

УДК 331.108.2(477)

Владимир ДИКАНЬ,

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой «Экономика и управление
производственным и коммерческим бизнесом»
Украинского государственного университета
железнодорожного транспорта, г. Харьков

Ирина ВОЛОВЕЛЬСКАЯ,

кандидат экономических наук, доцент кафедры
«Экономика и управление производственным и
коммерческим бизнесом» Украинского
государственного университета железнодорожного
транспорта, г. Харьков

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МОДЕЛИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация. На сегодняшний день можно с уверенностью сказать, что в большинстве случаев в странах с неустойчивой экономикой, процессы управления персоналом основываются на опыте и интуиции отдельно взятого руководителя, а вовсе не на научном подходе.

Таким образом, существует объективная необходимость разработки универсальной модели управления персоналом, призванной обеспечить менеджеров нетрадиционными методами и инструментами для выявления и использования кадрового потенциала как отдельно взятого предприятия, так и страны в целом.

В статье рассмотрены основные модели управления персоналом, проанализировано состояние системы управления персоналом в Украине, по сравнению с мировыми показателями и даны рекомендации по разработке оптимальной модели управления кадровым потенциалом на предприятиях Украины.

Ключевые слова: модель, подход, персонал, управление персоналом

Введение. В современной науке существует множество моделей управления персоналом, основанные на различных характеристиках. Причем модели эти постоянно совершенствуются и обновляются в зависимости от изменений бизнеса, корпоративных стратегий, внешней среды.

Модель, успешно функционирующая на предприятиях одной страны может оказаться совсем не эффективной для аналогичных в другой, так как необходимо учитывать не только специфику бизнеса, но и национального менталитета.

Необходимость изучения особенностей кадрового управления в Украине для последующего построения модели и послужила основой для написания данной статьи.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы, в которых раскрываются фундаментальные основы менеджмента персонала рассматривали такие ученые, как: В. Дикань, В. Маслова С. Панченко, Т. Сухорукова [1, 2, 8]. Вопросам, касающимся развития кадров с духовно-нравственных позиций, посвящены работы таких ученых, как В. Компаниец, А. Наумов и др. [3, 6]. Инновационные технологии в системе управления персоналом исследовались в работах таких ученых, как В. Голянич, А. Китов, Е. Кудрявцева, М. Кузьмина и др. [4, 5].

Нерешенные составляющие общей проблемы. Проблема состоит в отсутствии комплексного адаптированного подхода к моделированию эффективной системы управления персоналом на предприятиях Украины.

Цель статьи заключается в изучении и анализе факторов, влияющих на управление кадрами в Украине и даче рекомендаций по построению модели управления персоналом.

Изложение основного материала. Функционирование отечественных предприятий происходит сейчас, в условиях полнейшей неопределенности и нестабильности. Именно это обуславливает необходимость формирования новых технологий управления предприятием, в которых целесообразно рассматривать персонал как важнейший потенциал хозяйственной системы. От его качественных характеристик зависит успех развития предприятия и, соответственно, повышение социально-экономической эффективности любого производства. Более того, управленческие инновации (в том числе и

кадровые) положительно влияют на способ и эффективность функционирования компаний.

В условиях жесточайшей конкурентной борьбы между предприятиями, каждое из них стремится максимально полно использовать свой потенциал, основу которого всегда составляют кадры. Для этого необходимо следовать определенному набору правил:

- все изменения, связанные с управлением кадрами, должны быть направлены на максимально эффективное решение поставленных перед предприятием глобальных задач, а не сиюминутного, возможного, повышения прибыли;

- учитывая частичную неопределенность будущего, необходимо предусмотреть возможные потери и риски и постараться их минимизировать;

- при изменениях в управлении персоналом всегда стараться избегать конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть в процессе непринятия ими каких-либо нововведений;

- всегда помнить о том, что инновации в управлении влекут за собой обязательные и не всегда положительные изменения в управлении предприятием в целом, что может спровоцировать негативные последствия, которые следует также предвидеть [5];

- на отдельно взятом предприятии следует применять лишь только те инновации в управлении персоналом, потребность в которых обоснована управленческими и экономическими нуждами конкретной компании [4];

- технологии управления кадрами являются основой любого управленческого процесса на предприятии. Правильное формирование этого процесса позволит осуществить оптимизацию процесса управления предприятием в целом и повысить эффективность его деятельности.

Следует отметить также, что новый тип современного производства, направленный на нововведения, которые желает видеть потребитель, формирует особую систему отбора, социальной адаптации и управления

кадрами на підприємствах. Інноваційна среда змушує работника повністю орієнтуватися во зовнішній середі, гнучко поєднуючи вроджені і придбані навички і вміння з власною системою сприйняття і ефективною системою творчої самореалізації.

