

## **СТРАТЕГИИ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Национальный университет «Львовская политехника»*

### *Введение.*

В условиях евроинтеграции, а также острой необходимости выхода из экономического кризиса и дальнейшего ускорения инновационного развития отечественных предприятий, успех их деятельности зависит от эффективного использования имеющихся людских ресурсов и достигается только тогда, когда управление персоналом является составной частью общей стратегии развития каждого предприятия [1].

Необходимость обеспечения гарантий занятости для персонала делает любое предприятие более прибыльным и конкурентоспособным, особенно, если стратегия стабилизации состава работающих используется как средство для повышения гибкости в управлении персоналом, создания условий для тесного взаимодействия персонала и сохранения наиболее квалифицированного его состава.

Управление персоналом, как функция управления предприятием, должна объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все другие функции в единое целое.

Деятельность по управлению персоналом должна включать в себя такие направления и проблемы: планирование человеческих ресурсов; разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат; набор персонала с целью создания резерва потенциальных кандидатов для всех должностей; оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших кандидатов из резерва, созданного в ходе набора персонала; определение заработной платы и компенсации, а также разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;

профориентация и адаптация персонала при принятии их в подразделения предприятия и развитие понимания того, что ожидает от них предприятие, и какой труд получает заслуженную оценку; обучение персонала по разработанным программам с целью его эффективной производственной деятельности и продвижения; оценка трудовой деятельности персонала и разработка методик его оценивания с доведением их до работающего; разработка методов перемещения персонала на должностях по мере их ответственности.

*Актуальность вопросов, которые рассматриваются, обусловлена сложностью новых задач, стоящих перед предприятиями, а также безотлагательной потребностью в принципиально иной подготовке кадров предприятий, профессиональная деятельность которых невозможна без знания того, что такое механизм управления, и в чем он проявляется на предприятии.*

В связи с этим неотъемлемой составляющей обеспечения эффективного управления предприятием становится стратегическое управление персоналом как стратегический ресурс каждого предприятия [2-7].

*Стратегия управления персоналом как составляющая эффективной деятельности предприятия.*

Современная экономическая литература уделяет значительное внимание управлению персоналом. Это отражено в трудах Л. В. Балабановой, А. А. Борисовой, В. Р. Веснина, В. В. Волгина, О. К. Воробьевой, В. М. Гончарова, Г. Десслера, А. П. Егоршина, П. В. Журавлёва, А. В. Захаровой, А. Я. Кибанова, А. М. Колот, А. В. Крушельницкой, М. М. Кулапова, В. В. Лукашевича, Л. А. Лутай, Г. А. Мамед-Заде, Е. В. Маслова, Д. Г. Мельничук, Л. И. Михайловой, Е. Б. Моргунова, Т. А. Родкина, А. А. Садекова, А. В. Сардак, С. А. Сухарева, А. А. Шубина и других ученых. Однако проблемы использования стратегического подхода к управлению персоналом современными учеными рассмотрены еще недостаточно, существующие подходы и методики не учитывают специфику украинского менталитета, а разработанные стратегии управления персоналом часто имеют бессистемный характер [2, 3].

В целом стратегия обеспечивает непосредственную взаимосвязь между общим назначением организации (миссией), политикой и конкретными мерами, которые должны быть подчинены достижению общих стратегических целей.

Под стратегией управления персоналом следует понимать перспективный (стратегический) план обеспечения его потребностей в конкурентоспособном персонале, который базируется на системе теоретических принципов, взглядов, идей и согласован с генеральной стратегией предприятия, которая направлена на получение прибыли. Возможны различные варианты согласования генеральной стратегии предприятия и стратегии управления его персоналом:

- стратегия предприятия и стратегия управления его персоналом создаются одновременно как единое целое;
- сначала формируется стратегия предприятия, а затем как производная и зависимая от нее стратегия управления его персоналом;
- стратегия предприятия формируется с учетом перспектив развития его персонала.

Сегодня эффективное функционирование предприятия любой отрасли предполагает наличие четко сформулированной и обоснованной кадровой политики, которая определяет задачи по отношению, как к внешней среде, так и к персоналу предприятия [3,8]. Определение цели, идеалов, базовых и индивидуальных ценностей в коллективе придаст сознания в деятельности предприятия. Цель определяет стратегию, структуру команды, распределяет функции, методы управления и самоуправления. Направленность цели на результат деятельности предприятия вносит функциональную зависимость во все процессы и, в том числе, в процессы его самоорганизации.

Функциональные стратегии разрабатывают для каждого функционального пространства предприятия (маркетинговая, производственная, финансовая, кадровая и инновационная стратегии). Назначение функциональных стратегий - обеспечить решение задач, сформулированных на уровне предприятия с максимальной их эффективностью. Одной из функциональных стратегий является кадровая стратегия, которая предусматривает разработку мероприятий

по развитию персонала. Для этого необходимо также внести изменения и в организационную структуру предприятия [6].

