

УДК 331.108/108.26

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

А.М. Герасименко. Н.П. Куценко

Медичний коледж ВДНЗУ «Українська медична стоматологічна академія», м. Полтава, Україна АНОТАЦІЯ

У даній статті аналізуються стратегії та методи управління персоналом і запропоновано як один із способів покращення управління за допомогою залучення НК- фахівців.

Ключові слова: управління персоналом, персонал, HR- фахівець. e-mail: alija.1102.@ukt.pet

Постановка проблеми. На сьогодні персонал розглядається як основний ресурс підприємства, що значною мірою визначає успіх усієї його діяльності, яким треба вміло управляти, створювати оптимальні умови для його розвитку. Відомо, що проектування системи управління персоналом необхідно починати з формування концепції управління, побудови його моделі, а також розробки відповідної стратегії.

Проблемам теорії, методології і практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць зарубіжні та вітчизняні вчені: А.І. Амоша, Дж. Блек, А. Браверман, С.Г. Дзюба, П.В. Журавель, Д.М. Іванцевич, В.М. Колпаков, А.А. Лобанов, В.В. Адамчук, Е.А. Уткін, Ф.Ю. Поклонський, Балабанова Л.В. , М.Г. Рак, Д.С. Синк, Г.М. Скударь, А.А. Томпсон, С.В. Шекшня, В.Б. Іванов та ін. У своїх дослідженнях учені висвітлюють різні підходи до визначення персоналу, його класифікації, розглядають проблеми управління персоналом у контексті стратегічного розвитку підприємства тощо. Однак, зі стрімким розвитком новітніх технологій та виникненню нових можливостей у зв'язку з втіленням різних програмних продуктів, залишається недостатньо дослідженим застосування методичного інструментарію залучення до управління персоналом професійних консультантів та розробки ефективної стратегії управління персоналом на підприємстві. Значна кількість питань удосконалення організаційно-економічного механізму активізації інноваційної діяльності у сфері управління персоналом й досі залишаються не висвітленими і потребують теоретичного, методичного та практичного вирішення.

Мета статті: проаналізувати новітні тенденції та зміни у системах управління персоналом підприємства під впливом інноваційних нововведень

сучасної інформаційно-комунікаційної економіки.

Викладення основного матеріалу. Якісний відбір кадрів спроможний багаторазово збільшити ефективність роботи компаній. Рішення завдань пошуку нових підходів до управління розвитком персоналу на сьогодні, як необхідна умова успішного функціонування підприємства, неможливе без переходу до сучасних методів управління персоналом, що є актуальним для керівництва компаній.

Персонал організації - найскладніший об'єкт управління. На відміну від матеріальних активів, люди здатні самостійно приймати рішення і оцінювати вимоги до них. Крім того, персонал - це колектив, кожен член якого має свої інтереси і вельми чутливий до управлінських впливів, причому реакцію на них нерідко складно передбачити. Сучасні концепції управління персоналом базуються на визнанні зростаючої значущості особистості співробітника, на вивченні його мотивацій, умінні правильно формувати їх і коригувати відповідно до стратегічних завдань, що стоять перед компанією. Незважаючи на те, що з точки зору керівництва основною метою бізнесу є отримання прибутку, сучасна теорія і практика управління персоналом чималу увагу приділяє необхідності задоволення не тільки матеріальних, а й соціальних потреб співробітників.

