

Єрмоєнко Г.С.

аспірант кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
er.zgia@gmail.com

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПІДГОТОВКА КАДРІВ ДЛЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Єрмоєнко Г.С. Основи стратегічного управління персоналом та підготовка кадрів для промислових підприємств. Досліджено систему, основи та функції управління персоналом. Розроблено основні напрями розвитку підготовки високо кваліфікаційних кадрів для промислових підприємств.

Еременко А.С. Основы стратегического управления персоналом и подготовка кадров для промышленный предприятий. Исследованы система, основы и функции управления персоналом. Разработаны основные направления развития подготовки высококвалифицированных кадров для промышленных предприятий.

Eremenko A. Bases of strategic management of the personnel and highly personnel training for industrial undertakings. The system of management, bases and functions of the personnel has been studied. The key lines of highly qualified personnel training for industrial undertakings have been worked up.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки найважливішим джерелом успіху підприємства в конкурентній боротьбі є його персонал. Це зумовлено тим, що саме персонал здатний організувати роботу підприємства в заданому напрямі й забезпечити досягнення встановлених цілей підприємства. Відповідно до цього виникає активна необхідність пошуку нових механізмів, інструментів управління персоналом для забезпечення його ефективної роботи [1, с. 20].

Керівники підприємств, працівники служби управління персоналом повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного і кваліфікаційного складу працівників [2, с. 58].

Тривале зниження розвитку економіки зумовило погіршення якості кадрового потенціалу та його використання, а також зниження професійної освіти. На сьогоднішній день ринок праці здебільшого потребує більш підготовлених кваліфікованих робітників, які повинні постійно підвищувати, вдосконалювати свої знання – технічні, економічні, організаційні. Як прогнозують фахівці, ще кілька років і промислові підприємства областей почнуть зазнавати кадрового голоду кваліфікованих технічних працівників. Керівники-виробники про цю проблему говорять вже давно [3].

Аналіз досліджень і публікацій. В умовах маркетингової орієнтації необхідним стає використання стратегічного підходу до управління персоналом, про що свідчать такі обставини: персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, від якісного рівня якого залежить майбутнє підприємства; персонал є основним елементом взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, який дає змогу налагоджувати комунікації і зворотний зв'язок з покупцями, партнерами, посередниками, широкою громадськістю, контактними аудиторіями; результативність роботи персоналу обумовлює ефективність всієї діяльності підприємства, оскільки персонал є не лише об'єктом, а й суб'єктом управління; належна мотивація персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, а отже, дає можливість досягти вищих показників господарської діяльності [1, с. 15].

Суттєвий внесок у дослідження проблеми управління трудовою сферою зробили такі зарубіжні вчені, як М. Волгін, Р. Колосова, С. Літовченко, М. Мескон, Дж. Пост, Р. Хендерсон та ін. Серед вітчизняних науковців особливо слід відзначити наукові розробки Н. Брюховецької, В. Гриньової, О. Грішнєвої, М. Дороніної, О. Дороніної, В. Щербак, О. Ястремської та ін. Вирішенню проблем підготовки кадрів присвячені праці українських вчених, зокрема Ф.І. Хміль, О.О. Гетьман, В.М. Шаповал, Л.В. Балабанова, О.В.Сардак, Ю.А.Ципкін, В.А.Співак, Л.І. Михайлова, В.Г. Шипунов, Є.Н. Кишкель, Б.Л.Єрьомін, Г.Шмідт та ін.

Особливо велика роль у підвищенні ефективності промисловості належить саме професійній підготовці, яка забезпечує зростання продуктивності праці і дає великий економічний ефект. Вимоги до кадрового потенціалу постійно зростають.

Американські вчені Дж.Грейсон і К.О'Делл стверджують, що освіта, яка забезпечує підготовку кадрів, прямо пов'язана з конкурентоспроможністю продукції, що притаманна насамперед за все ринковій економіці. Жодне суспільство не може мати високоякісної продукції без висококваліфікованих працівників, без людського капіталу, який у поєднанні з фізичним капіталом забезпечує збільшення продуктивності праці та її якості [4, с. 253].

У результаті науково-практичних досліджень накопичено теоретичні здобутки та практичний досвід, що відображають соціально-економічні аспекти управління трудовою сферою підприємства, але разом з тим недостатньо повним і систематизованим є підхід до висвітлення сутності й структури трудової сфери, визначення її місця в системі управління підприємством; методичні підходи до оцінки стану трудової сфери та рівня соціальної відповідальності підприємств, організаційно-функціональні моделі управління трудовою сферою.