Кадровую политику предприятия в отношении с персоналом следует осуществлять на следующих принципах: единая система мотивации труда для всех сотрудников, создание атмосферы, которая основана на открытости, взаимном уважении и содействии раскрытию способностей каждого работающего, в частности, и коллектива в целом; прозрачность и объективность системы оплаты и мотивации труда; периодическое повышение заработной платы в связи с повышением производительности труда, использование гибких систем премирования с целью учета индивидуального трудового вклада работника, создание безопасности и комфорта на рабочем месте [8-10]. Предприятию необходимо ориентироваться на молодых специалистов, их карьерный рост и самореализацию, а трудоустройство осуществлять по следующим исходным данным, как: коммуникабельность, инициативность, умение работать и опыт работы в данной сфере.

Деятельность любого предприятия постоянно находится под воздействием внутренних и внешних факторов, которые могут вызвать ту или иную ситуацию в производственно-хозяйственной деятельности и вызвать отклонения от запланированной программы, поэтому возникающие производственно-хозяйственные ситуации могут быть предсказуемыми или возникать случайно в связи с непредвиденными обстоятельствами. В этом случае значительную роль играет реакция руководителя на эту ситуацию.

#### *Управленческие решения руководителя предприятия.*

Принятие управленческих решений является основной составляющей деятельности руководителей любого предприятия, поэтому понимание всех тонкостей процесса принятия решений в различных условиях, знание и применение различных методов и моделей принятия решений играют значительную роль в повышении эффективности работы предприятия [11,12]. При принятии решений руководителю необходимо учитывать такие факторы, как: их личные оценки, время и среда принятия решения, информационные

ограничения; взаимозависимость решений, уровень риска. Но могут произойти такие случаи, когда одно решение приведет к ожидаемому результату, а второе - нет. Тогда возможно, что в процессе его принятия была допущена одна или несколько ошибок [11]:

- отсутствие системного подхода к принятию решения;
- принятие одностороннего решения;
- влияние эмоций на принятие решения;
- отдача предпочтения "привычной" альтернативе;
- рассмотрение положительных вариантов без учета возможного риска;
- отсутствие достоверной информации;
- неправильное толкование фактов;
- поспешность или импульсивность при принятии решения.

Такие ошибки могут быть исправлены, если к принятию решения подходить систематизированно. Причем предпочтение следует отдавать простым алгоритмам, в состав основных шагов которых входят следующие:

- определение сути проблемы;
- причины ее возникновения;
- принятие необходимых мер и анализ их последствий;
- принятие окончательного решения.

Более подробно аналитический процесс принятия решений имеет такую последовательность:

- короткая дефиниция темы, в отношении которой принимается решение;
- определение цели принятия решения;
- выявление наличия необходимых средств для осуществления решения;
- анализ возможных и желаемых альтернативных вариантов осуществления решений;
- выработка соответствующих альтернативных вариантов;
- оценка негативных последствий альтернативного решения с расчетом возможных затрат их устранения;

- принятие окончательного решения.

Следует отметить, что система критериев оценки управленческих решений наиболее полно разработана для структурированных проблем, позволяющих применять экономико-математические методы. С их помощью определяются эффективные решения, например, по параметрам: срок окупаемости капиталовложений, прирост доходов, минимизация текущих расходов.

В современных условиях кризисной экономики критерием выбора управленческого решения является фактор времени. Задержка в принятии решения или выбор его с длительным процессом реализации может снизить ожидаемые результаты из-за инфляции, изменения экономической политики и других внешних факторов. Поэтому на этапе разработки решения руководитель должен проанализировать большое количество возможных вариантов этих решений. Хотя считается, что принятие управленческих решений не может быть выбором альтернативы, поскольку альтернатива означает выбор между двумя или несколькими возможностями, но бывают случаи, когда предложенные альтернативы дают руководителю наткнуться на правильный ответ.

Одной из основных трудностей принятия управленческих решений является согласование индивидуальных и командных целей и превращение их в системообразующий фактор коллектива. Управление процессом самоорганизации в команде не должно допустить изменения индивидуальных целей под влиянием случайных факторов. Когда возникает необходимость вмешательства в ход деятельности предприятия, т.е. необходимо принять и реализовать управленческое решение, следует учесть, что рациональные решения должны отвечать конкретным требованиям, научной обоснованности, целенаправленности, количественной и качественной определенности, правомерности, оптимальности. Научная обоснованность принятия управленческого решения состоит в учете закономерностей развития объекта управления, охватывающих технические, экономические, организационные и другие виды его деятельности. Целеустремленность решения выражается

четкой целью, связанной со стратегическими планами развития предприятия. Полнота охвата решения заключается в четкости формы его изложения, с однозначностью понимания задач, возможности контроля его выполнения, лаконичной формулировкой. При этом должны быть указаны конкретные способы и средства выполнения действий, необходимые ресурсы, сроки исполнения, состав исполнителей, формы контроля и учета промежуточных и конечных результатов, правомерность документов исполнения.

Управленческие решения в современных условиях деятельности предприятий выполняют направляющую, координирующую и мобилизующую функции. Направляющая функция управленческого решения связана со стратегией управления, организацией на долгосрочную перспективу; координирующая функция решений играет роль согласования действий всего коллектива, ритмичности деятельности предприятия; мобилизующая же функция решения заключается в обеспечении наибольшей активности исполнителей и коллективов для достижения сформулированных в решении целей.

