієм відбору найкращого кандидата. Так, переважна більшість підприємств у Великобританії комбінують психологічне тестування з іншими методами, а 70% з них базують рішення щодо кінцевого результату відбору на отриманих з тестів даних [2]. Існує два типи таких психологічних тестів: ті, що націлені на виявлення «вершини» потенціалу претендента, а також ті, що мають з'ясувати, чи наявні у претендента певні особисті якості, які допомогли б йому/їй успішно виконувати свої обов'язки на тій чи іншій посаді. Останній тип є широко вживаним у багатьох інтернаціональних компаніях, як наприклад Vodafone, Asda та LIDL, для відбору кваліфікованого обслуговуючого персоналу. Перший тип психологічних тестів застосовується на практиці набагато менше (лише близько 40% всіх компаній), і переважно слугує своєрідним «бар'єром» для найменш перспективних кандидатів, а не кінцевим критерієм відбору найкращого кандидату. Недоліком використання психологічних тестів є їх відносна складність та висока вартість розробки. Крім того, тести, які мають виявляти психологічну схильність до виконання того чи іншого виду роботи, вважаються недосконалими через те, що вони сприяють дискримінації певних демографічних груп кандидатів (в першу чергу, від цього можуть постраждати представники етнічних меншин та жінки).

Найбільш точним та ефективним методом відбору персоналу сьогодні вважаються центри оцінки (з англійської: assessment centres). Перевагою центрів оцінки є те, що вони надають можливість протестувати кандидатів на практиці та обрати найкращого кандидата, спираючись на результати їхньої дій. Центри оцінки використовують різноманітні види тестів та завдань для формування комплексної оцінки практичних навичок та умінь кандидатів. Письмові завдання, такі як аналіз ситуації та розробка рекомендацій, допомагають оцінити аналітичні навички кандидата, а моделювання певних ситуацій (скарги незадоволеного клієнта або конфлікти на робочому місці) показує, наскільки кандидат здатний швидко приймати правильні рішення у стресових ситуаціях. Робота з презентаціями також є важливим аспектом тестування кандидатів, так як вона дозволяє оцінити креативність, аналітичні здібності та комунікаційні навички кандидата. Також у центрах оцінки можуть використовуватися і інші види тестування претендентів, такі як психологічні тести або інтерв'ю [6]. Значною перевагою використання центрів оцінки є можливість отримання достовірної інформації щодо практичних навичок та умінь кандидата. Проте послуги центрів оцінки є достатньо дорогими. Крім того, використання послуг центру оцінки не є гарантією того, що саме обраний кандидат був найкращим претендентом, адже кандидат може отримати незаслужовану оцінку через суб'єктивне сприйняття або недостатню кваліфікацію асесора.

Отже, можна стверджувати, що на сьогодні «ідеальної» системи відбору персоналу ще не існує, проте теоретикам та практикам менеджменту вдалося розробити низку заходів та методів, які дозволяють значно підвищити ефективність традиційних методів або ж повністю їх замінити на більш прогресивні. Таким чином, для кожного підприємства важливим є аналіз власних потреб у відборі персоналу, а також розробка та практичне використання відповідного комплексу методів відбору персоналу з урахуванням результатів аналізу.

Література:

1. Bloisi, W. An Introduction to Human Resource Management. – McGraw–Hill Education, 2007. – 486с.
2. Cook, M. Personnel Selection and Productivity. – Chichester, John Wiley, 1993. – 364с.
3. Cooper, D., Robertson, I. Recruitment and Selection: A Framework for Success. – London: Thomson, 2003. – 256с.
4. Newell, S. Recruitment and Selection. – Oxford: Blackwell, 2005. С.347–361.
5. Roberts, G. Recruitment and Selection: A Competency Approach. – London: CIPD, 2013. – 225с.
6. Taylor, S. People Resourcing. – London: CIPD, 2008. – 640с.

КАДРОВА СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

І.Б. Маркович, к.е.н.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль

Діяльність кожного підприємства вимагає від нього гнучкої системи управління не тільки матеріальними та фінансовими ресурсами, а й трудовими. Загалом, якість трудового забезпечення роботи організації є ключовим елементом його потенційного успіху.

Існують доволі поширені методики оцінювання якості персоналу, але цілком зрозуміло, що окремі з них містять багато суб'єктивізму та лише частково враховують реальне прагнення працівників до змін, прогресивних технологій, готовність до відповідальності, які на них накладаються.

Тому формування комплексного показника, який буде оцінювати якість персоналу, є важливим завданням керівників, працівників відповідних структурних підрозділів, якщо такі існують на підприємстві, та науковців.