Управління персоналом базується на декількох важливих принципах: Принцип підбору персоналу за діловими і особистими якостями. Принцип спадкоємності: поєднання в колективі досвідчених і молодих співробітників. Принцип посадового і професійного просування працівників на основі використання обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і забезпечення умов для постійного кар'єрного зростання. Принцип відкритого змагання: компанія, яка зацікавлена у створенні кадрового потенціалу, повинна заохочувати змагання між співробітниками, що претендують на керівні посади. Принцип поєднання довіри до працівників і перевірки виконання розпоряджень. Принцип відповідності - доручена робота повинна відповідати завданням і здібностям виконавця. Принцип автоматичного заміщення відсутнього співробітника з урахуванням службових посадових інструкцій. Принцип підвищення кваліфікації. Принцип правової захищеності - усі кадрові управлінські рішення повинні прийматися тільки на основі чинних правових актів. Для забезпечення всіх перелічених принципів необхідно створити ефективне управління персоналом яке буде мати системний характер, тобто мати чітко скоординований підхід до усіх напрямів формування і регулювання кадрового складу компанії: набору персоналу, розставлянню керівних кадрів, підготовці і підвищенню кваліфікації, відбору.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки [1]. Для вмілого управління персоналом необхідно мати стратегію управління. Стратегія компанії з управління персоналом зазвичай відбивається в особливому документі - стратегічному плані організації. У ньому прописані заходи і завдання, терміни їх виконання, відповідальні виконавці по кожному завданню і об'єм необхідних для виконання ресурсів. Стратегічне планування персоналом підприємства є одним з найважливіших етапів, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири у сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом [2]. Це є головний напрям формування професійного, конкурентоздатного, відповідального і згуртованого кадрового складу організації. Маємо на увазі, що колектив допомагає досягати довгострокових цілей і наслідувати загальну концепцію (стратегію) розвитку підприємства. Є дві основні характеристики стратегії управління персоналом. Перша - це довготерміновість. Стратегія, що припускає розробку і зміну психологічних установок, мотивації, усієї структури персоналу і навіть самої системи управління кадрами, не можна реалізувати за короткий строк. Друга характеристика - це тісний зв'язок із загальною стратегією (концепцією розвитку) компанії, облік чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Зміна останніх обов'язково тягне модифікацію або навіть зміну стратегії підприємства і вимагає відповідних коригувань чисельності і структури кадрового складу, його кваліфікації, навичок, стилю і методів роботи. Розрізняють чотири типи стратегії управління персоналом. Підприємницька стратегія, яка характерна для компаній, що займаються новим видом діяльності, в центрі уваги яких задоволення усіх вимог замовника без ретельного опрацювання наслідків. Стратегія управління персоналом в цьому випадку відрізняється такими рисами: відбір співробітників, які готові ризикувати і мають такі якості, як ініціативність, контактність, націленість на довготривалу роботу; винагорода на конкурентній основі, що задовольняє очікування співробітника; оцінка за реальними результатами; неформальний розвиток особистості, орієнтація на наставника; планування кадрових перестановок з урахуванням інтересів співробітників. Стратегія динамічного зростання. В цьому випадку міра ризику значно менша, закладається

фундамент для майбутнього компанії, усі рішення приймаються на основі зіставлення цілей і засобів, необхідних для їх досягнення. Риси кадрової управлінської стратегії такі: відбір і розставляння кадрів спрямовані на пошук гнучких і лояльних компанії співробітників, готових ризикувати у разі потреби; неупереджена і справедлива винагорода; оцінка за чітко обумовленими критеріями; акцент на розвитку особистості у сфері основної діяльності; планування перестановок з урахуванням реальних можливостей компанії і різних форм службового просування. Стратегія прибутковості. Центром її уваги є збереження існуючого рівня прибутку підприємства. Цьому ж підпорядкована стратегія управління персоналом.

Для того щоб перевірити ефективність вибраної стратегії управління персоналом, підприємства все частіше звертаються до послуг кадрового консалтингу. На сучасному етапі розвитку підприємств, в ряді випадків допомога професійних hr-консультантів буває неоціненною. Основною роллю менеджерів відділу HR є розвиток кадрового потенціалу, сприяння різносторонньому, професійному внеску персоналу в досягненні спільних цілей організації, чи то маємо справу із комерційним підприємством чи із інституцією громадянського суспільства.

Кожен рівень - від підбору персоналу до його звільнення - має певні прийоми, спрямовані на досягнення максимальної ефективності. Підбір кадрів. На цьому етапі може застосовуватися цілий комплекс підходів: Агресивний хедхантинг - ополювання за перспективними співробітниками компаній-конкурентів. HR- брендинг - формування привабливого іміджу компанії. Автоматизація підбору персоналу - використання ІТ- систем, так званих ATS. Дистанційний підбір персоналу - наймання на роботу віддалених співробітників. Використання соціальних мереж для пошуку співробітників. Адаптація - процес входження нових співробітників в колектив і ознайомлення їх із специфікою роботи. Кадрові служби повинні сприяти швидкій адаптації нових членів команди. Для цього використовуються наступні методи: Наставництво - допомога з боку досвідченого співробітника. Семінари і тренінги з розвитку комунікативних навичок, по вивченню специфіки підприємства, навчання технологіям поведінки в стресових ситуаціях. Спеціальні ролеві ігри, розроблені для об'єднання колективу і зміцнення командного духу. Ознайомлювальні екскурсії по підприємству, знайомство з колегами, корпоративною культурою. Бесіда нового співробітника з менеджером по персоналу, безпосереднім керівником. Мотивація - матеріальна і нематеріальна. Зазвичай обидва ці види застосовуються спільно. В якості матеріальної мотивації може застосовуватися система грошових винагород (премій за

підсумками роботи або участі співробітників в розподілі прибули компанії). Нематеріальна мотивація виражається у формі підвищення самооцінки, створення психологічного комфорту або формування у співробітника гордості за виконану роботу. Система нематеріальної мотивації була дуже розвинена в епоху соціалізму, коли працівникам за відмінну роботу давали вимпели, почесні грамоти або надавали звання "Ударник комуністичної праці". Оцінка. Потрібна для отримання об'єктивного уявлення про професійні якості співробітників.