#### *Разработка стратегии управления персоналом предприятия.*

Основными факторами влияния на процесс формирования стратегии и политики управления персоналом являются:

- миссия, стратегия и цели деятельности предприятия;
- система планирования деятельности предприятия;
- организационная структура управления предприятием;
- критерии эффективности управления предприятием;
- имеющийся персонал предприятия (образование, квалификация, профессиональные знания).

Разработка стратегии управления персоналом предприятия предусматривает поэтапное определение цели, критериев и показателей эффективности его деятельности, финансовых, материальных, социальных ограничений, оптимальной организационной структуры служб управления персоналом, взаимосвязи элементов всей системы предприятия с внешней

средой, а также определение существенных количественных и качественных изменений в структуре персонала на перспективу: увеличение или сокращение численности, изменения в профессионально-квалификационной структуре кадров, изменения в объемах инвестиций в людские ресурсы.

Разработка и реализация новой стратегии развития предприятия часто сопровождается изменением миссии и формированием нового комплекса целей организации, что приводит к изменениям в организационной структуре, выявлению потребности набора новых специалистов, переводе их из одних подразделений в другие, обучении и переквалификации работающих.

В стратегическом выборе особую роль играют такие организационные мероприятия:

- определение дополнительной потребности предприятия в персонале;
- формирование перечня основных видов управленческого труда и соответствующих специалистов;
- совершенствование существующей организационной структуры предприятия.

Итак, разработка стратегии предприятия предполагает формулирование миссии и согласование целей, проведение диагностики кадрового и материально-технического обеспечения внутренней среды предприятия и выбор его корпоративной стратегии [2-6].

Инновационное управление предприятием заключается в эффективном использовании как имеющихся, так и вновь вводимых людских ресурсов, а это может быть достигнуто только тогда, если управление персоналом является частью общей стратегии развития предприятия (рис.1) [2].

Любое предприятие может выбрать одну из таких стратегий:

- Стратегия предпринимательства - ее выбирают предприятия, стремящиеся развить инновационные направления деятельности. На таких предприятиях происходит интенсивная замена имеющегося персонала новыми, как правило, молодыми, специалистами-новаторами. Система мотивации труда



резко индивидуализирует и направляется на развитие индивидуальных возможностей личности.

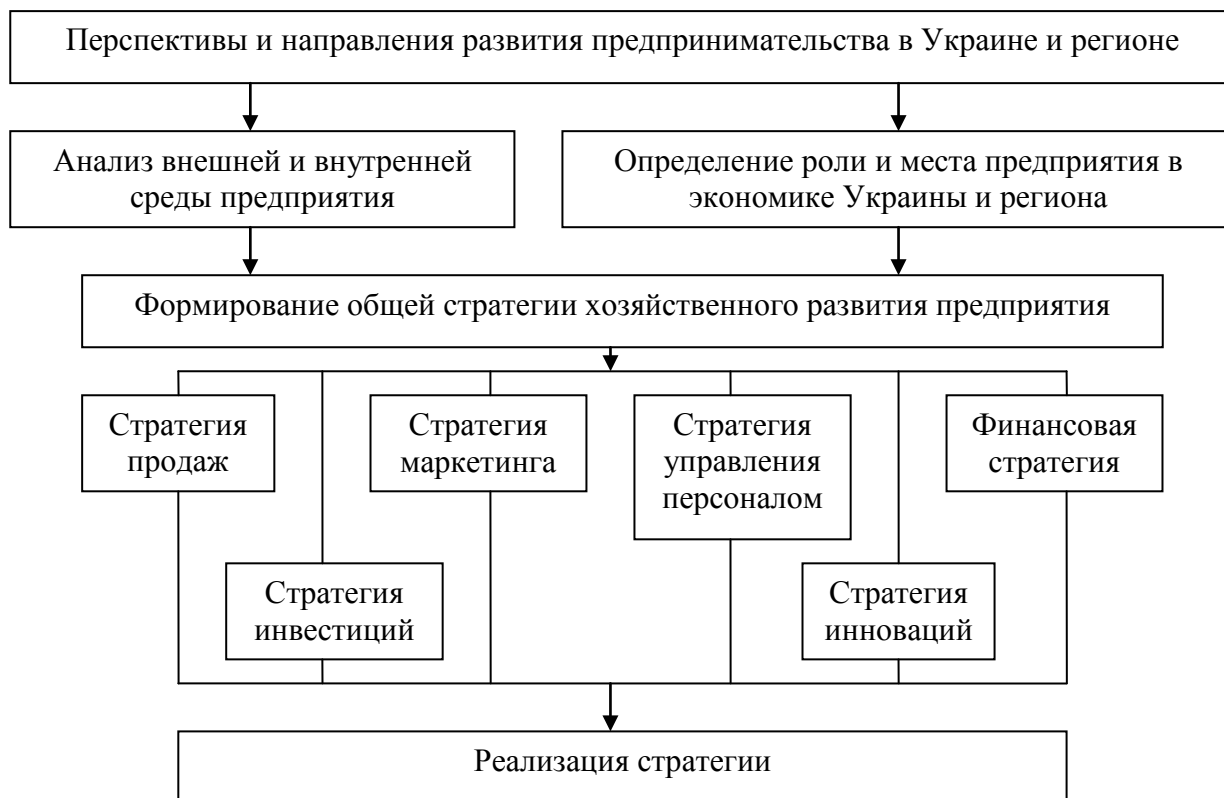


Рис.1. Место стратегии управления персоналом в общей стратегии предприятия.