Окремі дослідники розглядають якість персоналу з позицій ролі, яку він займає в структурі ресурсів. Зокрема, під якістю персоналу, як складової економічної безпеки підприємства розуміють процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [1].

Міжнародний поділ праці під впливом глобалізаційних явищ змінюється в сторону посилення міграційних потоків, використання міжнародних аутсорсингових послуг в роботі підприємств, географічну віддаленість виробничих підрозділів підприємств від материнської компанії.

Це додатково накладає суттєві вимоги до якості персоналу у тих підрозділах, які знаходяться поза межами географічної точки базування основного офісу. Чіткість бізнес-процедур, вимог до професійного та особистого рівня працівника – це ті речі, які допомагають за формалізованими ознаками сформулювати цілісну картину бачення системи управління персоналом.

За твердженням Мескона М., Альберта М. та Хедоурі Ф., управління персоналом повинно базуватися на таких принципах [2, с. 131]:

- людина – основа корпоративної культури. Успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять на вершину змін, вони стають рушійною силою цих змін;
- менеджмент для всіх. Управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («співробітники»);
- ефективність як критерій успіху організації, що полягає у досягненні мети з оптимальним використанням ресурсів і максималізації прибутку;
- взаємини як критерій успіху організації;
- якість як критерій ефективності. Необхідно працювати з п'ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу і якість організації;
- команда як критерій успіху організації. Всі команди й окремі співробітники, які входять у команду, роблять внесок як в успіх, так і в провали організації;
- навчання – ключ до розвитку та змін і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування організації.

Не зважаючи на те, що дані принципи були описані ще вкінці 20 століття, вони не втрачають своєї актуальності, адже спрямовані на побудову таких умов праці, які б забезпечували можливість максимально повної реалізації потенціалу персоналу та досягнення економічної ефективності роботи підприємства.

Існує багато методик, які дозволяють кількісно оцінювати якість персоналу, основні з яких згруповано у такі, що враховують результати праці, особисті якості працівників та трудові процеси.

Найбільш об'єктивними є комбіновані методи оцінювання, які формують інтегральний показник оцінки за усіма напрямками, які вказані вище.

Оцінювання персоналу може повноцінно функціонувати за умов дотримання таких принципів:

- об'єктивності – використання достовірної інформаційної бази та системи показників для характеристики працівника, його діяльності, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів;
- гласності – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;
- оперативності – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;
- демократизму – участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;
- єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади;
- простота, чіткість і доступність процедури оцінки;
- результативності – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки [3, с.79].

Послідовність проведення оцінювання повинно відбуватися відповідно до наступної процедури:

1. Встановлення цілей та очікуваних наслідків проведення оцінювання.
2. Вибір категорії працівників, щодо яких буде проводитися оцінювання.
3. Вибір критеріїв оцінювання.
4. Встановлення нормативних значень та допустимих відхилень від них.
5. Проведення оцінювання.
6. Аналізування та інтерпретація результатів оцінювання.
7. Представлення результатів оцінювання керівництву підприємства чи відповідальним особам для прийняття рішень.
8. Виконання рішень та контроль за ним.

Після проведення оцінювання та виконання рішень, що були прийняті за його результатами, дуже важливим елементом системи управління персоналом є наявність чіткої процедури мотивації персоналу.

Слід заважати на те, що критерії оцінювання можуть суттєво варіюватися залежно від специфіки роботи організації – до працівників виробничих підрозділів висуваються одного типу вимоги, до працівників сфери послуг вимоги є абсолютно іншими. Також повинні враховуватися як професійні компетенції, так і наявність особистих якостей, які спрявляють вплив на особливості трудової діяльності.

Проведення оцінювання не можуть бути одноразовим заходом, а найбільшу репрезентативність можуть дати лише динамічні дані із ґрунтовним аналізом причин, що вплинули на результати оцінювання.

Подальше коригування інструментів впливу управлінської системи на персонал повинні базуватися саме на виявленому зв'язку між окремими факторами впливу на результати роботи персоналу або якість трудової активності.

Література:

1. Шуляр Р. Якість персоналу як складова економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Shular.pdf
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1994. – 464 с.
3. Губенко А. В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства / А.В. Губенко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – Ч .1. – 2006. – 80 с.

СУБКУЛЬТУРИ І ЇХ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Н.В. Мілошевич, ст. викладач

К.О. Чорноморець

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Субкультура – система цінностей і норм, установок, способів поведінки і життєвих стилів певної соціальної групи, відмінна від пануючої в суспільстві культури, хоча й пов'язана з нею.

Більшості сучасних підприємств властива неоднорідність корпоративних культур, коли в рамках однієї організації існує домінуюча культура й кілька субкультур.