Орієнтири роботодавців змінюються від пошуку кадрів високої кваліфікації в сторону співробітника, для якого найбільше значення набуває творча значимість праці і висока внутрішня мотивація. Особливі вимоги до працівника повинні поєднувати можливість вдосконалення комунікативних процесів в колективі і власного самоосвічення [7].

Згідно Звіту про Глобальну конкурентоспроможність Всесвітнього Економічного Форуму, ефективність і гнучкість ринку праці забезпечуються наступними факторами [9]: кваліфікований менеджмент; наявність наукових і інженерних кадрів; доступність освітніх послуг і послуг з підвищення кваліфікації; пряма залежність між продуктивністю праці і оплатою; рівність між жінками і чоловіками; дотримання норм найму/вільняння.

В індексі конкурентоспроможності частка ефективності ринку праці становить 17%. В Моделі Совершенства EFQM вплив персоналу на ефективність бізнесу оцінюється в 18%, причому 9% припадає на управління персоналом, а 9% на задоволеність персоналу працею.

Україна за рівнем ефективності ринку праці не є лідером і займає, згідно Індексу Глобальної Конкурентоспроможності В щорічному рейтингу конкурентоспроможності країн (The Global Competitiveness Report 2017–2018 pp.) Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum, WEF) всього лише 81 місце (з 137), лідером стала Швейцарія. В таблиці 1 показані деякі показники, що характеризують рівень управління персоналом в Україні, за порівнянням з кращими і гіршими світовими показниками [9].

Таблиця 1

Анализ управления персоналом в Украине

№ п\п	Название показателя	Min значение показателя в мире	Среднее значение показателя по Украине	Max значение показателя в мире
1	Эффективность рынка труда	2.7	4,4	5,8
2	Повышение квалификации сотрудников	2.5	2.8	5.6
3	Качество образования	2.5	3.0	6.7
4	Качество профессионального управления	2.1	3.9	6.4
5	Готовность к передаче полномочий	2.1	4.0	6.1
6	Наличие научных и инженерных кадров	2.4	4.8	6.3
7	Уровень отношений сотрудник-работодатель	2.6	4.6	6.1
8	Соответствие оплаты труда и производительности	2,4	4,8	5,6
9	Принятие инноваций	2.2	3.6	5.9

Исходя из места в рейтинге и данных таблицы по оценке показателей, в настоящий момент потенциал персонала в Украине используется примерно на 60%. Причем, вложений в повышение квалификации работников, среди всех показателей имеет самый низкий уровень и, таким образом, является для предприятий самым большим ресурсом в повышении эффективности управления персоналом. Исходя из вышесказанного, делаем вывод о том, что успех предприятия в равной степени зависит как от эффективности бизнес-модели, так и от способности быстро корректировать ее в соответствии с изменчивыми условиями рынка. И именно от политики управления персоналом будет зависеть, какие люди, с какой мотивацией и как именно, будут внедрять бизнес-модель на практике. Таким образом, следует выделить как основной фактор успеха развитие бизнеса через формирование профессиональной школы управления человеческим капиталом и предоставление сотрудникам возможности самореализации в работе. В мировой практике существуют определенные фундаментальные подходы к управлению персоналом, рассмотрев которые можно будет скорректировать модель управления для Украины. Для простоты восприятия основные особенности данных подходов сведены в таблицу 2.

