

## ОРГАНІЗАЦІЯ КУРОРТНОЇ СПРАВИ

Н.Д. МІНЧАК

### ОКРЕМІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*В статтє рассматриваются отдельные вопросы кадрового менеджмента, играющие существенную роль в условиях рыночной экономики. Обращается внимание на роль кадровых служб в новых условиях хозяйствования. Определяются новые подходы к системе управления персоналом.*

\* \* \*

Здійснення сучасних перетворень в методах управління, організаційних структурах, які направлені в першу чергу на розвиток ринкових відносин підприємств з різними формами господарювання не завжди досягають поставленої мети. Однією з вагомих причин цього процесу є недостатня забезпеченість реформ кадрами, які здатні творчо і нетрадиційно вирішувати виробничі проблеми, професійно працювати і приймати рішення в умовах економічних ризиків. Вирішенню цієї проблеми повинна сприяти система управління персоналом, спираючись на наукові підходи. Відсутність планової системи підготовки спеціалістів в галузі управління персоналом гальмує розвиток теоретичних положень роботи з персоналом, а, відповідно, і практичне застосування цих положень.

Необхідно відзначити, що за останні двадцять років світова практика управління персоналом почала застосовуватися на вітчизняних підприємствах і фірмах. Не завжди цей процес дає бажані результати, адже необхідно враховувати специфіку розвитку персоналу, нашу ментальність, законодавчу базу, економічні умови і відсутність досвідчених управлінців. Донедавна управління персоналом цілком не розглядалось як наука, ця функція фактично не виконувалась або виконувалась формально. Раніше спеціаліст в цій галузі був технічним службовцем. Коло його обов'язків обмежувалось обліком особових справ, інструкціями, правилами, розпорядженнями, оформленням документації. Сьогодні, коли персонал розглядається як актив підприємства, на функції управління персоналом впливають наступні зміни. По-перше, відсутність загальної методологічної бази роботи з персоналом, недостатня кваліфікація або відсутність спеціалістів даного профілю ставлять підприємство на межу виживання; по-друге, суттєво змінилася система управління і взаємовідносини підприємств між собою, посилилась конкуренція; по-третє, практичний досвід

роботи з кадрами, накопичений десятиліттями, на сьогоднішній день став гальмувати процеси розвитку підприємств. Більшість проблем в сфері управління персоналом мають чітко виражену зворотню направленість. Нові умови господарювання поставили і нові вимоги до персоналу. Великого значення в управлінні набули економічні і психологічні чинники.

В цих умовах зростає роль кадрових служб, змінюється їх роль і функції. Управлінська наука розглядає кадровий менеджмент як окрему галузь. Він базується перш за все на об'єднанні ресурсного підходу до управління персоналом з орієнтацією на працівника, який володіє комплексом індивідуально-типових якостей, серед яких головна роль належить соціально-психологічним. Предметом кадрового менеджменту є вивчення відношень працівників в процесі виробництва. Важливе значення приділяється розробці моделей просування, планів мобільності кадрів управління в межах підприємства, організації, галузі і їх практичне застосування; організацію інформаційного забезпечення потреб підприємства і організації в керівниках і фахівцях.

Кадровий менеджмент сьогодні - це перш за все виважена кадрова політика підприємства, це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи та стиль її проведення в організації. Саме кадровий менеджмент покликаний збільшувати можливості підприємства, вчасно реагувати на зміни вимог технології ринку в майбутньому. Він передбачає зв'язок із стратегією; орієнтацію на довготривале планування; значимість ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій по роботі з кадрами. З точки зору адміністрування, кадровий менеджмент є складовою частиною всієї управлінської і виробничої політики організації. Він передбачає створення згуртованої, відповідальної і високо-

продуктивної робочої сили. При цьому необхідно враховувати існуюче положення і норми в галузі трудових відносин. Рациональне використання людських ресурсів є підґрунтям ефективного функціонування підприємства. Кадрова політика окремого підприємства повинна здійснюватися після структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу персоналу. Такий аналіз базується на врахуванні рівня кваліфікації, вікового складу, тривалості трудового стажу працівників, співвідношенні кількості чоловіків і жінок, зайнятих на підприємстві.

В сучасних умовах економічна стабільність будь-якого підприємства залежить в першу чергу від персоналу управління. Необхідно відзначити, що рівень якісного складу кадрів керівників і спеціалістів багато в чому визначає і рівень ефективності функціонування господарської системи, оскільки від особистісних і ділових якостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість прийнятих рішень і їх реалізація.

Перехід підприємств на ринкові умови господарювання, докорінні зміни соціально-економічної ситуації висувають нові вимоги до кадрової роботи на виробництві, в тому числі по застосуванню сучасних методів роботи з персоналом в галузі професійної орієнтації, добору, оцінки, розстановки і раціональному використанню працівників, змін в системі оплати праці та матеріального стимулювання.

На сьогоднішній день специфіка вимог комерційних організацій змістилася в бік такого аспекту кадрового менеджменту як добір ефективного і функціонального персоналу. Тільки володіючи новітніми технологіями в галузі кадрового менеджменту, можна впевнено розвивати бізнес. Для комфортної роботи персоналу важливо підтримувати внутрішній маркетинг. На перший план виходять професійні і особистісні якості. Це, перш за все, пошук оптимальних рішень в будь-якій сфері діяльності, вміння знайти необхідну інформацію, вміння розробляти технології, планувати і організувати свою роботу.

