

ния ее элементов в привязке к профессиональной деятельности. Именно поэтому проработка данного вопроса требует дальнейшего детального изучения с учетом специфики профессиональной деятельности, доступных ресурсов и реализуемых организацией проектов.

1. Management of organizational behavior: leading human resources / Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard. – Dewey E. Johnson, 2008. – 334 p.

2. Psychology applied to work / Paul M. Muchinsky. – Wandsorh, a division Thomson Learning, 2003 – 539 p.

3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.

4. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2006. – 512 с.

5. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальников. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.

6. Личность: теории, эксперименты, упражнения / Р. Фрейджер, Д. Фейдимен. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. – 864 с.

7. Управление персоналом: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»).

*Получено 25.04.2012*

УДК 656.1 : 331.108

Л.Л.КАЛІНІЧЕНКО, канд. екон. наук

*Українська державна академія залізничного транспорту, м.Харків*

## **ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Розглядається актуальне питання удосконалення кадрової політики на підприємствах в умовах трансформаційних змін.

Рассматривается актуальный вопрос совершенствования кадровой политики на предприятиях в условиях трансформационных изменений.

Considered actual question of improving personnel policy in the enterprises in a transformational change.

*Ключові слова:* персонал, кадрова політика, трансформація, управління.

Невід'ємною частиною філософії організації, її основою є філософія управління персоналом. Під філософією організації слід розуміти сукупність внутрішньо організаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил взаємостосунків персоналу, систему цінностей і переконань, сприйманих всім персоналом і підлеглу глобальній меті організації. Дотримання філософії гарантує успіх і добробут у взаємостосунках персоналу і, як наслідок, ефективний розвиток організації. Порушення філософських постулатів веде до розвитку конфліктів між адміністрацією і працівниками, до зниження ефективності

функціонування організації, втраті її іміджу і може призвести до банкрутства, оскільки персонал – це її головне надбання.

Філософія управління персоналом полягає не тільки в тому, щоб задовольнити потреби організації в укомплектуванні персоналом, але і в тому, щоб якнайповніше задовольнити потреби працівників. Це і є задачею системи управління персоналом організації (в найширшому філософському значенні).

В економічній літературі не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття «управління персоналом», а різні трактування підкреслюють різноманіття існуючих теоретичних підходів до управління персоналом, людськими ресурсами. Серед вчених, які присвятили науковій праці теорії та практиці управління персоналом, такі, як О.А. Грішнова, Г. Десслер, А.П. Єгоршин, Л.В. Карташова, А. Робертсон, В.О. Храмов [1-6] та ін. Враховуючи вагомий вклад вчених у розроблення проблематики управління персоналом, все ж таки, потрібно додатково зупинити увагу на завданнях та принципах управління персоналом підприємств в умовах трансформаційних змін. Це і визначило мету даної статті.

Філософія організації як сукупність мети і правил поведінки співробітників виникла в Японії в великих компаніях Mitsubishi, Toyota, Sony, а потім отримала широке розповсюдження в США в компаніях IBM, General Motors, McDonald's. А. Моріта, президент корпорації Sony, так сформулював філософські принципи підприємства нового типу: «Якби вдалося створити умови, в яких люди могли б об'єднатися з твердим наміром спільно працювати і використати свої технічні здібності для здійснення своїх сокровенних бажань, то така організація могла б принести величезну насолоду і користь». Ці принципи включають: 1) вибір головної мети і постановка науково-технічних задач; 2) патерналізм – виховання у зайнятих на фірмі відчуття, що вони члени однієї сім'ї (довічне наймання співробітників, неординарні форми спілкування з керівництвом, планування службової кар'єри, фірмовий одяг); 3) розвиток творчої ініціативи та свідомо відмова від складання жорстких планів.

Англійська філософія управління персоналом ґрунтується на традиційних цінностях нації і теорії людських відносин. Вона передбачає пошану особи працівника, щире доброзичливість, мотивацію працівників і заохочення досягнень, забезпечення високої якості робіт і послуг, можливість систематичного підвищення кваліфікації, гарантії гідного заробітку.

Американська філософія управління персоналом побудована на традиціях конкуренції і заохочення індивідуалізму працівників і чітко

орієнтована на прибуток компанії, від величини якої залежить особистий дохід працівника. Їй властиві: чітка постановка мети і задач, висока оплата праці персоналу, заохочення споживацьких цінностей. Вона відображає високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Японська філософія управління персоналом ґрунтується на традиціях пошани до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості та патерналізму. Тут переважає теорія людських відносин. Їй властиві: відданість ідеалам фірми, довічне наймання співробітників в великих компаніях, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці.