Найбільш популярні методи оцінки персоналу: Атестація - порядок проведення викладається в офіційно ухвалених компанією документах. Проводиться вона один, два або три рази на рік з метою визначення або підтвердження розряду/категорії/кваліфікації співробітників. За підсумками атестації співробітник може бути звільнений. Ассесмент-центр — сучасний метод оцінки, що дає повну і достовірнішу інформацію про особові і ділові якості співробітників. Біографічні дані - це інформація про кандидата, зібрана з резюме, рекомендацій, дипломів, кваліфікаційних свідчень і анкет. Безумовно, ця інформація важлива, але вона не містить "підтверджених" свідчень його компетентності. Інтерв'ю - отримання інформації про професійні цілі і цінності, організаторські здібності, комунікативні і особові особливості. Тести здібностей, які ставлять кандидата в умови, коли йому доводиться вирішувати елементи типових завдань майбутньої роботи в реальному масштабі часу. Тести мають бути стандартизовані відповідно до суворих міжнародних правил. - In - тгау ехегсісес є стандартизованими вправами, узятими з життя компанії. Перед учасником стоїть завдання індивідуально проаналізувати ситуацію в компанії за наявними документами і прийняти рішення. Організаційно-управлінські ігри – моделювання управлінської ситуації з метою вироблення рішень по стратегії розвитку організації або окремих її частин. Особові опитувачі - точний показник компетенцій, якщо це професійний особовий опитувач. До цих методів застосовані ті ж обмеження, що і по відношенню до тестів [4].

Консультантами була розроблена нова організаційна структура і ефективніша система роботи для ключових процесів: продажі, реалізація проектів, система мотивації для топ-менеджменту. Компанія не витрачає ресурси на «загальне» залучення. Фірма зосереджується на найбільш ефективних співробітниках. В результаті текучість персоналу знизилася на 40%, а бюджет на персонал був скорочений на 30%.

Висновки

Успішність будь-якого бізнесу залежить, перш за все, від кваліфікації

персоналу підприємства, його вміння і бажання продуктивно працювати. Отже, питання продуманого управління персоналом повинні займати одне з ключових місць у загальній стратегії розвитку підприємства.

Залучення професійних hr-консультантів вносить важливий внесок у розвиток компанії в цілому, забезпечуючи системі управління персоналом незалежний кадровий аудит і зниження ризиків правового характеру, оптимізацію затрат на управління персоналом, оцінку ефективності персоналу, їх кваліфікації. За допомогою аналітичних звітів вони можуть розробляти рекомендації по переміщенню, підготовці та перепідготовці персоналу, з кадрового резерву, з прийому на роботу кандидатів і т. д.

Не маючи ефективної стратегії та методів управління персоналом на підприємстві не можливо досягти успішної та продуктивної діяльності.

Перспективи подальших досліджень:

Управління персоналом як система підприємства передбачає необхідність побудови концепції і моделі, розробку стратегії і політики управління персоналом, а також врахування низки різних чинників, що впливають на їх функціонування.

Система Управління персоналом, як і система управління взагалі, визначає практику розробки певних цілей і механізмів контролю їх виконання.

Мета hr-консультантів (і це дуже важливо для розуміння керівників) впровадження не новацій, а інноваційної поведінки працівників, яка формує особливу інноваційну форму організаційної культури фірми, а інноваційні методи управління персоналом, у зв'язку з цим, базуються на трьох принципах: самостійність, професіоналізм і цілеспрямованість у відносинах між керівником і підлеглим (робота виконується переважно за бажанням, ніж за примусом).

Не викликає сумнівів, що у найближчій перспективі слід очікувати від ринку управлінських послуг нових нестандартних продуктів і рішень щодо стратегій управління, які дозволять керувати мотивацією і корпоративною культурою, які наразі дозволяють керувати кадровим складом підприємств. Від систем, що автоматизують практики прийняття рішень, компанії прискорено рухаються до систем, що автоматизують управління талантами.

Перелік використаних джерел:

1. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Ю.Г. Лели; Електронний інституціональний депозитарій Приазовського державного технічного університету [Електронний ресурс].
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в

умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельма-
шенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. - 238 с. 4.

3. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В., Філіпова Н.В. HR-
менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн./ Руденко О.М.,
Штурхецький С.В., Шершньова О.В. , Філіпова Н.В. - Київ: Кондор-Вида-
вництво, 2016. - 124 с.

4. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-
менеджмента. Макарова И.К. Москва.: Дело, 2007. — 232 с.