Застосування теоретичних основ кадрового менеджменту дає змогу виробити навички комунікації, вміння оцінити економічну модель підприємства, домогтися синхронності цінностей керівника і керівників структурних підрозділів. Жодне підприємство не буде прибутковим і конкурентоздатним, якщо не виконати наступні умови:

- розробити стратегію

- виробити корпоративні стандарти якості
- підібрати відповідні кадри
- розвивати персонал
- мотивувати працівників до ефективної праці.

Розробка і впровадження нових моделей управління- це прямий шлях до стратегічного бізнес-партнерства.

Бізнес вимагає нових підходів до всієї системи управління. Їх не можна розглядати як управління людьми чи управління процесами. Бізнес вимагає перш за все управління людьми в процесах. Саме на цей аспект необхідно орієнтувати сьогоднішніх керівників. Це перш за все:

- розробка стратегії розвитку бізнесу
- організаційний аудит
- належне кадрове забезпечення
- приведення організаційної структури у відповідності до стратегічних цілей підприємства
- сертифікація персоналу.

В сучасних умовах господарювання необхідно домогтися конкурентоздатності персоналу, направляти його потенціал на користь виробництву. Це можливо лише при виконанні наступних положень в управлінні персоналом:

- людські ресурси є активами підприємства поряд з грошовим і фізичним капіталом
- витрати на персонал переходять в довгострокові інвестиції
- заохочення персоналу не тільки грошовими стимулами, а й соціальними пільгами
- витрати на навчання визначаються за критерієм "вартість-вигода"
- застосування всіх форм навчання і підвищення кваліфікації, включаючи перекваліфікацію і післядипломну освіту
- соціальна інфраструктура формується окремими компонентами за критерієм "вартість- вигода"
- стиль керівництва визначається для кожної конкретної ситуації
- застосовується різний ступінь свободи в організації праці
- система мотивації праці передбачає поєднання економічних і морально-психологічних стимулів
- кадрові служби реформуються в служби управління людськими

ресурсами, їхні функції переважно аналітичні і організаційні.

Ці положення слід розглядати як вихідні в питаннях щодо формування нових підходів в управлінні людськими ресурсами. Вони підкреслюють значимість персоналу в сучасному управлінні і сприяють найбільш ефективному його використанню.

Інвестиції у розвиток персоналу передбачають перш за все раціональне використання робочої сили, вираженість кадрової політики, впровадження нових персонал-технологій. Ці процеси на якісно нову сходинку ставлять службу управління персоналом. Відмінності фінансових і організаційних можливостей нових підрозділів, як і методології кадрової роботи, спостерігається чітка тенденція до підвищення аналітичних функцій кадрових служб. Характерною ознакою роботи з персоналом, виходячи з нової концепції управління людськими ресурсами, є інтеграція кадровими службами всіх аспектів роботи з людськими ресурсами. Цей процес повинен охопити всі межі життєвого циклу, починаючи з моменту підбору персоналу аж до пенсійного забезпечення. Жодне питання, що стосується персоналу, не повинно навіть розглядатися без спеціаліста служби персоналу.

Будь-який інвестиційний проект не може не розглядати питання персоналу. А вже втілення його у виробництво залежить, перш за все, від наявності висококваліфікованих спеціалістів, творчої, злагодженої роботи команди. Тому для того, щоб підприємство було успішним і економічно стабільним, ним повинні керувати топ-менеджери нової генерації управлінців. Спеціалісти з управління персоналом повинні входити до складу стратегічного керівництва, тобто безпосередньо

приймати участь у плануванні довгострокових цілей підприємств.

Провідними в концепції людських ресурсів, безумовно, виступають аргументи економічного характеру. Тому головним аспектом діяльності служб управління персоналом є співвідношення витрат на персонал і одержаних результатів. Підприємства, фірми, які відчують потребу в кваліфікованому персоналі, ідуть на великі затрати, щоб зацікавити його в кваліфікованій роботі. Роботодавець може розраховувати на ефективне використання персоналу і сучасні технології. Тут спостерігається міжгалузева диференціація, яка залежить і від форми господарювання. Більш вагомі зміни спостерігаються в передових галузях, де за останні роки в декілька раз зріс рівень витрат на персонал; зріс статус і професійний рівень служби персоналу, їх оснащеність; зріс рівень планування трудових ресурсів. Ці процеси спостерігаються на спільних та приватних підприємствах, а також акціонерних товариствах. Значні витрати на навчання зумовлюють активну кадрову політику, яка направлена на досягнення високого рівня зацікавленості персоналу в роботі підприємства чи фірми. В такій ситуації кадрова політика в більшості випадків містить в собі добровільні зобов'язання ввести додаткове соціальне страхування, систему різноманітних пільг і компенсацій, створення гнучких графіків роботи, повноцінного відпочинку, створення більш комфортних умов для роботи.

Таким чином, інвестиції в персонал відіграють значну роль як в розвитку виробництва, так і в досягненні поставленої мети, сприяють конкурентоздатності персоналу в умовах ринку.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Исаенко А.Н. Новое в теории и практике управления персоналом // США: экономика, политика, идеология.-1991.-№ 3.
2. Николсон Н. Развитие карьеры в организации// Проблемы и опыт передовых компаний Запада. Проблемы теории и практики управления.-1992.-№ 1.
3. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия.- М.: Дело, 2002.
4. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом.- К.: МАУП, 1998.