

частка України в європейських обсягах виробництва зерна зменшилася приблизно з 17 % в кінці 90-х років до 11 % у 2009 р. Щорічний збір зерна в Україні повинен становити не менше 50 млн. тонн, або по 1,0 тонн на душу населення. Експорт зернових культур дасть можливість збільшити валютні надходження до бюджету, що є також вагомим кроком в напрямі забезпечення продовольчої безпеки держави.

Зусилля держави на розвиток АПК нададуть можливість не тільки вирішити проблему забезпечення повноцінного харчування населення, так ще й отримати суттєві надходження від сплати податків і зборів підприємствами аграрного сектору до зведеного бюджету України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. <http://www.minagro.kiev.ua/page/?6660>
2. Харазішвілі Ю.М. Ресурсний потенціал та тіньова економіка регіонів України // Банківська справа. – 2007. – №4. – С.17-19.
3. Нигматулін Р.И. Економику России губят маленькие зарплаты / Сельская жизнь, 10–16 марта 2005 г. / www.nigmatulin.ru.
4. Методика визначення прожиткового мінімуму на одну особу та для осіб, які відносяться до основних соціальних і демографічних груп населення // Наказ № 109/95/157 від 17.05.2000 р. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 12 червня 2000 р. за № 347/4568.
5. Статистичний щорічник України за 2005 рік / Держкомстат України. – К : Вид-во “Консультант”, 2006. – 552

УДК 331.108.26:331.101.262

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПЕРЕХІД ВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Баценко Л. М.

Постановка проблеми в загальному вигляді. У даний час утворився розрив між змінами в управлінні економікою і методами забезпечення народного господарства країни управлінськими кадрами. В умовах адміністративно-командної економіки інструментарій економічної науки і практики вільно обходився без таких понять, як ринок, менеджмент, маркетинг і ін. Нові господарські стосунки, нові економічні умови, що складаються в процесі радикальних економічних перетворень, не можуть бути забезпечені «старими» економічними інструментами. Становлення ринкової економіки вимагає зміни не лише форм і методів господарювання, але і нового образу мислення його учасників, тобто кінець кінцем всіх працівників.

Постійні зміни економічної та політичної систем в нашій країні одночасно несуть у собі як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної особистості, вносять фактор невизначеності в життя практично кожної людини. Необхідно повернути свідомість працівника до споживача, до прибутку, до ініціативи. Дефіцит персоналу, здатного ефективно працювати в умовах ринкової економіки, уповільнює розвиток економічних реформ в країні і виведення її з кризового становища.

На актуальність дослідження концепцій менеджменту людських ресурсів вказує і той факт, що вдосконалення природних і придбаних здібностей людини до праці при будь-якій економічній системі є потужним чинником підвищення його ефективності, поліпшення якості продукції, що випускається, а також розширення обсягів суспільного виробництва вцілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною базою для аналізу формування людських ресурсів є праці таких вчених як Джон Сторей, Ф.Тейлор, А.Добриніна, Д.Богиня та ін. Більшість з цих робіт присвячено або проблемам управління людськими ресурсами, або менеджменту персоналу, тоді як питання розвитку залишаються менш дослідженими. Сучасна теорія і практика управління будується на

формуванні нового відношення до персоналу організації як до її важливого ресурсу. До фахівців, що досліджують вказану проблематику, відносяться: М.Амстронг, Д.Гест, В.Голованов, В.А.Дятлів, В.Дуглас, Б.Марторі, Р.Міллс, Р.Латфулін, Б.М.Травін та інші.

Формулювання цілей статті. Розглянути істотні відмінності між двома послідовними направленнями кадрового менеджменту: управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Початок ХХІ ст ознаменувався переходом до нової концепції кадрового менеджменту: від управління персоналом — до управління людськими ресурсами. Більший розвиток отримує парадигма гуманістичної концепції управління людьми, в центрі якої - принципи управління людиною в системі організаційної культури підприємства, соціальної відповідальності бізнесу. Очевидно, що в основі даної концепції лежить модель «ресурсного» управління персоналом. Управління людськими ресурсами утворене від англійської словосполучки human resources management (HRM). Людські ресурси являють собою комплекс характеристик, які існують в кожному з нас, таким чином управління людськими ресурсами - це управління, шляхом дії саме на ресурси конкретної людини або групи людей прийомами психологічної техніки. Джон Сторей говорить про те, що управління людськими ресурсами (УЛР) - це «особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік» [3]. А управління персоналом – сприймається основною масою людей як менеджмент, як управління шляхом вживання адміністративних заходів і повноважень. На відміну від управління персоналом, HRM переорієнтовано з нужди працівників на потреби самої організації в робочій силі.

Зміни економічної і політичної систем України в 90-ті роки одночасно надали великі можливості і містять серйозні загрози для існування кожної особистості, вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Управління людськими ресурсами в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахувати особистісний фактор при побудові системи управління людськими ресурсами.

При побудові ринкового суспільства відбувається поступовий відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади, до ринкових відносин, відносин власності, що базуються на економічних методах. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету цінностей. Головним всередині організації повинні стати робітники, а за її межами – споживачі продукції та послуг.

