

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

ЗМІСТ

Баєва О. В.

Психофізіологічні
особливості управління в умовах
глобальної макроекономічної
нестабільності 5

Денисенко М. П.

Сучасні тенденції управління
якістю послуг у сфері туризму 13

Сладкевич В. П.

Концептуальні підходи
до визначення ролі та змісту
стратегічного управління 17

Баєв В. В.

Формування системи
управління якістю на туристичних
підприємствах України 26

Новальська Н. І.

Використання інтерактивних
технологій в організації проведення
практичних занять з дисципліни
“Загальний менеджмент” 30

Бірдус Л. В.

Негативний вплив
електромагнітного випромінювання
на здоров'я
і працездатність людини 34

Суліма Н. М., Якимовський Р. В.

До питання методики
оцінювання рівня економічної
безпеки підприємства 38

Колтаков В. М.

Проблеми в підготовке спеціалістів
стратегічного рівня 42

Андрейчук У. В.

Управлінські інновації як шлях
подолання внутрішніх та зовнішніх
загроз підприємства 50

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Стан та перспективи розвитку
конкурентоспроможності
підприємств легкої промисловості
України 53

Дьолог Т. І.

Стратегічне планування:
сутність, принципи та етапи 61

Баєв В. В.

Аналіз тенденцій розвитку
туристичної галузі України в умовах
глобальної нестабільності 66

Лазоренко Л. В.

Стратегічне управління фінансовою
діяльністю підприємств 72

Чернявський А. Д., Коноплястий Є. В.

Інноваційна стратегія управління
екологічною системою міста Києва 77

Могилко В. О., Кочетова К. А.,

Перець Б. В.

Основні принципи оцінки
конкурентоспроможності
підприємства 82

Яценко О. А., Догадіна В. Ю.,

Співакова Н. О.

Сутність матричних методів
аналізу 88

Осипчук Д. Г.

Напрями стратегічного розвитку
економіки України 93

Головач Н. В.

Актуалізація професії сучасного
фахівця з управління персоналом
та економіки праці 99

Дорошенко Л. С.

Формування регіональних
ринків праці як напрям

АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЇ СУЧАСНОГО ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ

Одна з найістотніших ознак сьогоденнішого світу — це зміни, які відбуваються в усіх сферах суспільства значно швидше, ніж це було раніше. Глобалізація економіки і пов'язаний з нею потік інформації та посилення конкуренції сприяє значній диверсифікації характеру знань, умінь та навичок, якими має володіти сучасний фахівець з управління персоналом та економіки праці (УПЕП), щоб виконувати нові завдання і досягати успіхів у своїй кар'єрі.

Сучасним фахівцям з УПЕП, які мають широкі можливості працевлаштування на підприємствах, організаціях, установах з досить різноманітними напрямками діяльності, необхідні фундаментальні знання не тільки у сфері управління людськими ресурсами, а й менеджменту, маркетингу, економіки та підприємництва.

Зміни у розвитку економічних процесів, виникнення різних форм власності і нових економічних відносин, розвинута інфраструктура сучасної економічної системи вимагають від сучасного фахівця управління персоналом фундаментальної

економічної освіти, сформованості економічного мислення, опанування значною кількістю професійних компетенцій. Методологічні засади економічної освіти проаналізовані у працях О. Аксьонової, В. Андрущенко, Т. Базарова, Л. Балабанової, В. Данюка, Г. Дмитренка, І. Іщенко, Г. Ковальчук, М. Левочко, В. Петюха, А. Павленка, Г. Щокіна та ін.

Ученими активно проводиться пошук шляхів підготовки економістів, управлінців, учителів, психологів та ін., які б відповідали сучасним вимогам ринку праці. Проте питанням підготовки сучасного фахівця з управління персоналом практично не приділяється уваги, незважаючи на визначальну роль фундаментальної економічної освіти у професійній підготовці цих фахівців. Існує доцільність дослідження цього питання як тепер, так і в майбутньому, оскільки потрібно продовжувати пошук факторів розвитку професійної компетентності фахівців з управління персоналом, які не використовувалися раніше або використовувались неповною мірою.