Основною причиною виникнення субкультур є зростання самої організації, що супроводжується збільшенням числа співробітників. У цій ситуації засновник організації поступово втрачає можливість здійснювати координацію всіх аспектів роботи своєї організації, виникають підрозділи, у яких провідну роль починають відігравати їх власні лідери, що й приводить до виникнення субкультур.

Домінуюча культура виражає ключові цінності, поділювані більшістю, а також норми й символіку корпоративної культури, що відрізняють одну організацію від іншої.

Субкультури – це культури, властиві різним формальним і неформальним групам людей в організації, що й володіють своєю системою цінностей, норм і символів.

Для будь-якої субкультури обов'язковим є наступний набір характерних рис:

- наявність своєрідних норм, цінностей, світосприймання, що часто приводить до нонконформізму, що входять у дану субкультуру;
- специфічний стиль життя й поведінки;
- наявність зовнішньої атрибутики, що проявляється в одязі, прикрасах, манерах, жаргоні й т.п.;
- наявність більш-менш явного ініціативного центру, що генерує ідеї [1].

Усередині кожної досить великої організації існують групи (формальні й неформальні), які є носіями своїх локальних „субкультур”.

Корпоративні субкультури можуть бути трьох видів:

- прогресивні,
- нейтральні
- конфліктуючі (контркультури).

1. Прогресивна субкультура, у якій виражена прихильність ключовим цінностям компанії й з якої звичайно виростає вся корпоративна культура, властива компанії. Як правило, це субкультура центрального апарата керування (який найбільше й впливає на домінуючу культуру), де прихильність ключовим цінностям домінуючої культури проявляється сильніше, ніж в інших частинах організації.

2. Нейтральна субкультура, де ключові цінності домінуючої в організації культури ухвалюються членами групи поряд з набором інших цінностей, що не конфліктують із загальноприйнятими. Вона повністю відповідає домінуючій корпоративній культурі, але доповнює її своїми рисами, що не суперечать її традиціям, звичаям й правилам. Вона властива функціонально або територіально віддаленим від центру підрозділам і дозволяє їм пристосовуватися до специфіки діяльності або місцевим умовам.

3. Контркультура відбиває свою особливу систему цінностей, свої норми й правила, що вступають у відкрите протиріччя із загальною корпоративною культурою. Носіями цього типу субкультур є члени організації, що відкидають цінності домінуючої в організації культури, тобто це люди або цілі підрозділи, незадоволені існуючою в компанії системою цінностей. Не маючи можливості відкрито протистояти прямим вказівкам керівництва, носії „контркультури” виражають незгоду із існуючими умовами діяльності шляхом формування й культивування особливої системи цінностей і правил поведінки, що суперечить домінуючій в організації культурі.

Контркультура має свої особливі норми, цінності, ідеали, які несумісні з культурою загальною. Представники контркультури переконані в тому, що не можуть і не повинні йти на компроміс зі всією культурою через ідеологічні відмінності, які їх і відділяють одна від одної.

Найчастіше субкультури повторюють структуру організації й проявляються у функціональних підрозділах зі своєю специфікою роботи або територіальних підрозділах (філіях), які перебувають в особливих місцевих умовах. Прикладом таких субкультур можуть служити культури національних філій корпорації Макдональдс, стиль життя в яких пофарбований національним колоритом, незважаючи на сильну домінуючу культуру.

Іншим джерелом виникнення субкультур можуть стати соціально-демографічні відмінності: статево – вікові, національні, пов'язані з рівнем професійної підготовки. У більшості організацій співробітники збиваються в неформальні групи за статевовіковою ознакою: жінки тримаються з жінками, молодь цурається старих, земляки шукають один одного.

За підрозділами на підприємстві, що є носіями тієї чи іншої субкультури, виділяються: субкультури територіальних підрозділів підприємства, наприклад субкультури національних представництв міжнародних компаній (багато в чому обумовлені необхідністю залучати для роботи місцевий персонал) або філії підприємств торгівлі у країнах з великою територією; субкультури різних функціональних підрозділів підприємств торгівлі [3].

Третім джерелом виділення субкультур є відмінності в індивідуальному світогляді й системі цінностей. Остання група субкультур найчастіше виступає в якості опозиції до основної культури.

Окремі субкультури володіють більшою або меншою силою залежно від числа людей, її поділяючих. Фактично кожна із цих субкультур може стати домінуючою, тобто корпоративною культурою, якщо вона цілеспрямовано підтримується й використовується організаційною владою для об'єднання індивідуальних цілей співробітників у напрямку загальної мети підприємства.