Таблиця 2

Підходи к управленню персоналом

Основні критерії	Моделі управління				
	Англо-американська	Японська	Немецька	Шведська	Російська
Філософія управління	Ефективність	Гармонія	Педантичність	Делегування	Результат
Відносини з керівництвом	Неформальні, дружескі.	Сімейні	Жорсткий контроль з боку керівництва.	Керівник виступає в якості «сервіс-менеджера» – забезпечує персоналу оптимальні умови роботи.	Смішані
Навчання	Неперервне навчання в процесі роботи	Неперервне навчання в процесі роботи.	Відсутнє. Якщо не можеш виконати роботу – уходи.	В процесі роботи при необхідності.	Відсутнє
Прийняття рішень	Обратна взаємодія	Знизу вгору	Зверху вниз	Знизу вгору	Зверху вниз
Мотивація	Основа на особистих відносинах до фірми та керівництва, а також амбіціях та бажанні самореалізуватися.	На першому місці внутрішні фактори. Довготривалий найм. Неспеціалізована лінійна структура.	Якщо завдання виконано, працівник отримує фінансове заохочення, а якщо ні – шукає іншу роботу.	Працівнику пропонуються будь-які умови плюс можливість для креативу з метою отримання результату.	Матеріальні стимули.
Метод найму	За діловими якостями.	Після закінчення навчання.	Після закінчення навчання.	Смішаний.	Після закінчення навчання плюс високі ділові якості.
Відплата праці	Стаж плюс результати	В залежності від стажу.	В кінці року підводяться підсумки, розраховується річний бонус і вирішується питання про підвищення зарплати.	В залежності від результатів.	В залежності від стажу іноді плюс відсоток від результату.
Особливості	Нацеленість на результат.	Активне залучення працівників до справ компанії	Строга регламентація всіх процесів.	Компанія отримує бажаний результат, працівник – задоволення від роботи.	Направленість на колективний труд; непередбачуваність результатів; непрофесіоналізм системи управління.
Недоліки	Основна відповідальність лежить на керівництві компанії, працівники не несуть відповідальності.	Система пожиттєвого найму персоналу.	Відсутність мотивації до творчості та підвищення кваліфікації.	Керівник досконало не розуміє всі тонкощі процесів в різних сферах, тому він змушений делегувати повноваження.	Ігнорування потреб персоналу, незахищеність працівників.

Понятие модели управления можно определить, как совокупность основных ценностей и направлений корпоративной культуры и способов реализации поставленных целей с учетом особенностей национального менталитета.

И хотя в эпоху глобализации такое деление становится достаточно условным, как можно увидеть из представленного выше материала, у представителей различных стран существуют свои, причем достаточно существенные особенности в построении моделей управления персоналом.

Итак, для предприятий, работающих в Украине, мы предлагаем:

1. Философию управления, основанную на удовлетворении сотрудника только при полном удовлетворении потребителя.

2. Стил ь руководства, основанный на непосредственном участии руководителя в жизни сотрудников. Это необходимо, так как образовательный процесс в Украине не предполагает практического обучения, то есть каждое предприятие выдвигает свои требования к сотруднику. Руководителю необходимо донести до них ценности компании и научить особенностям работы, которые нужны на конкретном месте или в определенных рыночных условиях.

3. Обучение. В процессе работы по необходимости создание групп сотрудников, которые регулярно собираются для выявления факторов, оказывающих влияние на эффективность производства и качество продукции, а также для подготовки конкретных предложений по их устранению. Развивая эту практику, японские предприниматели обеспечили своим компаниям лидерство во многих областях.

4. Принятие решений. На предприятиях обязательно должна существовать обратная связь. Это объясняется тем, что, несмотря на то, что руководство принимает окончательные решения, именно сотрудники подразделений знают о частных проблемах и возможных перспективах.

Также вовлечение сотрудников в процесс принятия глобальных решений благотворно влияет на эффективность работы предприятия в целом.

5. Мотивация. Рассмотрение человека в деловой среде на первом месте, а не результата, как показывает опыт скандинавских стран, увеличивает общую эффективность работы в разы.

6. Метод найма. Наличие образования безусловно немаловажно, однако, на сегодняшний день необходимо обращать внимание на такие факторы, как креативность, способность к самообучению, деловые качества.

7. Оплата труда: стаж плюс результаты.

8. Особенность: Клиент получает желаемый результат, компания и сотрудник – удовольствие от работы.

Вывод. На сегодняшний день существует множество программ и рекомендаций по созданию «идеальной» системы управления персоналом. Несмотря на это, в мировой практике не существует «идеальной» экономической системы. Каждая система имеет свои плюсы и минусы.

В статье рассмотрены ключевые моменты основных подходов к управлению персоналом, проанализировано состояние системы управления в Украине и предложен свой подход, наиболее адаптированный для нашей страны.

Использованная литература

1. Дикань В.Л. Економічна безпека підприємства [текст]: [навч. Посібник] / В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, О.В. Маковоз. – Х.: УкрГАЗТ, 2011. – 243 с.

2. Дикань В.Л. Управління бізнесом: [підручник] / В.Л. Дикань, С.В. Панченко, В.О. Маслова, І.В. Воловельська. – Х.: УкрДАЗТ, 2017. – 315 с.

3. Компанієць В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі: [монографія] / В.В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.

4. Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Е.И. Кудрявцева, В.М. Голянич // Управленческое консультирование. – 2013. –

№ 2. – С. 9.

5. Кузьмина М.И. Инновации и их особенности в системе управления персоналом предприятия / М.И. Кузьмина, А.В. Китов // Креативная экономика. – 2010. – № 6 (42). – С. 122–128.

6. Наумов А.И. Влияние национальной культуры на управление бизнесом // Менеджмент: век XX – век XXI: [сб. статей; под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова]. – М.: Экономист, 2004. – 325 с.