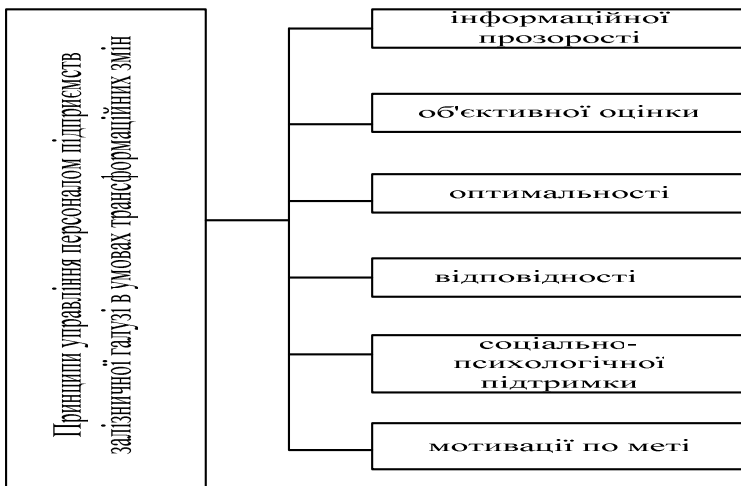
Українська філософія управління персоналом досить багатоманітна і залежить від форми власності, регіональних і галузевих особливостей та розміру організації. Великі акціонерні організації, створені на базі державних, зберігають колишні традиції і характеризуються чіткою дисципліною, колективізмом і господарністю, передбачають підвищення рівня життя працівників і збереження соціальних благ і гарантій в нових умовах господарювання.

Управління персоналом організації підкоряється ряду закономірностей: відповідність системи управління персоналом меті, особливостям, стану і тенденціям розвитку виробничо-господарської системи, вимогам виробництва; необхідність обліку взаємозв'язків між підсистемами і елементами усередині системи управління персоналом; оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління персоналом; з розвитком організації змінюється склад і зміст функцій управління персоналом; закономірність мінімізації рівнів управління персоналом.

Враховуючи зазначені закономірності, до основних принципів управління персоналом — правил, основних норм, яким повинні слідувати керівники в процесі управління персоналом, відносять [2]: принцип єдності розпорядництва; принцип поєднання єдиноначальності і колегіальності; поєднання централізації і децентралізації; контролю виконання рішень; відбору, підбору і розстановки кадрів тощо.

Функції управління персоналом тісно зв'язані між собою і утворюють в сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються у складі кожної з функцій, викликають необхідність коректування всіх інших зв'язаних функціональних задач і обов'язків. За таких умов найму, природно, підвищується значення функціональних обов'язків, пов'язаних із забезпеченням трудових відносин, вирішення соціальних питань, розширяється коло обов'язків в рамках функцій найму, працевлаштування, матеріальної винагороди.

Особливості трансформаційних періодів потребують більш пильної уваги до персоналу, бо за своїм змістом вони є вихідною точкою або базою для кожного наступного за ним етапу розвитку. Трансформація внутрішнього середовища, що залишалася довгий час стабільним, в плані очікування неминучих змін і непередбачуваних наслідків процесів змін негативним чином позначається не тільки на соціально-психологічному кліматі трудового колективу, але і на ефективності діяльності персоналу і результатах функціонування підприємства, викликає опори трудового колективу організаційним змінам. Все це, слід врахувати, при розробці комплексу соціально-економічних заходів щодо проведення реформування підприємств та вимагає коректування загальних принципів кадрового менеджменту. Так, принципи управління персоналом підприємств у період трансформацій мають врахувати високі ризики кадрової безпеки, що виникає в результаті опору змінам. Їх перелік наведено на рисунку.



Принципи управління персоналом в умовах трансформаційних змін

Принцип інформаційної прозорості свідчить про те, що ефективне управління людськими ресурсами можливо лише при формуванні максимально прозорого для персоналу інформаційного середовища щодо мети, етапів процесу змін і кадрової політики на період нестабільності внутрішнього середовища.

Забезпечення об'єктивної оцінки обумовлено тим, що в умовах трансформаційних змін керівництву необхідно володіти повною об'єк-

тивною інформацією про кадровий потенціал підприємства, трудовий потенціал кожного працівника, ефективність його діяльності і користь в нових умовах функціонування підприємства.

Принцип оптимальності персоналу полягає в необхідності його оптимізації (як щодо кількості, так і якості).

Найважливіше місце в ході трансформаційних змін займають менеджери, що набувають на період трансформації підприємств нові управлінські якості, які повинні чітко відповідати конкретному етапу змін.

Застосування принципу соціально-психологічної підтримки обумовлено тим, що широкомасштабні зміни, які відбуваються в процесі трансформацій підприємств викликають стійке відчуття нестабільності персоналу і це вимагає додаткової безперервної роботи з підтримки стабільного, сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі.

Зміна виробничої структури і технологічних процесів, обумовлені трансформаціями, ускладнюють управління персоналом, що засноване на використанні переважно економічних методів. Дана обставина обумовлює застосування мотивації працівників господарюючого суб'єкта, заснованої на персональному та/або колективному досягненні конкретної мети в процесі трансформації, що свідчить про необхідність врахування такого принципу, як зміна мотиваційних інструментів, їх узгодження з метою конкретних етапів змін.

Врахування представлених вище принципів управління персоналом підприємствами в умовах їх реформування орієнтовано на швидше досягнення бажаних результатів кадрової політики і зможе забезпечити належний рівень соціально-економічної безпеки господарської діяльності в цілому.