Висвітливо сучасні аспекти професії фахівця з управління персона-

лом, що відповідають сучасним вимогам ринку праці.

Незважаючи на значний інтерес до проблеми компетентності як компонента під час професійної підготовки майбутніх фахівців, вона лишається недостатньо розкритою, особливо це стосується теоретичних умов і практичних механізмів професійної підготовки фахівців з управління персоналом та економіки праці, які можна віднести до нових професій українського ринку щодо їхнього економічного покликання.

Як у вітчизняній, так і зарубіжній літературі головний акцент під час професійної підготовки майбутніх фахівців робиться на важливі навички та знання без достатнього врахування специфіки окремої кваліфікації. Саме тому компетентісно модернізована освіта має вдосконалювати умови формування професійної компетентності майбутніх фахівців [2, 61].

“Управління персоналом та економіка праці” — порівняно новий напрям підготовки, який належить до галузі знань “Економіка і підприємництво”, та за умов ринкової моделі економіки є досить престижною та популярною на ринку праці спеціальністю. Пояснюється це тим, що попит на таких фахівців щороку зростає, адже ефективна діяльність будь-якої організації багато в чому залежить від налагодженої роботи команди співробітників, яку покликаний забезпечити спеціаліст з управління персоналом. Слід зазначити, що функції менеджера персоналу значно розширилися (крім традиційного кадрового діловодства тепер він займається ще й моделю-

ванням робочих місць, маркетингом, розвитком і мотивацією персоналу), а також підвищився його статус (сучасні менеджери персоналу входять до складу вищого керівництва компаній і беруть участь у стратегічному управлінні бізнесом). Такі зміни пояснюються тим, що роботодавці переглянули своє ставлення до персоналу в цілому, який тепер визнається однією з головних конкурентних переваг компаній на ринку.

Унікальність фахівців спеціальності “Управління персоналом та економіка праці” полягає в тому, що вони потрібні в усіх сферах діяльності, на підприємствах будь-якої організаційно-правової форми власності, тому перспективи працевлаштування у випускників напряму “Управління персоналом та економіка праці” досить широкі. Більше того, маючи достатні знання і навички, глибоке розуміння економічних процесів і лідерські якості, фахівці з УПЕП можуть займатися власним бізнесом, а магістри цієї кваліфікації можуть працювати ще й викладачами вищих та професійних навчально-виховних закладів. Зрештою, вдосконалення роботи державних установ соціальної сфери (управлінь і відділів соціального захисту, пенсійного фонду, центрів зайнятості) та місцевого самоврядування також сприяє виникненню нових робочих місць для фахівців цієї спеціальності.

Наприклад, найбільш відома та затребувана на ринку праці посада — менеджер з персоналу (HR-менеджер — human resources менеджер — менеджер людських ресурсів). Важливими характеристиками моделі компетенцій цього фахівця є такі

особисті риси, як: енергійність; оперативність, організованість; відповідальність; наполегливість у досягненні цілей; принциповість і рішучість; справедливість і висока вимогливість до себе та інших; відданість роботі; винахідливість; ініціативність; комунікабельність; амбіційність у досягненні успіху; емоційна стабільність, стресостійкість; відкритість, гнучкість, адаптивність до змін; внутрішня потреба саморозвитку і самовдосконалення; творча адаптивність; високий рівень інтелекту; харизматичність; впевненість у собі, своїх силах; порядність, чесність.

В умовах постійної конкуренції фахівець з управління персоналом та економіки праці має швидко реагувати на зміни ситуації, бути гнучким щодо організаційних структур та ієрархічних відносин, а також володіти “HR-чутливістю”, а вона є тією особливістю менеджера персоналу, якою він володіє як фахівець, і яка є його головною зброєю.

Сучасний HR-менеджер — це стратегічний управлінець, в обов’язки якого входить формування кадрової політики підприємства, до якої входить розробка системи навчання персоналу, підтримання здорового психологічного клімату в колективі, мотивація співробітників. Менеджер з персоналу належить до категорії керівників. Його головне завдання — забезпечення ефективності роботи людського ресурсу. Від діяльності HR-менеджера багато в чому залежить успіх підприємства. “Кадри вирішують все” — старе гасло актуальне і донині. І саме від менеджера з персоналу залежить кількість потрібного персоналу, його розвиток і мотивація.