Вносячи зміни до корпоративної культури, керівництву слід добре проаналізувати можливі наслідки і свої дії, щоб вони не суперечили тим корпоративним цінностям, які вже сприйняті працівниками підприємства. Розраховувати на серйозні зміни культури на підприємстві можна тільки тоді, коли систематично і послідовно використовуються „культурні інструменти”, спрямовані на формування ціннісних орієнтацій, поведінкових норм і ефективності роботи співробітників. На думку фахівців, коли керівництво підприємства буде активно цим займатися і його ідеї відповідатимуть цілям бізнесу і лежатимуть в основі програми перевтілення, тоді ці ідеї підтримають більшість працівників підприємства [2]. Ухвалюючи рішення про зміну корпоративної культури на підприємстві, в першу чергу, керівництву слід визначити шляхи діяльності в напрямку домінуючої субкультури. При цьому повинні бути сформовані: місія підприємства; базові цілі підприємства; кодекс поведінки працівників.

Завдання організації, а отже і її корпоративної культури, полягає в тому, щоб домогтися збігу або максимального зближення основних цілей організації та її членів або, кажучи іншими словами, домінуючої культури і субкультур.

Література:

1. Сотников И.М. Дифференциация студенческой субкультуры в современном Российском обществе. / Дис.канд. соц. наук. – М. 2009.
2. Посилкіна, О. В. Управління трудовим потенціалом підприємств в умовах менеджменту якості: монографія / О. В. Посилкіна, О. В. Доровський, Ю. С. Братішко, М. І. Сидоренко: за ред. О. В. Посилкіної. – Х.: НФаУ, 2010. – 422 с.
3. Субкультура в організації. Управление персоналом, словарь-справочник. [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal/personal17-12>.

ДЕЯКІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ

Н.В. Мілошевич, ст. викладач

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Сучасні умови розвитку економіки України потребують нових інструментів управління, які забезпечують високий рівень залучення робітників до ефективної роботи підприємства. В створенні сприятливих умов для формування особистості свідомого, активного працівника суттєву роль грає корпоративна культура управління.

Корпоративну культуру можна визначити як систему норм поведінки й цінностей, які забезпечують ефективне досягнення цілей організації, а також піднімають авторитет організації, збільшуючи її привабливість для співробітників, партнерів по бізнесу й інвесторів. Едгар Шайн, один із найбільш відомих дослідників корпоративної культури, характеризував її таким чином: «Корпоративна культура – це комплекс базових пропозицій, винайдених, виявлених або розроблених групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції» [1; с. 237].

Незважаючи на актуальність теми корпоративної культури, і її очевидну вигідність для компаній, лише мала кількість вітчизняних підприємств займаються цим питанням впритул. Так, по даним різних дослідницьких і аналітичних агентств, тільки 10–15 % українських компаній займаються формуванням корпоративної культури й мають у своєму складі спеціалізовані відділи.

Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція).

Корпоративна культура виконує такі функції: визначає внутрішнє уявлення про підприємство та його головні цінності; допомагає новим співробітникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві; стимулює прояв як індивідуальної, так і колективної відповідальності при виконанні певних завдань, зокрема у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій) [2].

Роль корпоративної культури в сучасних умовах швидко зростає. Це усвідомлюють усі сучасні керівники й інвестують значні ресурси в її формування й розвиток. Останнім часом серед провідних українських фірм стало усе більше виникати не тільки усвідомлення важливої ролі корпоративної культури, але готовність плинно працювати над її формуванням і розвитком. Такі фірми починають підходити до створення корпоративної культури як стратегічно, створюючи загальні цінності й надихаючи співробітників на досягнення зухвалої корпоративної місії, так і тактично, поліпшуючи поінформованість співробітників, полегшуючи спілкування між ними, створюючи корпоративні видання, і т.п.

Корпоративна культура важлива для будь-якого підприємства, оскільки вона охоплює більшу частину сторін духовного й матеріального життя колективу та може впливати на:

- мотивацію співробітників;
- привабливість фірми як роботодавця, що відображається на плінності кадрів;
- моральність кожного співробітника, його ділову репутацію;
- продуктивність і ефективність трудової діяльності;
- якість роботи співробітників;
- характер особистісних і виробничих відносин в організації;
- відносини службовців до роботи;
- творчий потенціал службовців.

Розвиток корпоративної культури дає компанії ряд переваг: суттєво знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини, зменшуються непродуктивні витрати часу, бізнес і окремі працівники стають більш адекватними.