7. Инновационное управление персоналом. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <http://investobserver.info/innovacionnoe-upravlenie-personalom/>.

8. Панченко С.В. Социально-экономические аспекты высокоскоростного железнодорожного транспорта: [учебник] / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, А.А. Каграманян, Т.Г. Сухорукова. – Харьков: «Диса плюс», 2016. – 232 с.

9. The Global Competitiveness Report 2017–2018 pp. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <https://www.weforum.org>.

Володимир Леонідович Дикань,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економіка і управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту, м. Харків;

Ірина Валеріївна Воловельська,

Кандидат економічних наук, доцент кафедри «Економіка і управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту, м. Харків

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Анотація. На сьогоднішній день можна з упевненістю сказати, що в більшості випадків у країнах з нестійкою економікою, процеси управління персоналом ґрунтуються на досвіді та інтуїції окремо взятого керівника, а зовсім не на науковому підході.

Саме це обумовлює необхідність формування нових технологій управління підприємством, в яких доцільно розглядати персонал як найважливіший потенціал господарської системи. Від його якісних характеристик залежить успіх розвитку підприємства і, відповідно, підвищення соціально-економічної ефективності будь-якого виробництва. Більш того, управлінські інновації (в тому числі і кадрові) позитивно впливають на спосіб і ефективність функціонування компаній.

Слід зазначити також, що новий тип сучасного виробництва, спрямований на нововведення, які бажає бачити споживач, формує особливу

систему відбору, соціальної адаптації та управління кадрами на підприємствах. Інноваційне середовище змушує працівника по-новому орієнтуватися у зовнішньому середовищі, гнучко поєднуючи вроджені і набуті навички та вміння з власною системою сприйняття і ефективною системою творчої самореалізації.

Успіх підприємства в рівній мірі залежить як від ефективності бізнес-моделі, так і від здатності швидко коригувати її у відповідності з мінливими умовами ринку. І саме від політики управління персоналом буде залежати, які люди, з якою мотивацією і як саме будуть впроваджувати бізнес-модель на практиці. А як основний фактор успіху слід розглядати розвиток бізнесу через формування професійної школи управління людським капіталом і надання співробітникам можливості самореалізації в роботі.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність розробки універсальної моделі управління персоналом, покликаної забезпечити менеджерів нетрадиційними методами і інструментами для виявлення і використання кадрового потенціалу як окремого підприємства, так і країни в цілому.

У статті розглянуто основні моделі управління персоналом, проаналізовано стан системи управління персоналом в Україні порівняно зі світовими показниками та подано рекомендації щодо розробки оптимальної моделі управління кадровим потенціалом на підприємствах України.

Ключові слова: модель, підхід, персонал, управління персоналом

Vladimir L. Dykan,

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Economics and Management of Industrial and
Commercial Business of the Ukrainian State University

Railway Transport, Kharkov city

Irina V. Volovelskaya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of
Economics and Management of Industrial and Commercial Business.

Ukrainian State University Railway Transport, Kharkov city

MODERN APPROACHES TO MODELING AN EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. Today we can confidently say that in most cases in countries with fragile economies, the processes of personnel management based on the experience and intuition of a single head, and not on a scientific approach.

It causes need of formation of new technologies of enterprise management, in which it is appropriate to consider staff as the most important potential of the economic system. From its quality characteristics depends on the successful

development of the enterprise and, consequently, increase socio-economic efficiency of any production. Moreover, managerial innovation (including personnel) positively influence the way and efficiency of companies.

It should be noted also that a new type of modern production, aimed at innovations that wants to see the consumer forms a special selection system, social adaptation and management staff in enterprises. Innovative environment makes the worker in new ways to navigate in the environment, flexibly combining innate and acquired skills with their own system of perception and effective system of self-actualization.

Success equally depends on the efficiency of the business model and the ability to quickly adjust it according to changing market conditions. And it is from the human resource management policy will depend on what people, with what motivation, and how it will implement the business model in practice. But as the main success factor should be considered in the development of business through the formation of professional schools of management of human capital and allow employees to self-fulfillment.

Thus, there is an objective need for the development of a universal model of management personnel, designed to provide managers in non-traditional methods and tools for discovery and use of human resources as a separate entity, and the country as a whole.

The article considers the basic models of personnel management, analyzed the status of the system of personnel management in Ukraine in comparison with global indicators and recommendations for the development of optimal models of human resources management at the enterprises of Ukraine.

Key words: model, approach, personnel, personnel management.

Стаття надійшла до редакції 25 жовтня 2017 року

Рецензент:

доктор економічних наук, професор В.В. Прохорова