Формулювання цілей статті. Розвиток науки і техніки, ринкової економіки вимагають зовсім іншого професійно-кваліфікаційного рівня трудових ресурсів. Зростає потреба в кваліфікованих працівниках, які мають високий загальноосвітній рівень, широко профільну підготовку, спроможні швидко оволодіти новими технологіями, орієнтуватися у промисловості, яка динамічно змінюється, готові до постійного вдосконалення своїх знань і вмінь,

конкурентоспроможних на ринку праці. Отже, стратегічне управління персоналом підприємства передбачає реалізацію стратегічних заходів за такими напрямками: інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом; налагодження комунікацій у системі стратегічного управління персоналом; стратегічне планування діяльності у сфері управління персоналом; розробка стратегічних цілей у сфері управління персоналом; розробка і реалізація кадрових стратегій; оптимізація методів управління персоналом; забезпечення стратегічного розвитку персоналу; оптимізація системи мотивації персоналу; забезпечення високого якісного рівня персоналу; розвиток корпоративної культури підприємства; стратегічний контроль діяльності у сфері управління персоналом [1, с.15-16].

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України потребує системного підходу до управління персоналом підприємства. Система управління персоналом складається з шести підсистем: підсистеми забезпечення процесу управління персоналом, підсистеми маркетингу персоналу, підсистеми розвитку персоналу, підсистеми мотивації персоналу, підсистеми управління комунікаціями, підсистеми створення і розвитку корпоративної культури [1, с.26]. Зміст управління персоналом підприємства розкривається через функції управління персоналом. До функцій управління персоналом належать планування, організація, мотивація, контроль і координація роботи персоналу, причому більшу увагу в системі управління персоналом підприємства слід приділяти плануванню, оскільки від його ефективності залежить майбутнє підприємства, та мотивації, яка безпосередньо впливає на ефективність роботи персоналу. Сучасні умови, в яких функціонують промислові підприємства, потребують пошуку нових механізмів управління персоналом, здатних забезпечити досягнення цілей підприємства, вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і забезпечити підприємству міцну позицію на ринку в довгостроковій перспективі. Невизначеність умов функціонування підприємств, підвищений динамізм маркетингового середовища, непередбачуваність дій конкурентів вимагає використання стратегічного підходу до управління. На ефективність стратегічного управління персоналом підприємства впливає низка факторів (зовнішніх та внутрішніх), стан яких необхідно систематично відстежувати і враховувати під час реалізації процесу стратегічного управління персоналом на підприємстві.

Опитування керівників та працівників сучасних підприємств показало, що впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність підприємств зіштовхується з низкою проблем. Таким чином, як свідчать результати опитування, основними проблемами стратегічного управління персоналом є (рисунк 1):

- недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління;
- опір стратегічним змінам та інноваціям. Персонал більшості підприємств не готовий до кардинальних змін у системі управління

персоналом. Це зумовлено, насамперед, тим, що людям хочеться якомога більшої стабільності, впевненості у завтрашньому дні, а, як відомо, проведення будь-яких стратегічних змін та впровадження інновацій супроводжуються низкою ризиків, які в умовах невизначеності зовнішнього середовища складно прогнозувати;

- **брак фінансових ресурсів.** Для реалізації стратегічних змін у сфері стратегічного управління персоналом підприємствам необхідні значні фінансові ресурси, оскільки стратегічний підхід потребує докорінних перебудов у системі управління персоналом підприємства;