Наявність позитивної корпоративної культури має велике значення для організації. По-перше, культура надає працівникам корпоративної ідентичності, визначає внутрішньогрупове уявлення про організацію, є важливим джерелом стабільності і наступності. Це створює у працівників почуття надійності організації і свого місця в ній, соціальної захищеності. По-

друге, знання цінностей, норм і правил, які сформувалися в організації, допомагають новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, і відповідно визначити свою поведінку. По-третє, культура більше, ніж щось інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. Механізми впливу корпоративної культури на діяльність організації полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої, керуючись цінностями, оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки та спілкування.

Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [3].

Як показує досвід провідних фірм, в процесі впровадження корпоративної культури, можна ефективно управляти залученням і лояльністю всіх співробітників, незалежно від первісних даних, які склалися в колективі. Для цього потрібний компетентний PR-відділ, який повинен знаходити правильне місце для кожного співробітника, і ефективний керівник, здатний ставити перед колективом досяжні, але амбіційні цілі, управляти процесом і контролювати його, а також інформувати співробітників.

У якості основних інструментів, які керівники можуть використовувати для підвищення залучення працівників до загальної місії підприємства, можуть виступати: інформування співробітників, забезпечення ресурсами, визнання й заохочення, а також надання співробітникам можливості брати участь у прийнятті рішень.

Співробітники зі своєї сторони можуть стати авторами ідеї, зрозуміти, удосконалити й очолити процес, знаючи свої права й повноваження.

Головними факторами, що впливають на рівень залучення в компанії є: наявність лідера, відповідний рівень комунікації й формалізація правил і стандартів корпоративної культури.

Основним результатом розвитку корпоративної культури компаній є рівень мотивації персоналу, імідж компанії серед клієнтів і її репутація як роботодавця.

Отже, корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. З метою забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності, керівництву підприємств необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури. Побудова сильної корпоративної культури призведе до збільшення економічного росту підприємства за рахунок підвищення мотивації до роботи, поліпшення якості виконуваної роботи, до розвитку креативності й ініціативності, прихильності компанії, наближення інтересів адміністрації і персоналу. Формування корпоративної культури дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємств та їх продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Література:

1. Рудінська О. В. Менеджмент: Теорія менеджменту, організаційна поведінка, орпоративний менеджмент: посібник / О. В. Рудінська, С. А. Яромич. – К. : Ельга, Ніна-Центр, 2002. – 336 с.
2. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації.– Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С.123–128.
3. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. – Наукові праці КНГУ. Економічні науки. – 2010. – вип. 17.
4. Є. А. Бельтюков Удосконалення управління персоналом підприємства / Є. А. Бельтюков, А. В. Пашкова // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. Донецький економіко-гуманітарний інститут МОНМС України; Інститут економіки промисловості НАН України. – Донецьк: Юго-Восток, 2012. – Вип. 1 (37). – С.148 – 152.

ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Л.І. Чернишова, к.е.н., доцент

Г.О. Джурина

Т.Д. Добровольський

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Постійні динамічні зміни в зовнішньому середовищі, посилення глобалізації та інтеграції, неспинне підвищення конкуренції вимагають постійних досліджень в галузі укріплення потенціалу підприємств. Розробляючи ефективні підходи щодо управління сукупністю економічних ресурсів і виробничих можливостей, керівні структури підприємств використовують їх для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечують зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Одним з важливих компонентів, який забезпечує інноваційну спрямованість визначеного напрямку роботи є кадрова складова. Тому вектор роботи із кадровим потенціалом має бути завжди актуальним і пріоритетним.

Загальний рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства визначається рівнями розвитку особистого потенціалу кожного працівника й ефективністю його використання для досягнення поставленої мети. Формування кадрового потенціалу керівництва – це реалізація заходів, спрямованих на підвищення рівня готовності управлінського підрозділу підприємства або організації сприйняти зміни й забезпечити відповідність кадрів наявній потребі у професійній кваліфікації [1]. Отже керівники та топ-менеджери повинні детально розглядати всі інструменти, які сприятимуть формуванню та розвитку кадрового потенціалу. Формування кадрового потенціалу кадрової служби означає реалізацію заходів формування кадрового резерву, розробку програм підготовки, навчання й атестації, які відповідає стратегії ефективного функціонування підприємства. Як і будь-який процес управління, персоналом, робота з кадровим резервом ефективна тільки тоді, коли вона ведеться комплексно.

Планування та підготовка кадрового резерву має бути стратегічним пріоритетом для більшості підприємств, які прагнуть досягти успіху. Наявність компетентних, підготовлених фахівців, готових до просування на ключові для підприємства посади, гарантує кадрову безпеку бізнесу. Враховуючи масштаб і складність завдання, робота зі створення кадрового резерву вимагає комплексного підходу та ретельного планування [2]. Робота з підготовки резерву кадрів повинна носити цілеспрямований, системний і плановий характер. Організація цієї роботи спрямована на забезпечення якісної та інтенсивної підготовки кожного фахівця до самостійної діяльності на новому, більш високому рівні.