- Стратегия динамичного роста - ее основой является модификация целей деятельности предприятия, балансирование между изменениями и стабильностью. В ней сочетаются сохранение и развитие имеющегося высококвалифицированного кадрового потенциала с подбором других высококвалифицированных специалистов на ключевые позиции, которые обеспечивают модернизацию предприятия. Система вознаграждения базируется на сочетании индивидуальных и групповых стимулов.

- Стратегия прибыли - ее используют стабильные предприятия, имеющие хорошо отработанный механизм деятельности, квалифицированный персонал с потенциальными возможностями развития. У них не наблюдается значительных кадровых изменений, а со стороны привлекаются только те специалисты, в компетенции которых есть необходимость, стимулирование

работников стабильное и уравновешено в пределах профессионально-квалификационных групп предприятия.

- Стратегия ликвидации - к ней переходят предприятия, которые балансируют на грани банкротства, ее признаками являются интенсивное сокращение численности работающих, различные способы минимизации расходов на содержание персонала (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, отпуска без содержания, внутренние перемещения кадров), набор новых специалистов не проводится, а стимулирование работающих осуществляется в пределах существующих должностных окладов.

- Стратегия изменения курса - эта стратегия эффективна, когда стабильно работающее предприятие начинает борьбу за увеличение прибыли, освоение нового рынка или расширение существующего. С этим связано создание новых рабочих мест, интенсивное внутреннее перемещение персонала и набор квалифицированных специалистов со стороны, ощутимые изменения в системе их стимулирования. Использование этой стратегии оправдано при необходимости выхода предприятия из кризисного состояния путем изменения курса его развития. При таких условиях стратегия управления персоналом заключается в консолидации кадров и в определенных ограничениях системы стимулирования пока предприятие не достигнет стабильных результатов.

Стратегия управления персоналом предприятия должна учитывать определенные финансовые, материальные, социальные ограничения его функционирования. Так финансовые ограничения обусловлены лимитом средств на содержание персонала, поскольку эти средства могут направляться на различные цели (повышение заработной платы всех работающих или отдельных их категорий, расширение штатов при сохранении существующего уровня оплаты труда, покупка средств оргтехники), поэтому финансовые ограничения существенно влияют на стратегию управления персоналом. Материальные ограничения касаются существующей инфраструктуры предприятия (оборудования, средств механизации и автоматизации труда, помещений цехов). Социальные ограничения являются результатом общих

тенденций развития рынка труда в стране и в регионах, социальной политики государства, требований профсоюзных организаций к работодателям.

На формирование стратегии управления персоналом предприятия влияет организационная структура служб управления персоналом: внутреннее построение этих служб, служебно-профессиональный состав кадров, степень централизации кадровых служб. Эта стратегия зависит также и от взаимосвязей предприятия с внешней средой.

*Основные проблемы управления персоналом предприятия.*

Эффективное решение любых проблем производства и управления предприятием невозможно без стратегического предвидения последствий принимаемых решений. В полной мере это утверждение касается и проблем управления персоналом. Оптимизация занятости, обеспечение необходимыми человеческими ресурсами потребностей производства возможны только при условии разработки предприятиями стратегий управления персоналом.

Для обеспечения конкурентоспособности стратегического управления персоналом предприятия необходимо, чтобы на предприятии была налажена система развития персонала. При этом развитие персонала предприятия может осуществляться в трех направлениях: профессиональном, социальном и личностном (рис. 2).

Профессиональное развитие происходит в процессе получения знаний, умений и навыков (навыки общения в коллективе и работа с помощью средств труда, выполнение разнотипных производственных задач, обслуживание клиентов), а также в процессе непосредственного обучения (обучение в вузе, тренинги, курсы повышения квалификации, семинары, конференции).

Социальное развитие происходит в результате эффективного профессионального развития и проявляется прежде всего в продвижении по службе (карьерный рост). Карьерный рост специалистов может быть традиционным, сетевым: путем дополнительных навыков, двойным: путем добавления ценности карьере [6].