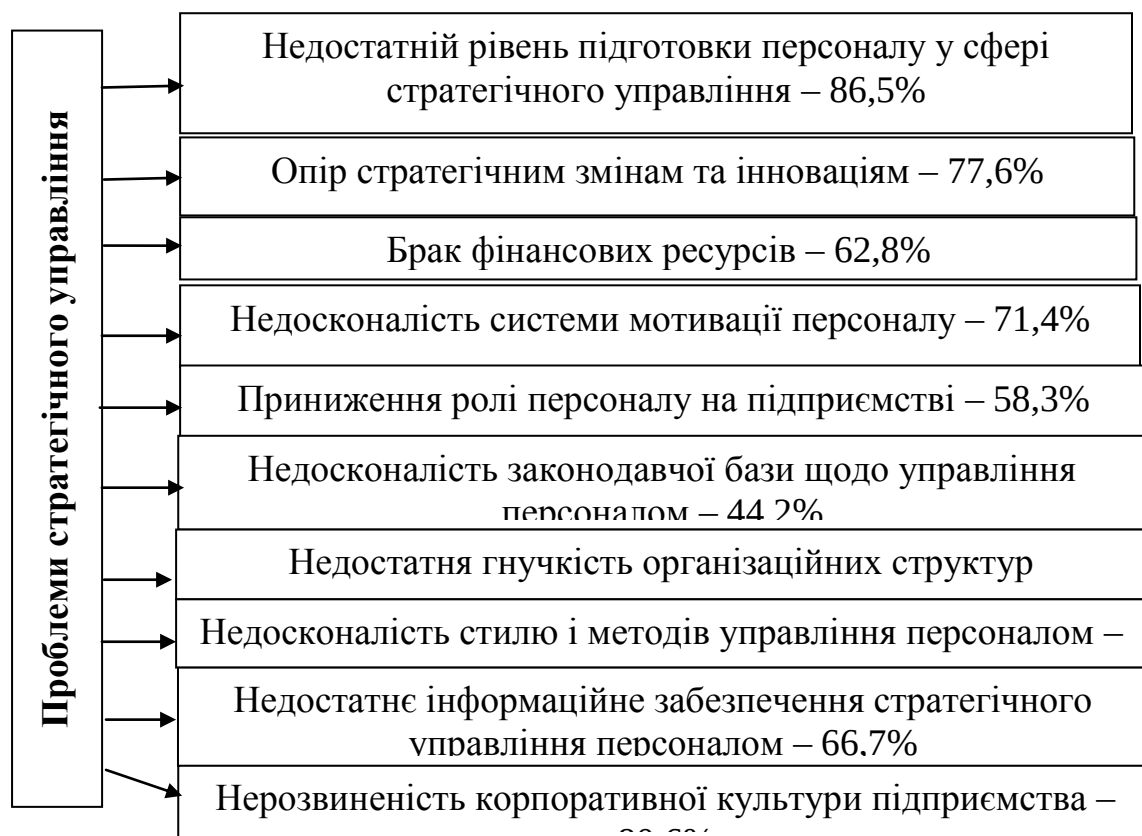


Рисунок 1 – Проблеми стратегічного управління персоналом підприємства, виявлені за результатами опитування

- **недосконалість систем мотивації персоналу.** Більшість сучасних підприємств використовують лише окремі елементи мотивації персоналу, які не можуть значно вплинути на активізацію роботи персоналу. Недосконалість системи мотивації також зумовлюється браком фінансових та інших видів ресурсів підприємства;

- **припинення ролі персоналу на підприємстві.** За стратегічного підходу персонал має розглядатись як важливий ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Однак на більшості підприємств персоналу відводиться другорядна роль, він розглядається лише як робоча сила, необхідна для виконання конкретних завдань;

- **недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом.** У сучасному законодавстві не відображені досконалі механізми щодо управління

персоналом, внаслідок чого на багатьох підприємствах персонал не має гідної правової захищеності;

- недостатня гнучкість організаційних структур управління. Більшість сучасних підприємств мають лінійні, лінійно-функціональні або функціональні організаційні структури управління, які неспроможні швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає впровадження матричних та проектних організаційних структур управління, які зможуть забезпечити адекватний механізм реагування на зміни в стратегічному кліматі;

- недосконалість стилю і методів управління персоналом. На багатьох підприємствах спостерігається авторитарний, бюрократичний стиль управління з використанням переважно організаційно-розпорядницьких методів управління, що не дає можливості створити сприятливу атмосферу для впровадження концепції стратегічного управління персоналом;

- недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом. Якісне інформаційне забезпечення є передумовою успіху підприємства у сфері стратегічного управління персоналом. Однак на сьогодні лише незначна кількість підприємств володіє необхідним обсягом інформації, на основі якої можна приймати і реалізовувати адекватні управлінські рішення;

- нерозвиненість корпоративної культури підприємства. Покликанням корпоративної культури має бути зміцнення корпоративної родини, морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення у персоналу відчуття причетності до справ підприємства. Наслідком авторитаризму або зайвого лібералізму на багатьох підприємствах є недостатній його розвиток, що призводить до втрати конкурентних позицій підприємства.