Сучасний ринок праці і вартість персоналу, як ресурсу компанії, вносить свої корективи в роботу HR-служб. Тому самий широкий функціонал зустрічається в персоналозалежних компаніях, тобто в компаніях, де персонал — ключовий ресурс підприємства.

У великих компаніях існують цілі відділи або департаменти з управління персоналом, в яких працюють кілька співробітників. У кожного фахівця свої конкретні завдання: рекрутинг, діловодство, навчання і т. д. Зазвичай очолює кадрову службу HR-директор або директор з персоналу. У маленьких компаніях кадровими питаннями зазвичай займається один фахівець, у завдання якого входять ті самі питання, що й у HR-менеджерів великих фірм, тільки в менших масштабах.

Сфера професійної діяльності фахівців спеціальності “Управління персоналом і економіка праці” містить: розробку концепції кадрової політики і стратегії управління персоналом; кадрове планування та маркетинг персоналу; найм, прийом, оцінку, аудит, контролінг та облік персоналу; соціалізацію, профорієнтацію, адаптацію та атестацію персоналу; трудові відносини; управління етичними нормами поведінки, організаційною культурою, конфліктами і стресами; управління зайнятістю; організації, нормування, регламентацію, безпеку, умови і дисципліну праці; розвиток персоналу: навчання, а також оцінку економічної та соціальної ефективності проектів вдосконалення системи та технології управління персоналом; управлінський консалтинг.

Нині до складових моделі менеджера з персоналу, крім його професійних характеристик, відносять і його особисті якості. Рівень успішності менеджера з персоналу деякою мірою залежить від того, яку кількість ролей він виконує і як вони взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну.

Здебільшого рольова модель менеджера з персоналу містить такі основні ролі, як: тренер, наставник, адміністратор, коуч.

Головне призначення менеджера з персоналу, наприклад, в ролі тренера — розвиток і вдосконалення навичок персоналу. Основна компетенція цієї ролі полягає в управлінні груповою динамікою, презентаційних навичках (володіння голосом, риторика), системному моделюванні діяльності.

Призначення ролі наставника в тому, щоб власним прикладом, ідеальним виконанням роботи надихати на ефективну діяльність. Менеджер з персоналу — наставник повинен бути еталоном для підлеглих. До специфічних компетенцій цієї ролі належить: професіоналізм; впевненість, опора на власні ресурси; мотивація як матеріальними, так і нематеріальними стимулами; формування команди і командного духу [3, 123]. Важливо підкреслити, що саме наставництво концентрується на підтримці персоналу.

У ролі адміністратора HR-менеджер орієнтується на чітке виконання завдань і досягнення результатів без акценту на формування відносин з підлеглими. Основні характеристики цієї ролі: цілеспрямованість; постановка завдань; цикл керівни-

цтва (планування, постановка цілей, розподіл і координація роботи, контроль, оцінка); прийняття рішень; управління конфліктами.

У складних стресових ситуаціях, за обмеженої кількості часу найефективнішою є робота фахівця управління персоналом саме як адміністратора.

Призначення ролі коуча — розвиток удосконалення якостей людини, запуск її внутрішніх ресурсів. Основні компетенції цієї ролі: психологія особистості та її розвиток; технологія змін у поведінці людини; вміння працювати з потенціалом людини; створення мотивації до змін.

Крім того, виділяють міжособистісні ролі, інформаційні і ролі, пов'язані з прийняттям рішень.