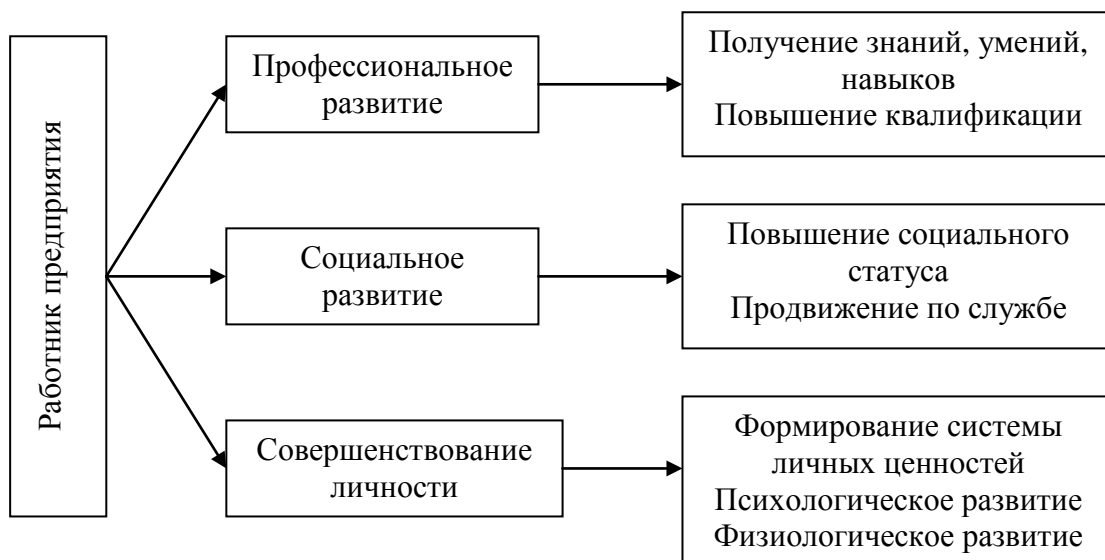


Рис. 2. Направления развития персонала на предприятии.

От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей предприятия и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Поиск и отбор персонала является составляющей кадровой политики, реализуемой предприятием, и является одним из ключевых элементов системы управления персоналом, тесно связанной практически со всеми основными направлениями работы в этой сфере. Основное внимание в сфере управления персоналом предприятия необходимо, в первую очередь, обратить именно на вопрос планирования и отбора высококвалифицированного персонала, без которого невозможно закрепиться на рынке, а тем более достичь завоевания его большей части.

Кадровое планирование на предприятии можно осуществлять путем определения численности работников в плановом периоде на основе коэффициента эластичности изменения численности персонала в зависимости от прогнозируемого изменения товарооборота [13]. В аспекте совершенствования управления персоналом необходимо определить качественную и количественную потребность в персонале. Так, на основе метода технико-экономических расчетов целесообразно обосновать количество

работающих согласно штатного расписания и определить необходимые управленческие действия для существующего персонала предприятия. Если плановая численность работающих больше имеющейся, тогда необходимости в их освобождении нет, если наоборот, тогда необходимо осуществить их добор. Кадровое планирование задает четкие ориентиры, касающиеся профессионального уровня, квалификации и численности требуемого штата предприятия.

Определение фонда оплаты труда в плановом периоде на основе коэффициента эластичности к товарообороту и с учетом роста средней заработной платы, а также с учетом сокращения численности персонала позволит выработать политику стимулирования труда, направленной на привлечение кандидатов, отвечающих всем необходимым требованиям, а также способствующей содержанию уже принятых работников.

Порядки, нормы поведения и трудовые ценности, культивируемые на предприятии, учитываются при установлении критериев, используемых при поиске новых сотрудников. Необходимо укомплектовать предприятие кадрами, способными принять действующие в нем нормы, ценности, правила, что является не менее важным, чем найти профессионалов, обладающих необходимыми знаниями, опытом, навыками и деловыми качествами. Опыт многих известных предприятий, добившихся успехов в своей сфере бизнеса, показывает, что успех зависит от умения найти людей с нужным складом ума, с нужным отношением к делу, готовых с полной отдачей сил работать для достижения поставленной цели.

Система мер по адаптации новых кадров в трудовом коллективе предприятия является прямым продолжением процесса поиска и их отбора. Важно не только отобрать лучших специалистов, но и обеспечить их вхождение в каждое подразделение предприятия и адаптацию в нем. Обучение - это продолжение процесса отбора новых работников и направлено как на освоение необходимых для успешной работы знаний и навыков, так и на передачу им

приоритетных программных документов, составляющих основу как организационной, так и корпоративной культуры предприятия.

Именно появление в теории и практике деятельности предприятий феномена корпоративной культуры как системы ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения, традиций, ритуалов, сложившихся на предприятиях или его подразделениях за время деятельности, и которые принимаются большинством сотрудников [14], связана с необходимостью дальнейшей ее разработки и создания инновационной культуры предприятия [15]. Роль корпоративной культуры предприятия при осуществлении инновационной деятельности заключается в сбалансировании интересов и целей предприятия, а инновационная культура уже является результатом социально - экономического взаимодействия субъектов инновационной деятельности и охватывает отношения, которые складываются на всей цепочке жизненного цикла зарождения, формирования и коммерциализации инноваций [16]. Это требует, чтобы предприятия были гибкими, быстро реагировали на потребности рынка и действия конкурентов и постоянно развивались для достижения цели сформированной стратегии.

Сейчас при осуществлении инновационной деятельности предприятий целесообразным является переход от индивидуальных к коллективным (групповых) формам организации труда, которые на практике могут быть весьма разнообразными: совместное решение отдельных задач, осуществление производственного процесса в комплексе (автономные и полуавтономные бригады), выполнение «сквозных» работ в инновационной деятельности и т.п. Целевые организованные рабочие группы, осуществляющие инновационную деятельность, позволяют аккумулировать большой объем знаний, обеспечивают лучшее восприятие и понимание инновационных проблем, позволяют выявить альтернативные подходы в процессе подготовки и принятии решений, а также позволяют достичь необходимую согласованность трудовых функций, эффективное взаимодействие и коллективную

ответственность всех работающих. Именно в рабочих бригадах, автономных и полуавтономных рабочих группах достигается необходимая согласованность трудовых функций, эффективное взаимодействие и коллективная ответственность участников инновационной деятельности предприятий.