Соціальна і культурна творчість самих працівників, їх безпосередня участь в самоорганізації, взаємний контроль, взаємодопомога і взаємозамінюваність, прояснення спільних цінностей, стимулювання індивідуального професійного розвитку за рахунок включення механізмів особистої зацікавленості і персональної відповідальності — такі складові нового підходу в кадровому менеджменті. Управління людськими ресурсами у такій ситуації набуває особливого значення. Воно дає можливість узагальнити та реалізувати цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистого фактора в побудові системи управління людськими ресурсами організації.

Встановимо істотні відмінності між двома напрямками кадрового менеджменту: управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами:

1) відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом;

2) управління людськими ресурсами має стратегічний характер, це робить кадрову політику організації активнішою;

3) відповідальність за реалізацію кадрової політики несуть також і лінійні менеджери, а це означає, що кадрова робота керівників всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту;

4) якщо традиційно менеджер по персоналу повинен був прагнути заощадити на витратах, пов'язаних з відтворенням робочої сили, то технологія управління людськими ресурсами націлена на підвищення ефективності подібного роду інвестицій;

5) якщо в управлінні персоналом вся увага зосереджена виключно на рядових працівниках, то в управлінні людськими ресурсами акцент переноситься на управлінський штат;

6) нова система кадрового менеджменту передбачає сильну і адаптивну корпоративну культуру.

Характерна черта організації роботи з персоналом в рамках нової концепції — інтеграція кадровими службами всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту підбору до виплати пенсійних винагород [2]. Основними ж характеристиками управління людськими ресурсами визначаються наступні: 1) кадрова політика інтегрується в бізнес-стратегію; 2) метою управління людськими ресурсами є розвиток прихильності організації (формування корпоративного духу); 3) обов'язкове залучення вищого керівництва до реалізації завдань кадрової політики. Тобто завдання служби управління людськими ресурсами - методологічна підтримка вищого керівництва, розробка процедур відбору, навчання, систем оцінки, мотивації персоналу; 4) особлива увага приділяється ретельному відбору й розвитку персоналу; 5) комунікативна роль управління людськими ресурсами [1; 3].

На нашу думку, доцільно сформулювати принципи концепції управління людськими ресурсами на сучасному етапі. Основним моментом, що відповідає економічній та соціальній корисності, можна виділити такий чинник ефективності і конкурентоспроможності фірми, як визнання людських ресурсів.

Принципом стратегічного підходу, є підхід до управління людськими ресурсами, в основі якого лежить інтеграція кадрової стратегії в корпоративну, з врахуванням довгострокових перспектив розвитку людських ресурсів як конкурентних переваг організації в ринковому середовищі.

Принципом інвестиційної привабливості є доцільність капіталовкладень, пов'язаних із залученням, використанням і розвитком людських ресурсів організації.

Принцип інноваційності діяльності, полягає в постійному вдосконаленні організації праці, оновленні методів дії і мотивації працівників до продуктивної і творчої діяльності, розробці і впровадженні прогресивних технологій розвитку людських ресурсів.

Принцип співвідношення грошових витрат на формування і розвиток людських ресурсів з практичними результатами (у вигляді прибутку), повинен стати таким, що очолює в господарській діяльності підприємства.

Принцип самоврядності і демократизації пропонуємо визначити як активне залучення працівників до управління на всіх рівнях, можливість делегування повноважень в межах їх компетентності, розвиток партнерських відносин і співпраці в організації.

Принцип розвитку сучасної організації можна виділити, як створення умов для безперервного навчання і розвитку працівників, прагнення розкрити їх інтелектуальні, творчі і підприємницькі здібності, сприяючи зростанню їх компетенції і мотивації для досягнення, як спільних організаційних цілей, так і для задоволення особистих потреб.

Принцип якості трудового життя повинен відповідати за збагачення вмісту праці, справедливу винагороду за особистий вклад в кінцевий результат організації, створення комфортних умов і сприятливого психологічного мікроклімату в трудовому колективі, формування позитивної організаційної культури, надання можливостей для професійного і службового зростання.

Щодо принципу професіоналізації управління, доцільно зосередитись на необхідності підвищення організаційного статусу, рівня профкомпетентності фахівців служб управління людськими ресурсами, здатних виконувати складні аналітичні, управлінські, соціальні, освітні функції, грамотно регулювати трудові стосунки.

Дані принципи пропонуємо розглядати як базові, спільні концептуальні підходи у формуванні механізму управління людськими ресурсами на рівні організації з врахуванням конкретної ситуації і специфіки її діяльності.

На даний момент істотно змінилися умови, в яких розвивається кадрова служба. Ці зміни пов'язані з переходом стійкого в часі дефіциту трудових ресурсів до їх надлишку. Головними резервами стають краще використання кадрів, оптимальний їх розподіл по робочих місцях, зростання навантаження на кожного члена колективу. Зростає відповідальність кадрових служб у виборі напрямів кваліфікаційного зростання працівників, в підвищенні ефективності форм вчення і стимулювання їх праці.