Оскільки менеджер з персоналу проводить складну організаційну діяльність, яка вимагає високої компетентності у різних галузях організації, то він може виконувати і такі ролі: *кадровий стратег* — входить до складу керівництва організації, відповідає за розробку і реалізацію кадрової стратегії системи управління та керівництва службами, які здійснюють функції кадрового менеджменту; *керівник служби управління персоналом* — організовує роботу кадрового підрозділу; *кадровий технолог* — розробляє кадрову політику з урахуванням спеціальних і технологічних знань кадрового менеджменту та ділових перспектив організації, розробляє організаційний розвиток фірми і персоналу; *кадровий ініціатор* — керівник, лідер ініціативних проектів з питань кадрового менеджменту в організації;

кадровий консультант — професіонал, який бачить перспективи фірми, має практичні знання у галузі управління людськими ресурсами і навички експерта для визначення потреб, можливостей і шляхів вирішення проблем розвитку кадрового потенціалу [5, 38].

Тобто робота фахівця з управління персоналом та економіки праці складається з комбінації декількох ролей, які на практиці взаємозалежні і взаємодіють. Реалізація загальних функцій управління персоналом і ролей визначають успіх професійної діяльності і ведуть до досягнення запланованих результатів роботи організації.

Нині роль HR-менеджерів перемістилася зі сфери соціального забезпечення і адміністрування у більш професійну сферу стратегії, практики, послуг. Функції спеціалістів по кадрах змінилися від захисників організації до стратегічних партнерів, консультантів, оскільки вони управляють найважливішим фактором конкурентних переваг — людським капіталом. Стратегічне значення менеджера з персоналу полягає також в адаптації індивідуальних методів (набір, винагорода тощо) для відповідності корпоративним і конкурентним стратегіям. Вище керівництво формує стратегію організації, а керівник служби персоналу створює відповідні програми, необхідні для виконання цієї стратегії. Крім того, менеджер з персоналу може не тільки пристосувати свою діяльність під стратегію ділової активності фірми, він може бути повноправним партнером як у формуванні, так і в реалізації стратегії організації [4, 89].

Фахівці з управління персоналом та економіки праці — це стратеги, маркетологи, підприємці, психологи, які на ринку праці України давно перейшли з розряду “Хто це?” в розряд “Вкрай необхідних спеціалістів”.

Тобто фахівець з управління персоналом та економіки праці — це людина, яка володіє творчим складом розуму, стратегічним типом мислення, схильна до інновацій, володіє сучасними методами управління персоналом, вміє формувати концепції, програми, проекти, оптимальні рішення і технології менеджменту. Якщо це спеціаліст по кадрах, то він повинен мати знання в галузі планування, розробки і аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп. А також знати законодавчі нормативно-правові акти, що регламентують діяльність організації з управління персоналом, законодавство про працю, основи ринкової економіки, підприємництва і ведення бізнесу, кон’юнктуру ринку робочої сили і освітніх послуг, порядок ціноутворення і оподаткування, основи маркетингу, сучасні концепції управління персоналом, основи трудової мотивації і системи оцінки персоналу, форми і методи навчання і підвищення кваліфікації кадрів, порядок розробки трудових договорів, методи і організацію менеджменту, основи технології виробництва, структуру управління, основи загальної соціології, психології праці, етику ділового спілкування, основи діловодства, новітні методи обробки інформації із застосуванням сучасних технічних засобів, комунікацій, зв’язків, правила і норми охорони праці.

Важливі також і організаторські здібності: цілеспрямованість, вміння підбирати потрібних людей на потрібну посаду для досягнення ефективних результатів роботи, чітко визначати їхні функції, делегувати повноваження, вміння працювати в команді і з командою. Менеджер з персоналу має вміти налагоджувати хороші стосунки в колективі, що засновані на взаємоповазі і довірі, створювати позитивний соціально-психологічний клімат в організації.

Робота фахівця з УПЕП — це насамперед робота з людьми, що вимагає знання сучасних методів та інструментів менеджменту персоналу й економіки праці.