Поэтому инновационную политику предприятия в отношении с персоналом следует осуществлять на следующих принципах:

- единая система мотивации труда для всех сотрудников;
- создание атмосферы, которая основана на открытости, взаимном уважении и содействии раскрытию способностей каждого работающего, в частности, и коллектива в целом;
- прозрачность и объективность системы оплаты и мотивации труда;
- периодическое повышение заработной платы в связи с повышением производительности труда;
- использование гибких систем премирования с целью учета индивидуального инновационного вклада работающего;
- обеспечение безопасности и комфорта на рабочем месте [8].

Предприятию необходимо ориентироваться на молодых специалистов, их карьерный рост и самореализацию, а трудоустройство осуществлять по следующим исходным данным, как: коммуникабельность, инициативность, умение работать и опыт работы в данной сфере.

Сегодня одной из причин разрушения многих предприятий является конфликт между управлением и самоорганизацией, а именно противоречие между руководителем (субъектом) и его командой (объектом) заставляет руководителей постоянно повышать уровень своего профессионального мастерства для обеспечения эффективного функционирования и развития команды. В то же время подобное требование стоит и перед всей командой относительно организации в целом. Определение цели, идеалов, базовых и индивидуальных ценностей в команде добавляет сознания в деятельности ее членов. Цель определяет стратегию, структуру команды, распределяет функции, методы управления и самоуправления. Направленность цели на

результат деятельности команды вносит функциональную зависимость во все процессы, и, в том числе, в процессы ее самоорганизации. Следует заметить, что отечественные менеджеры-инноваторы, социологи, психологи уже делают значительные наработки в аспекте корпоративной культуры относительно деятельности современных предприятий. Одной из основных трудностей принятия руководителями управленческих решений является согласование индивидуальных и командных целей и превращение их в системообразующий фактор коллектива. Управление процессом самоорганизации в команде не должно допустить изменение индивидуальных целей под влиянием случайных факторов.

Руководители предприятий ежедневно принимают многие решения, которые воплощают в жизнь. Однако, через возможность не нести ответственности за принятие решений и отсутствие механизмов управления организациями, довольно часто принятые решения не выполняются. При этом отмечается непонимание значимости их решений, особенно управленческих, для теории и практики управления предприятием. По своему характеру работа руководителя заключается в том, чтобы оказывать влияние на поведение, действия подчиненных, направляя и мотивируя их на достижение целей предприятия. Это, прежде всего, взаимодействие, сотрудничество между руководителем и подчиненным в отличие от традиционных методов руководства, которые основывались на приказах. Действия руководителя определяются тем, как он понимает свои функции и задачи, какую позицию он занимает по отношению к ним. Именно в понимании этого вопроса и заключается эффективность его работы, основанной на управленческих ценностях и организационной культуре.

*Влияние корпоративной культуры на управление персоналом предприятия.*

Сегодня в деятельности предприятий должны сочетаться организационно-экономические, производственно-технические и социально-психологические аспекты корпоративной культуры. Для того чтобы руководитель мог управлять людьми, необходимо уметь найти подход как к коллективу в целом, так и к



отдельному человеку в этом коллективе. Индивидуальный подход будет эффективным тогда, когда руководитель будет знать основы психологии человека и управления, когда сможет дать характеристику собственным психологическим особенностям каждого работающего на предприятии. Правильная самооценка предполагает знание себя, своей силы, слабых сторон и недостатков при принятии управленческих решений.

Известно, что в коллективе конфликт возникает при наличии инцидента, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Тогда работники находятся в состоянии неустойчивого равновесия, напряжения. И если первое состояние может быть сбалансированным и стабилизированным, то второе - характеризуется рискованным разрушением и обострением ситуации. Большую роль при таких обстоятельствах играет поведение руководителя предприятия. В условиях деятельности коллектива иногда конфликты могут возникать по любому поводу, но все же преобладающее значение имеют конфликты, вызванные наличием противоречивых производственных и личных интересов у сотрудников. Причинами конфликтов в коллективе является то, что цель не совпадает с возможностями работников, отличием в понимании важности информации, отсутствием равенства в руководстве, нечетком планировании и распределении материальных ресурсов, текучестью кадров. Все это порождает межгрупповой конфликт, который перерастает во внутригрупповой, а тот - во внутриличностный конфликт. На способ разрешения конфликтов влияет наличие доминирующих черт в характерах руководителя и членов коллектива предприятия.

Разработка и внедрение стратегии управления персоналом и управленческих инноваций на основе составляющих корпоративной культуры позволит быстро и точно идентифицировать потенциальные возможности предприятия по улучшению качества его управленческих решений, а также позволит сэкономить трудозатраты и сосредоточить усилия для дальнейшей эффективной как производственной, так и инновационной деятельности.