Для зниження рівня ризику при використанні стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах необхідно систематично здійснювати аналіз системи стратегічного управління персоналом і розробляти та впроваджувати відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства [1, с.31-34].

За останні роки кризове становище суспільного виробництва, недоліки реформування приводять до стійких тенденцій спаду темпів зростання виробництва, погіршенню фінансового стану промислових підприємств. Падіння обсягів виробництва у металургії на 3,5 % обумовлено складним фінансово-економічним станом провідних підприємств галузі через постійне зростання тарифів на електроенергію, а також падінням цін і попиту на металургійну продукцію на світовому ринку.

Скорочення обсягу виробництва у машинобудуванні на 3,2 % відбулося, переважно, через зменшення на 33,5 % випуску легкових автомобілів ПАТ "Запорізький автомобілебудівний завод" у зв'язку зі скороченням обсягів збуту. Складна ситуація також зберігається на машинобудівних підприємств державного сектору економіки, таких як КП НВК "Іскра", ДП "Радіоприлад", Бердянському державному заводі скловолокна, ВАТ "Азовкабель"[5].

У зв'язку з цим на промислових підприємствах відбувається різке скорочення кадрів. На сьогоднішній день рівень зареєстрованого безробіття по Запорізькому регіону склав 2,1 %. Протягом звітної періоду працевлаштовані 3956 осіб або 12,8% від загальної чисельності безробітних громадян, проходили професійне навчання 4,5 тис. осіб (14,6%), брали участь у громадських роботах 4,8 тис. осіб (15,7%). З початку року в області створено 8,9 тис. нових робочих місць, що становить 27,8% від запланованого на 2012 рік (32 тис.) [6].

При різкому скороченні кількості функціонуючої робочої сили на перше місце висувуються проблеми її якісного стану. Характеристика складу кадрів за рівнем освіти має велике значення. Рівень кваліфікації кадрів повинен зростати в процесі розвитку суспільного виробництва. Науково-технічний прогрес постійно змінює вимоги до рівня і характеру кваліфікації кадрів. В той же час, підвищення кваліфікації служить основою не тільки для раціонального використання діючих засобів виробництва, але і для створення нових машин і технологій, тому технологічний прогрес і підвищення кваліфікації є двома взаємопов'язаними сторонами єдиного процесу розвитку суспільного виробництва. Ринок праці постійно змінюється, тому при формуванні держзамовлення на підготовку робочих кадрів перевага надається професіям, попит на які зростає. З поступовим виходом країни з економічної кризи, збільшенням інвестицій у розвиток промисловості та соціальну сферу будуть створені і розширені сфери професійного навчання й масштаби підготовки робітників.

Висновки. Основними проблемами у сфері стратегічного управління персоналом підприємства є: недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, брак фінансових ресурсів, недосконалість системи мотивації персоналу, пониження ролі персоналу на підприємстві, недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом, недостатня гнучкість організаційних структур управління, недосконалість стилю і методів управління персоналом, недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом, нерозвиненість корпоративної культури підприємства.

Для проведення підготовки кадрів відповідно до потреб сучасної промисловості необхідно технічне переоснащення навчальних закладів, модернізація їх матеріально-технічної бази, створення відповідних умов для залучення у дану сферу ресурсів роботодавців. Останні до цього часу отримують кадри, не витрачаючи ресурси на їхню підготовку, а навчальні заклади позбавлені не лише фінансової підтримки підприємств, але й місць для проходження студентами виробничої практики. Без вирішення цих питань неможливо створити умови впровадження інноваційних технологій професійного навчання та наближення навчального процесу до реальних умов промисловості.

Список літератури:

1. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.:Знання, 2011.-236 с.

2. Балабанові Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник.- К.:Центр учбової літератури, 2011.- 468 с.
3. Еженедельник «МИГ» от 15.11.2012 № 46(6886)).
4. Грейс ДЖ., О'Делл К. Американський менеджмент на порозі ХХІ в. – М., 1991. – С. 253.
5. Запорізька обласна державна адміністрація. Розпорядження від 07.06.2012 р. N 262 Про стан виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Запорізької області на 2012 рік за підсумками I кварталу
6. <http://www.zoda.gov.ua>. Офіційний сайт Запорізької обласної адміністрації.

Ключові слова: розвиток, управління, персонал, кадри, мотивація.

Ключевые слова: развитие, управление, персонал, кадры, мотивация.

Key words: development, management, personnel, staff, motivation.

Надійшла до редакції 03.10.2012р.