Важливим є те, що поряд з розширенням принципів в умовах трансформацій підприємств відбувається і розширення завдань управління персоналом.

Найслабкіша ланка в системі безпеки підприємства – це його кадрова безпека. Забезпечення кадрової безпеки проводиться за такими основними напрямками: вдосконалення підходів до підбору кандидатів на вакантні посади; вивчення і аналіз лояльності персоналу; профілактика можливих порушень з боку персоналу.

Можна виділити наступні завдання управління персоналом в межах представлених напрямків: 1) вивчення працівників, які наймаються на роботу, щодо їх минулої трудової діяльності; 2) бесіди з тими, хто наймається на роботу в підрозділи, робота яких пов'язана з комерційною таємницею, з метою встановлення їх придатності для цієї ро-

боти; 3) оформлення зобов'язань про нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю; 4) аналіз і облік трудової задоволеності з метою попередження звільнення співробітників, допущених до інформації, що належить до комерційної таємниці; 5) організація навчання співробітників з питань захисту комерційної таємниці; 6) аналіз та оцінка компетентності співробітників; 7) бесіди з тими, хто звільняється, для оцінки та аналізу кадрової ситуації.

Трансформаційні процеси на сучасних підприємствах часто супроводжуються значним вивільненням і, отже, перерозподілом робочої сили, збільшенням числа працівників, змушених або освоювати нові професії, або змінювати своє робоче місце і колектив, тому набувають актуальності вирішення завдань адаптації персоналу, що включають: організацію семінарів, курсів з різних питань адаптації; проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником; інтенсивні короткострокові курси для керівників; спеціальні курси підготовки наставників; використання методу поступового ускладнення виконуваних новачком завдань; виконання разових громадських доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом; підготовка заміни при ротації кадрів; проведення в колективі спеціальних рольових ігор по згуртуванню співробітників.

Перехід до нових умов роботи підприємств визначає необхідність приділення уваги вирішенню завдань соціального захисту працівників, які стосуються: 1) забезпечення соціальних гарантій і соціального захисту персоналу, в тому числі: організація перепідготовки працівників, що вивільняються і переходять на іншу роботу, сприяння в працевлаштуванні працівників, що вивільняються; 2) зниження соціально-психологічної напруги в колективі, яка викликана невизначеністю і неінформованістю.

Поряд із зазначеним вище необхідно вирішити також завдання щодо збереження та розвитку людського потенціалу підприємства, що потребує:

- виявлення високопотенційних співробітників, формування кадрового резерву;
- створення корпоративної системи навчання і контролю ефективності окремих навчальних заходів.

Таким чином, визначено основні завдання управління персоналом на підприємствах в умовах трансформаційних змін. Реалізація цих завдань, в першу чергу, потребує формування кадрової політики, де дані положення мають бути зафіксовані та використовуватися як орієнтир в роботі з управління персоналом.

- 1.Грішнова О.А. Оцінювання персоналу : сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова, О.О. Наумова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. пр. – Т.2 : Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ, 2005. – С.42-50.
- 2.Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под общ. ред. И.М. Степнова; пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
- 3.Егоршин А.П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА - М, 2008. – 352 с.
- 4.Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова; Ин-т экономики и финансов "Синергия". – М.: ИНФРА - М, 2009. – 234 с.
- 5.Робертсон А. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / А. Робертсон, Э. Грэм; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004 – 200 с.
- 6.Храмов В.О. Основы управления персоналом / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001 – 112 с.

*Отримано 25.04.2012*

УДК 342.25 (075) : 331.522.4

**Н.О.ШЕВЧЕНКО**

*Харківська національна академія міського господарства*

## **РОЗМЕЖУВАННЯ ПОНЯТЬ «КОМПЕТЕНЦІЯ» ТА «КОМПЕТЕНТНІСТЬ» ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Проведено аналіз понять «компетенція» та «компетентність» на основі вивчення досліджень багатьох авторів у даній сфері та сформульовано власне визначення категорій «компетенція» та «компетентність».

Проведен анализ понятий «компетенция» и «компетентность» на основе изучения исследований многих авторов в данной сфере и сформулировано собственное определение категорий «компетенция» и «компетентность».

The analysis of the definitions 'competence' and 'computation' on the base of research studies by many authors in this field and the personal definition of the concept 'competence' and 'computation' have been provided.

*Ключові слова:* компетентність, компетенція, місцеве самоврядування, діяльність, кваліфікаційні вимоги, психологічний аспект.

Актуальність даної теми обумовлена тим, що в багатьох професійно-кваліфікаційних характеристиках не існує чіткого визначення вимог до претендентів на посаду, набору та рівня розвитку необхідних знань та вмінь.

Багато вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як О.І. Гура, Д.О. Пузіков, Дж. Равен, І.Г. Єрмаков, І.О. Зимня, А.В. Семенова, О.В. Овчарук вивчали поняття компетенції та компетентність, їхні зміст та складові [1-4, 6, 7].

Вважається, що в науковий апарат категорія «компетенція» вперше була введена американським дослідником Н.Хомським у 60-х