Професійна підготовка за фахом “Управління персоналом і економіка праці” дає майбутньому фахівцю систему сучасних знань за такими блоками:

- техніко-технологічні знання — знання застосовчої на підприємстві техніки, перспектив розвитку галузей і технологій виробництва;
- економічні знання — знання основних принципів кадрової політики, основ планування й економіки праці, наукової організації праці, нормування праці й управління виробництвом;
- юридичні знання — знання законодавчих актів з питань соціально-трудових відносин, порядку розгляду трудових суперечок, особливостей використання праці різних категорій працівників, законодавства про призначення пенсій, основ трудового права;

- соціологічні й психологічні знання — знання закономірностей формування особистості у процесі праці, закономірностей спілкування й взаємодії людей, основ профорієнтаційної роботи, соціально-психологічних методів управління, створення оптимального клімату колективу;
- педагогічні знання — знання основ навчання працівників, організації наставництва в трудовому колективі, методів навчання й поширення передового досвіду;
- знання з організації кадрового діловодства — знання порядку оформлення кадрових документів, встановленій звітності по роботі з кадрами, організації діловодства й використання комп’ютерних підсистем — АСУ “Кадри” [6].

Сучасний фахівець за спеціальністю “Управління персоналом і економіка праці” має володіти навичками для вирішення таких професійних завдань згідно з видами професійної діяльності: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом; планування кадрової роботи та маркетинг персоналу; забезпечення організації кадрами фахівців необхідної кваліфікації, необхідного рівня та спрямованості підготовки; організація професійної орієнтації та трудової адаптації молодих фахівців, діяльність з їх закріплення та раціонального використання; участь у розробці стратегії професійного розвитку персоналу; мотивація і стимулювання праці персоналу, у тому числі оплата

праці; участь у забезпеченні безпечних умов праці, економічної та інформаційної безпеки; аналіз ринку праці; прогнозування і визначення потреби в персоналі; використання автоматизованих інформаційних технологій управління персоналом; проведення соціальної роботи з персоналом; формування трудового колективу (групові та міжособистісні взаємини, морально-психологічний клімат); участь у розробці, обґрунтуванні та впровадженні проектів удосконалення системи та технології управління персоналом і організації в цілому.

Фахівці з УПЕП можуть працювати у сфері: ефективного управління персоналом і соціально-економічного консультування; управління працею й заробітною платою; ринку праці й зайнятості; соціології й психології в економіці; соціального захисту й соціальної політики; в економічній, інноваційній, маркетинговій, зовнішньоекономічній, консультаційній, фінансовій і соціальній сферах [5, 76].

Отже, в умовах глобалізації, конкуренції, технологічних інновацій, постійних змін ринку праці до кваліфікації, професійних, ділових, особистих якостей сучасного фахівця з управління персоналом та економіки праці ставляться високі вимоги. Він має бути професійним управлінцем, стратегом, психологом, знавцем нових технологій, лідером-новатором, успішним організатором.

Відповідно, процес підготовки сучасного компетентного фахівця з управління персоналом та економіки праці є однією з головних проблем професійної підготовки,

а зазначена проблема залишається досить важливою серед питань, які стоять перед вітчизняною вищою школою.

Перспективи подальших досліджень вивчення професії сучасного фахівця з управління персоналом та економіки праці будуть полягати у пошуку розширених можливостей працевлаштування цих фахівців, дослідження ринку праці, вимог щодо складових професійної компетенції сучасних фахівців з управління персоналом та економіки праці у різних сферах прикладання праці.

Література

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К.: Центр навч. л-ри, 2011. — 468 с.
2. Болонський процес: Модернізація системи вищої освіти України: Матеріали VI Міжнар. наук. конф. “Модернізація системи вищої освіти відповідно до Програми розвитку освіти в Україні на 2005–2010 рр.”, м. Судак, АРК, 20 трав. 2006 р. та Всеукраїнської наук.-практ. конф. “Вища освіта в контексті державної політики України”, м. Київ: МАУП, 14 груд. 2006 р. — К.: МАУП, 2007. — 328 с.
3. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О., Крушельницька Я. В., Леонтенко О. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. — 2-ге вид., без змін / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2006. — 398 с.
4. Данюк В. М. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці // Україна: аспекти праці. — 2003. — № 6. — С. 8–12.

5. *Маслова Е. С.* Особенности психологической компетентности личности менеджера по персоналу: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.01. — Сочи, 2009. — 214 с.
6. *Функціональні* обов'язки “менеджера з персоналу”, затребувані на ринку праці України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.profi.ua/ukr/job-descriptions/sales-auctions>