Формуючи кадровий резерв рекомендується дотримуватися наступних принципів:

- інноваційність – перехід від традиційної політики відтворення кадрів (стандартного посадового і професійного зростання по горизонталі та вертикалі) до управління кар'єрами й розвитком професіоналів нової формації;
- ешелонування – поетапне включення до кадрового резерву найбільш підготовлених і ефективних працівників, управлінців і фахівців свого підприємства, а також залучення досвідчених і висококваліфікованих працівників з інших сфер;
- престижність – підвищення привабливості роботи в компанії, яке дозволить зробити кар'єру на даному підприємстві конкурентоспроможною для професіоналів нової формації;
- конкурсні – включення до кадрового резерву повинне проводитися на умовах змагальності та рівності умов для всіх учасників і об'єктивної оцінки досягнень і потенціалу;
- комплексність – оцінка кандидатів для зарахування в резерв повинна проводитися на підставі низки різноспрямованих параметрів і за участю професійних експертів, що представляють різні галузі діяльності компанії.

Формування кадрового резерву підприємства сприяє виявленню потенціалу персоналу, а також допомагає в разі екстреної необхідності закрити кадрові "дірки". Проте необхідно враховувати наступне правило: працівники при переведенні на нову посаду дають виробіток 80%, а знову прийняті на початковому етапі тільки 20% (процес адаптації, ознайомлення з підприємством, його культурою, правилами, колективом тощо).

Кадрове планування резерву рекомендується реалізовувати за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативний план роботи з персоналом. Під час планування кадрового резерву рекомендується детально розробити наступні напрямки роботи:

1) *планування кандидатів*. Цей напрям має на меті спрогнозувати персональні просування кадрів підприємства, їх послідовність і супутні їм заходи. Він вимагає опрацювання всього ланцюжка просувань, переміщень, звільнень конкретних співробітників. Одним з визначальних факторів при плануванні резерву на вищу керівну посаду є тип претендента на цю посаду, оскільки від цього типу значною мірою залежить процес входження нового керівника на посаду і його подальші професійні успіхи.

2) *планування чисельності резерву*. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами, заходи щодо забезпечення персоналом необхідної якості повинні бути економічно обгрунтовані. Тому постає питання про визначення оптимальної чисельності кадрового резерву. Оскільки чисельність співробітників, як і кількість будь-якого ресурсу в організації, не залишається незмінною з плином часу, тому оптимальна чисельність резерву розраховується для певного часового періоду

3) *планування програми розвитку резервних кандидатів*. Планування навчання наявного персоналу дозволить використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створюватиме умови для мобільності, мотивації й саморегуляції працівника. Воно буде прискорювати процес адаптації працівника до умов виробництва, що змінюються, на власному робочому місці. До того ж, при роботі з кадрами, тим більш при формуванні кадрового резерву, обов'язково пам'ятати наступне: найвищу цінність є не той, хто володіє унікальними знаннями, а той, хто здатний постійно навчатися новому і застосовувати свої знання на практиці.

4) *планування атестації кадрового резерву*. При проведенні атестації виходять з таких основних принципів: законність; рівне право атестуватися на будь-яку посаду у відповідності зі здібностями та професійною підготовкою без якої-небудь дискримінації; професіоналізм і компетентність; гласність; економічна, соціальна та правова захищеність; відповідальність за неналежне виконання своїх посадових обов'язків.

Отже планування і створення кадрового резерву необхідно для розвитку потенціалу підприємства, а також більш якісного забезпечення підприємства компетентними співробітниками, готовими в разі необхідності вести не тільки свою ділянку роботи, але й інші – по суміжних напрямках. Наявність в кадровому резерві підготовлених фахівців дозволить значно знизити витрати на підбір і адаптацію нових співробітників, а також побудувати систему інвестицій в розвиток персоналу, що в свою чергу значно підвищить нематеріальну мотивацію працівників і сприятиме їх закріпленню на нашому підприємстві.

Література:

1. Москаленко В.О. Кадровий потенціал підприємств харчової промисловості України: формування, управління та розвиток: монографія // В.О. Москаленко. – К: НУХТ, 2010.
2. Антоненко І. Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві / І. Ю. Антоненко // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 122–124.

