

### **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Розвиток ринкових відносин в економіці України, нових форм і методів господарювання викликає необхідність радикальних перетворень в управлінні людськими ресурсами підприємств. В економічному аспекті вдосконалення управління людськими ресурсами повинне забезпечити ріст ефективності на основі постійного технічного і організаційного вдосконалення підприємства.

В соціальному аспекті зміни в управлінні персоналом мають бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємства, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

Економічні та соціальні цілі тісно взаємопов'язані, оскільки орієнтація на розвиток здібностей співробітників і створення сприятливої психологічної атмосфери є найважливішою умовою творчої діяльності, яка забезпечує технічний прогрес на підприємстві. Перший етап підготовки до перетворень повинен полягати у створенні нової системи цінностей, ідеології, організаційної культури, зміни стилів управління і принципів мотивації.

Проблема управління персоналом завжди перебувала в центрі уваги науковців. Цій проблемі присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл, як Г.В. Щокін, А.В. Шегда, В.Д. Немцов, Л.Е. Довгань, І.С. Завадський, А.М. Колот, М.Д. Виноградський, О.М. Шканова та ін. Однак становлення ринкових умов господарювання вимагає розробки нових методологічних підходів до проблеми управління персоналом підприємств.

Виходячи з нових принципів управління персоналом, розробляються проекти зміни структур управління, інформаційних систем і технічних засобів. На цій основі проектуються нові процедури управління. Зміст робіт по кожному з етапів суттєво залежить від особливостей підприємства та оточуючого середовища. Разом з тим можна відмітити і деякі загальні проблеми, типові для більшості вітчизняних підприємств.

При розробці концепцій управління українськими підприємствами перш за все доцільно орієнтуватися на дві спільні категорії:

- 1) дисципліна (порядок);
- 2) творчість.

В Україні з ряду причин проблеми дисципліни і порядку на підприємствах залишаються невіршеними протягом десятиріч. Зараз менталітет робітників змінюється, в тому числі і внаслідок зростаючого рівня безробіття. Як показує досвід ефективно працюючих підприємств, постійна турбота про підтримку дисципліни і порядку є основою всіх організаційних систем. В тій чи іншій формі вимоги дисципліни повинні входити в систему цінностей (діловий кодекс) кожного підприємства. Якщо розглядати систему цінностей підприємства з позицій оптимізації управління персоналом, то вимоги дисципліни і порядку відносять до системи обмежень, в рамках яких повинен діяти будь-який співробітник. Критерієм оптимальності при такому підході є максимізація використання творчих здібностей персоналу.

Творчі здібності є найважливішим ресурсом, який забезпечує відповідність підприємства вимогам ринку і досягненням технічного прогресу. Тому в системі принципів управління персоналом всіх передових фірм умовам і мотивації творчої діяльності надається першочергове значення.

Для зміни типових для України стереотипів необхідна значна робота по формуванню нових уявлень про роль різних видів праці у створенні суспільних благ і успіху підприємства.

Нова ідеологія управління персоналом повинна підкреслювати роль соціального партнерства, намагання до попередження конфліктів на основі пошуку компромісів. При управлінні будь-якої системи важливий облік початкових умов, тобто вихідного стану системи. Зокрема, достатньо високий рівень освіти і професіоналізму робітників, їх вміння працювати в колективі, почуття справедливості і терпіння. Доцільно також, по можливості, залишити без змін (не ліквідовуючи) соціальну інфраструктуру підприємств, яка може суттєво допомогти зберегти необхідні кадри в період несприятливої економічної кон'юнктури.

Структури управління персоналом повинні змінюватися у відповідності із зміною системи цінностей і стилю управління. На більшості підприємств України функції управління персоналом розподілені між відділами кадрів, організації праці і заробітної плати, головного технолога, техніки безпеки. За останні роки стали формуватись комплексні системи управління персоналом, в першу чергу це стосується великих акціонерних компаній.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є:

- > розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- > спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- > розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- > комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- > створення корпоративної культури інноваційного типу.

Отже, управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими.

Таким чином для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну організаційну філософію управління персоналом, кожному підприємству необхідно виходити із власного досвіду роботи зі своїми працівниками, а крім того запозичати практику провідних вітчизняних та світових компаній.