лужби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. Через це вони не виконують цілий ряд завдань по забезпеченню нормальних умов роботи. Важливими з яких є :соціально-психологічна діагностика;аналіз і регулювання групових і особистих взаємин, стосунків керівництва;управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами;інформаційне забезпечення системи кадрового управління;управління зайнятістю;оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади;аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі;планування і контроль ділової кар'єри;професійна і соціально-психологічна адаптація працівників;управління трудовою мотивацією;правові питання трудових стосунків.

Якщо в умовах командно-адміністративної системи ці завдання розглядалися як другорядні, то при переході до ринкових відносин вони висуваються на перший план, і в їх рішенні зацікавлена кожна організація. Тому перетворення кадрових служб із зайнятої рутинної діяльності в надійного ділового партнера усередині організації та за її межами є головним напрямом розвитку кадрового менеджменту в XXI ст. Інноваційний характер сучасної економіки вимагає, щоб інвестиційні потоки скоординовано прямували як в людський капітал, так і в той, що підтримує його соціальний, культурний і моральний капітал. Таким чином, менеджмент українських підприємств поставлено перед необхідністю реформування системи кадрового менеджменту загалом, необхідністю розробки філософії кадрового менеджменту своїх підприємств.

Основою концепції управління людськими ресурсами, яка була б адекватною сучасним умовам України, є постійно зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією.Фахівцям з людських ресурсів потрібно перетворитися на фахівців широкого профілю, як на індивідуальному рівні (кожен фахівець з людських ресурсів стає багато профільним фахівцем), так і на рівні відділів (команди різних фахівців працюють разом по обслуговуванню одного споживача). По відношенню до працівників, фахівці з людських ресурсів повинні перейти від фундаментальної орієнтації до орієнтації на гармонію і рівність. Що стосується області практичної роботи з людськими ресурсами, то якщо управління персоналом асоціюється з вузьконаправленими завданнями і увагою

до окремої особи, то управління людськими ресурсами асоціюється з ширшими завданнями і увагою до команд.

Сучасний вітчизняний і зарубіжний досвід показує, що розробка і реалізація сучасного механізму кадрового менеджменту, системного управління персоналом при відносно невеликих витратах дозволяють досягти значного підвищення ефективності діяльності підприємств шляхом активізації потенціалу співробітників. В зв'язку з цим первинне завдання менеджменту полягає в створенні організаційної культури і творчого інноваційного клімату, стимулюючих працівників на нововведення. Тому важливим чинником успіху стає безперервне теоретичне і практичне навчання керівників нового типу: високопрофесійних, компетентних в економічних, соціальних і технологічних питаннях, з високим відчуттям відповідальності за результати діяльності підприємства, що вміють формулювати стратегічні цілі. А це вимагає активізації наукових досліджень, розробки конкретних методів реалізації кадрового менеджменту, зміни системи формування і використання людського ресурсу.

Висновки. В цілому, область інтересів управління людськими ресурсами перемістилася з національних проблем на багатонаціональні та глобальні. Заклопотаність викликають питання екології, охорони здоров'я, відтворення населення. У організаційній роботі управління людськими ресурсами раніше зосереджувалося лише на оперативних питаннях персоналу, тепер же воно включає більше стратегічних питань, що відносяться до інтересів бізнесу самої організації. В управлінській області фахівці з людських ресурсів стали тісніше займатися ланцюжком, в який споживачі включені як об'єкт інтересів відділу управління людськими ресурсами. У міру того як фахівці з людських ресурсів притягуються до глобальних зовнішніх і стратегічних питань, їх основні завдання змінюються. Якщо відносно персоналу завданнями є залучення, збереження і мотивація працівників, то завдання управління людськими ресурсами включають підсумкові показники: конкурентоспроможність, рентабельність, виживання, конкурентні переваги і гнучкість робочої сили. Хоча завдання залучення, збереження і мотивації як і раніше залишаються важливими, тому що є засіб досягнення і вдосконалення підсумкових показників. Що стосується області практичної роботи з людськими ресурсами, то якщо управління персоналом асоціюється з вузьконаправленими завданнями і увагою до окремої особи, то управління людськими ресурсами асоціюється з ширшими завданнями і увагою до команд.

Інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів (у глобальному, регіональному, національному, демографічному, галузевому, корпоративному, професійному і індивідуальному вимірах), судячи по наявних тенденціях, набудуть подальшого розвитку, і фахівців в області кадрового менеджменту чекає радикальне зрушення від професійних ролевих стереотипів (адміністратора-бюрократа і управлінця, що дотримується реактивного стилю), що склалися, до принципово нових ролей: стратега, підприємця і маркетолога.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МП "Сувенир", 1993.
2. Исаенко А. Н. Новое в теории и практике управления персоналом //США: экономика, политика, идеология. — 1991. — № 3. — С. 97—104.
3. Осипова О. Управление персоналом у рамках стратегічного менеджменту // IT Manager. - УДК: 336.741.242:330.341.1:339.747

СТАБІЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Мельник О. П.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Глобалізація – процес світової економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації. Процеси глобалізації