КОМПЛЕКСНІСТЬ ПИТАННЯ УСПІШНОСТІ HR-БРЕНДІНГУ В КАДРОВОМУ УПРАВЛІННІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Л.І. Чернишова, к.е.н, доцент

М.В. Ілінчук

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Повна переорієнтація сучасних вітчизняних підприємств на інтенсивні тенденції розвитку є підставою для зміни ролі персоналу в досягненні успішної діяльності. Для збереження свого іміджу та конкурентоспроможності керівництво організацій прагне підвищувати вимоги до рівня професіоналізму майбутніх кандидатів на посади, таким чином впливаючи на розвиток кадрового потенціалу підприємств. Сьогодні утримати цінного працівника можливо не лише фінансовими стимулами, а й створюючи умови, від яких він буде отримувати емоційне задоволення. Тому потрібна технологія, яка б була пов'язана зі створенням позитивного іміджу організації як роботодавця для залучення, використання, розвитку та утримання ефективно працюючих співробітників. На підприємствах необхідно формувати систему, яка допоможе створити образ компанії – гарного роботодавця з престижними робочими місцями. Саме такою є технологія HR-брендингу, яка задовольняє професійні та психологічні вимоги і є актуальною сьогодні.

Досліджуючи HR-бренд в системі кадрового управління, було виявлено, що ця система може прирошувати свою вартість та якість, а отже впливати на вартість інших активів компанії. Тому ми дійшли висновку, що HR-бренд слід розглядати як комплексну систему, яка має вплив на всі складові кадрового управління в рамках підвищення його потенціалу (рис. 1).