Однако для того, чтобы связь между основными функциональными направлениями процесса управления персоналом и работой по поиску и подбору персонала для заполнения вакансий, которые есть на предприятии, не была декларируемой только на бумаге, необходима определенная структура службы управления персоналом. Положительные результаты дает опыт многих украинских предприятий, когда в единую службу управления персоналом объединяются отдел кадров, отдел труда, отдел обучения и психологическая служба. Эффективность деятельности по поиску и подбору новых сотрудников повысится, если это направление работы будет осуществляться под единым руководством и будет координироваться с другими сферами деятельности, связанными с управлением персоналом, начиная от ведения кадровой документации и заканчивая вопросами его нормирования и социальной защиты. Это позволит не только придерживаться более четких критериев и процедур при поиске и отборе кадров, но и обеспечит высокие результаты в профессиональной и социальной адаптации новых специалистов.

При поиске и отборе кадров предприятию важно придерживаться нескольких принципов, которые не только позволят выбрать лучших кандидатов на вакантные должности, но и будут способствовать их вхождению в коллектив и быстрому выходу на уровень технико-экономических показателей, соответствующих целям предприятия. Поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как простое пребывание специалиста на рабочем месте, а должны быть увязаны с общим контекстом программ, реализованных в сфере управления персоналом, призванных обеспечить разработанную стратегию и достижение целей предприятия.

Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как новые специалисты будут вписываться в культурную и социальную жизнь предприятия. Предприятие больше потеряет, чем приобретет, если примет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие отношения с коллегами по работе, с клиентами или поставщиками, это нарушает установленные нормы и

порядки. Поэтому руководству предприятия следует также больше внимания уделять планированию карьеры специалистов. Планирование карьеры - одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями предприятия, стратегией и планами его развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста. Продвижение по службе должно определяться не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными качествами (стремление к высшей должности, количество позиций при продвижении, показатели уровня позиции и потенциальной мобильности).

Анализ кадрового обеспечения одного из львовских предприятий выявил следующие его проблемы: высокую текучесть кадров; высокие затраты на поиск и подбор персонала; значительные расходы средств на оплату труда руководителей; значительную децентрализацию в управленческих целях между подразделениями и отдельными руководителями; значительные расходы на оплату труда специалистов с высшим образованием; малую долю работающих, получающих стаж в пределах предприятия, обусловленную высокой текучестью кадров.

Конечно, в каждой из составляющих кадрового обеспечения могут быть одновременно как сильные, так и слабые стороны, поэтому основной целью отдела управления персоналом и управления предприятием является уменьшение его слабых сторон и усиление сильных. Для этого следует сравнить капиталоемкость и социальный эффект каждой из них. При этом при введении определенных мероприятий стратегического управления персоналом следует учитывать их эффективность как на определенный момент времени, так и в долгосрочной перспективе.

Как свидетельствуют результаты опроса специалистов предприятия, основными проблемами управления персоналом являются:

- Недостаточный уровень подготовки персонала в области стратегического управления предприятием. На современных предприятиях отсутствуют менеджеры с качественной подготовкой в области стратегического управления, а те работники, которые имеют определенные знания в этой сфере, не обладают достаточными навыками использования инструментов стратегического менеджмента в практической производственной и управленческой деятельности предприятия.

- Сопротивление стратегическим изменениям и инновациям в предпринимательской деятельности. Персонал на большинстве предприятий не готов к кардинальным изменениям в системе управления персоналом. Это обусловлено, прежде всего тем, что сегодня люди хотят как можно большей стабильности, уверенности в завтрашнем дне, а проведение любых стратегических изменений, а также разработка и внедрение инноваций приводит к рискам, которые в условиях неопределенности внешней среды сложно прогнозировать.

- Недостаток финансовых ресурсов. На реализацию стратегических изменений в области стратегического управления персоналом необходимы значительные финансовые ресурсы, поскольку стратегический подход требует существенных перестроек в системе управления персоналом с использованием существенных средств.

- Несовершенство системы мотивации персонала. Большинство современных предприятий используют лишь отдельные элементы мотивации персонала, которые не могут стать активным толчком в активизации их работы. Несовершенство системы мотивации также обуславливается недостатком финансовых и других видов ресурсов на предприятии.

- Приращение роли персонала на предприятии. При стратегическом подходе персонал должен рассматриваться как стратегический ресурс обеспечения конкурентоспособности предприятия. Однако, у большинства предприятий персоналу отводится второстепенная роль, он рассматривается

лишь как рабочая сила, необходимая для выполнения конкретных производственных задач.

- Несовершенство законодательной базы по управлению персоналом. В современном законодательстве не отражены совершенные механизмы по управлению персоналом, в результате чего персонал многих предприятий не имеет достойной правовой защищенности.

- Недостаточная гибкость организационных структур управления. Большинство современных предприятий имеют линейные, линейно-функциональные или функциональные организационные структуры управления, которые не способны быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Стратегический подход к управлению персоналом предприятия предусматривает внедрение матричных и проектных организационных структур управления, которые смогут обеспечить адекватный механизм реагирования на изменения в стратегическом климате.

- Несовершенство стиля и методов управления персоналом. На многих предприятиях наблюдается еще авторитарный, бюрократический стиль управления с использованием преимущественно организационно-распорядительных методов управления, не позволяет создать благоприятную атмосферу для внедрения концепции стратегического управления персоналом.

- Недостаточное информационное обеспечение стратегического управления персоналом. Качественное информационное обеспечение является предпосылкой успеха предприятия в области стратегического управления персоналом. Однако, на сегодня лишь незначительное количество предприятий обладает объемом необходимой информации.

- Незрелость корпоративной культуры предприятия. Следствием авторитаризма или излишнего либерализма на многих предприятиях является недостаточное развитие корпоративной культуры, призванием которой должно быть укрепление корпоративной семьи, морально-психологического климата в коллективе, обеспечение ощущения причастности к делам персонала предприятия, что приводит к потере его конкурентных позиций.

### *Выводы.*

Для повышения эффективности производства и снижения уровня риска при использовании стратегического подхода к управлению персоналом предприятия в его производственной деятельности необходимо систематически проводить исследования системы стратегического управления персоналом, а также разрабатывать и внедрять соответствующие корректирующие меры, направленные на укрепление конкурентной позиции каждого предприятия на внутреннем и внешнем рынках.

Проведенное исследование показало, что кадровое обеспечение стратегии развития и совершенствования управления предприятием предусматривает разработку конкретных мероприятий по развитию персонала. Для этого необходимо внести изменения в организационную структуру предприятия и определить потребность в конкретных кадрах с определенными профессиональными качествами, в состав которых входят: образование и квалификация, а также ограниченный фонд и источники оплаты труда, необходимые для покрытия потребности в персонале.

Также для реализации стратегии управления развитием персонала предприятия необходимо осуществлять подготовку как собственных, так и потенциальных кадров, проводить семинары и тренинги, повышать квалификацию, проводить аттестацию кадров. Людские же активы формируются за счет инвестирования средств в развитие людских ресурсов: в образование (получение базовых навыков, повышение квалификации, накопление опыта и знаний), на поддержание работоспособности (здравоохранение, улучшение условий труда, создание возможностей для полноценного отдыха), на развитие корпоративной культуры и идеологии, на развитие специфических личных качеств, необходимых для занятия определенной профессиональной деятельностью, формирование новых способностей и компетенции.

Таким образом, формирование и разработка эффективной стратегии управления персоналом предприятия позволит в дальнейшем обеспечить его

потребность в конкурентоспособном персонале, который должен базироваться на системе теоретических и практических разработок, взглядов, принципов, инновационных идей и согласовываться с генеральной стратегией развития всего предприятия.

#### Література:

1. Мороз Л.І. Формування стратегії управління персоналом сучасного підприємства / Л.І.Мороз, Р.Б.Ступень // Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні підсумки 2013 року: досягнення, тенденції та прогнози» (м. Сімферополь, 27-28 грудня 2013 року). - У 3-х частинах. – Сімферополь: НО «Economics», 2013. Ч. 1. – С. 83-84.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: Навч. посіб. /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — К.: Знання, 2011. – 236 с.
4. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
5. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: Методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник – 2-ге вид., перероб. і доп. / Г.І. Кіндрацька. - Львів: Вид-во НУ ЛП, 2010. – 406 с.
7. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент /В.М.Колпаков, Г.А.Дмитренко // Учеб. пособ. – изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
8. Мороз Л.І. Теоретичні та практичні аспекти удосконалення кадрової політики українських підприємств / Л.І. Мороз // Науковий Вісник Волинського національного університету ім. Л.Українки. Економічні науки. - Луцьк: РВВ «Вежа». – 2010. – № 4. - С. 36-41.
9. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики: Монографія /Г.В. Щокін. – Київ: МАУП, 1997. – 176 с.

10. Арзамасова О.В. Кадрова політика промислового підприємства в ринкових умовах / О.В. Арзамасова О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2008\\_26/statti/3\\_4.htm](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2008_26/statti/3_4.htm) (14.02.2010).

11. Мороз Л.І. Вибір процесів та методів прийняття оптимальних економічних рішень / Л.І. Мороз // Зб. наук. праць: Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». Львів: Вид-во НУ ЛП, № 363. – 1999. – С. 149-153.

12. Мороз Л.І. Управлінські рішення сучасного менеджера та оцінка його діяльності / Л.І. Мороз, Б.Б.Коцан // Зб. наук. праць: Вісник НУ «Львівська політехніка»: «Проблеми економіки та управління». Львів: Вид-во НУ ЛП, 2003. - № 484. - С. 329-334.

13. Лігоненко Л.О. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань: Навч. посіб. / Л.О.Лігоненко, І.В.Височин. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 456 с.

14. Корпоративна культура: Навч. посіб. / Під заг. ред. Г.Л.Хаста. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

15. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М.Захарчин. – Львів: Вид-во НУ ЛП, 2011. – 348 с.

16. Мороз Л.І. Корпоративна культура як складова формування інноваційної інфраструктури підприємства / Л.І. Мороз // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м.Львів, 19-21 травня 2011 р.). - Львів: Вид-во НУ ЛП. – 2011. – С. 317-319.