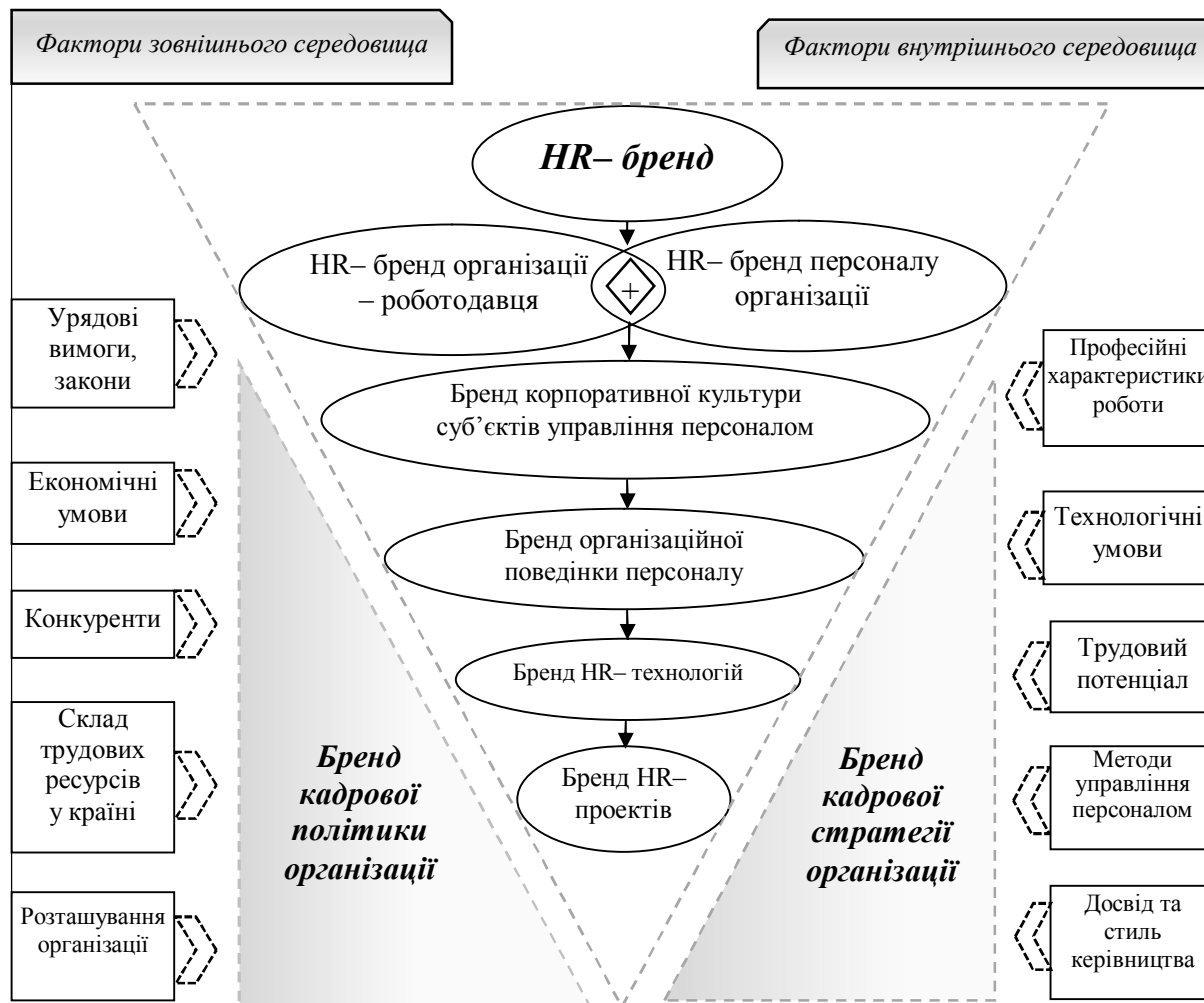


Рис. 1 – Комплексний підхід до системи HR-бренду в організації

Технологія HR–брендингу сьогодні вже не розглядається як інноваційний напрям у спільній реалізації функціоналу фахівців кадрових служб та керівників підрозділів. Вона є продуктом діяльності провідних підрозділів управління будь-якою організацією. Дана технологія вже діє в багатьох успішних вітчизняних компаніях. Але вона не підходить для підприємств, які розраховані на короткострокову перспективу, і може не бути необхідною монополістам.

За підсумками дослідження 53 компаній, що працюють в Україні було виявлено, що ретельно планують заходи щодо HR–брендингу тільки 25%, а три чверті респондентів зізналися, що HR–проекти «народжуються» ситуативно — під задачі або проблеми, які з'являються. При цьому всі також зазначили високу затратність цих заходів [1].

Для формування престижного HR–бренду необхідно звернути увагу на комплексність усіх факторів та компонентів, які його визначають. Він має створити привабливий образ підприємства–роботодавця в свідомості нині працюючих співробітників, потенційних кандидатів на ринку праці клієнтів і споживачів, як найкращого місця для роботи [2].

HR–бренд сьогодні цінується в корпоративному середовищі, тому що з його допомогою можна вирішити цілий ряд завдань: залучення кращих працівників на будь-які посади; оптимізація витрат на пошук і підбір нового персоналу; довгострокове утримання найбільш кваліфікованих фахівців, які вже працюють в компанії; зниження показника плинності кадрів; збільшення ефективності реклами товарів чи послуг під певним брендом. При цьому якісний імідж роботодавця і є головною рушійною силою HR–процесів. Більш того, позитивний і керований імідж роботодавця — це основна ідеологія HR. Адже HR–брендинг — це не тільки співпраця професійних навиків, але і, безумовно, співпраця професійних іміджів. Хороша репутація підприємства як роботодавця допомагає привернути кваліфікованих фахівців, понизити витрати на адаптацію і навчання кадрів, направити заощаджені засоби на нові програми по роботі зі співробітниками. Сьогодні ефективний кадровий менеджмент і внутрішній PR грають велику роль у процвітанні і прибутковості бізнесу, тому успішність HR–брендингу має бути забезпечена компетентними професіоналами своєї справи. Безумовно існує ряд помилок, які слід уникати під час формування HR–бренду компанії. Серед них:

- формування внутрішнього HR–бренду компанії без зовнішнього та навпаки;
- економія фінансових засобів на головному і необхідному;
- виділення зайвого фінансування; спроби створення універсальних HR–процесів, що відповідають вимогам усіх категорій працюючих;
- порушення послідовності етапів реалізації заходів по формуванню HR–бренду;
- порушення системності у побудові HR–процедур;
- недооцінка важливості залучення перших керівників в процес формування HR–бренду компанії у сукупності із власним персоналом;
- помилки при побудові асоціативної мережі HR–бренду;
- недооцінка важливості поєднання бренду компанії, вироблених товарів чи наданих послуг із HR–брендом компанії;
- помилки в реалізації організаційних заходів при просуванні внутрішнього HR–бренду компанії в межах організації, а також зовнішнього HR–бренду на ринок праці.

Кожен роботодавець рано чи пізно починає шукати сучасніші інструменти для підвищення прибутковості свого бізнесу. Посилення HR–переваг підприємства підвищуватиме її соціальний капітал в бізнес–середовищі в цілому та забезпечить підвищення вартості усіх активів, включаючи HR (потенціал, компетенції, лояльність, зацікавленість працівників тощо). Таким чином рекомендується поступово збільшувати можливості організацій у формуванні та підтримці позитивного бренду–роботодавця та комплексно розвивати його.

Література:

1. HR–брендинг в українських компаніях: цели и результаты [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.hrm.ru/hr–brending–v–ukrainskikh–kompanijakh–celi–i–rezultaty>
2. Безручко, П. Бренд компании как работодателя [Текст] / П. Безручко // The Human Resources Times Magazine – 2008. – № 9. – Режим доступу: <http://www.hr–portal.ru>