

УДК 339.97:005:331.108

О.Д. МАТРОСОВ, П.О. ДОУРТМЕС**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ**

Досліджено стан формування систем управління людськими ресурсами в міжнародному науково-технічному співробітництві. Запропоновані сучасні підходи до формування системи управління людськими ресурсами в Україні. Запропонована система управління людськими ресурсами включає наступні підсистеми: аналіз, планування і прогнозування персоналу; підбір, відбір, розстановка, оцінка і розвиток персоналу; мотивація і оплата праці; раціональне використання персоналу.

Ключові слова: міжнародне науково-технічне співробітництво, людські ресурси, мотиваційні системи розвитку персоналу, раціональне використання персоналу.

Исследовано состояние формирования систем управления человеческими ресурсами в международном научно-техническом сотрудничестве. Предложены современные подходы к формированию системы управления человеческими ресурсами в Украине. Предложенная система управления человеческими ресурсами составляет следующие подсистемы: анализ, планирование и прогнозирование персонала; подбор, отбор, расстановка, оценка и развитие персонала; мотивация и оплата труда; рациональное использование персонала.

Ключевые слова: международное научно-техническое сотрудничество, человеческие ресурсы, мотивационные системы развития персонала, рациональное использование персонала.

The state of human resources system's forming into international scientific and technical cooperation is examined. The modern approaches to human resources system's forming in Ukraine are proposed. The proposed system of human resources management includes the following subsystems: analysis, planning of personnel; selecting, estimation and development of personnel; motivation and labour payment; rational using of personnel. The certain volume of activities is proposed according to each subsystem. Special attention is paid to the subsystem of motivation and labour payment as it's important for stimulation of personnel.

Keywords: international scientific and technical cooperation, human resources, motivation systems of personnel development, rational using of personnel.

Вступ. Ринкові умови господарювання вимагають формування і ринкової системи управління людськими ресурсами. В основу концепції цієї системи повинно бути покладено відношення до людських ресурсів, як до основного ресурсу організації, джерелу її конкурентної переваги. Разом з тим сучасна система управління людськими ресурсами повинна розглядати людину і як особистість зі своїми потребами, мотивами, цінностями. Крім того система управління людськими ресурсами міжнародної компанії суміщується з формуванням культури і кадрової політики. Культура сьогодні виступає якісною характеристикою масової творчої участі робітників у житті колективу, рівня їх знань, навиків та вмінь господарювання.

В сучасних умовах удосконалення виробництва супроводжується його інтелектуалізацією, що виступає як виявлення та використання більш нових виробничих здібностей в процесі праці. Тому від культури особистості великою мірою залежить якість та ефективність компаній і країни взагалі. Все це визначає актуальність та важливість проведення досліджень пов'язаних з управлінням людськими ресурсами.

Мета і завдання дослідження. Основною метою цієї роботи є дослідження наявного рівня формування людських ресурсів на підприємствах, а також наявних систем управління цими ресурсами на мікро- і макрорівнях. Розробка науково обґрунтованих методів та систем управління людськими ресурсами. Вирішення поставленої задачі передбачається на основі

аналізу документованих на цей час систем управління людськими ресурсами.

Викладення основного матеріалу дослідження. Організація роботи по управлінню людськими ресурсами повинна виконувати спеціально створена служба «Управління людськими ресурсами». В великих міжнародних компаніях ця служба займає одне з ведучих місць в апараті управління. Чисельність співробітників в службі управління людськими ресурсами визначається багатьма факторами: розміром компанії, фінансовим станом, специфікою роботи, рівнем розвитку та ін. В середньому чисельність робітників в великих компаніях складає 1 людину на 30-150 робітників. Система управління людськими ресурсами включає наступні підсистеми:

- аналіз, планування і прогнозування персоналу;
- підбір, відбір, розстановка, оцінка і розвиток персоналу;
- мотивація і оплата праці;
- раціональне використання персоналу

Ефективна робота служби управління людськими ресурсами компанії в цілому значною мірою обумовлюється правильним визначенням складу і обсягу робіт по кожній вказаній вище підсистемі.

Підсистема аналізу, планування і прогнозування персоналу повинна здійснювати постійний аналіз кількісного і якісного складу робітників. Якісний аналіз припускає розгляд працівників за професійним, освітнім, віковим, статевим та іншими соціально-демографічними ознаками.

Суть кадрового планування полягає в тому, щоб дати людям робочі місця в потрібний момент і в необхідній кількості у відповідності з їх здібністю, здатністю та можливостями компанії.

Планування кадрів здійснюється як на користь підприємства, так і на користь його персоналу. Підприємству потрібен такий персонал, що буде здатний вирішувати виробничі завдання та втілювати цілі організації. Кадрове планування повинне створити умови для мотивації вищої продуктивності праці і задоволеності працею. Однією з задач кадрового планування є врахування інтересів всіх працівників організації.

Важливим етапом в системі управління персоналом являється набір та відбір кадрів. Від того, як провести набір і які люди відібрані для роботи в компанії, залежить вся наступна діяльність в процесі управління людськими ресурсами. У всіх країнах робота по працевлаштуванню поставлена по різному, але всі вони направлені на реалізацію однієї загальної задачі - зближенні позицій роботодавця і клієнта, що шукає роботу. Безпосереднє залучення співробітників відбувається в навчальних закладах; у конкурентів; через центри зайнятості; за допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу; шляхом проведення презентацій та участі в ярмарках вакансій. Залучені кандидати розглядаються на предмет їх відповідності не тільки вимогам робочого місця, але і організації взагалі, її традиціям, культурі. Тому беруться до уваги як їхні професійно-кваліфікаційні, так і особисті якості.

Однією з найважливіших проблем організації виробництва, підвищення його ефективності на основі раціонального використання всіх ресурсів є підбір і розстановка кадрів відповідно до принципів професійної орієнтації, відбору і адаптації.

Все більше визнання знаходить системний підхід, за допомогою якого профорієнтація і працевлаштування молоді розглядаються як складові частини єдиного комплексу, до якого входять профорієнтація, профпорада і консультування, професійний підбір і профвідбір, первинне працевлаштування і подальші заходи з адаптації до трудової діяльності.

Реалізація такого підходу дасть можливість знайти оптимальне поєднання особистих бажань і суспільних потреб.

Центральна сфера діяльності в системі управління персоналом – це розвиток персоналу. Розвиток персоналу традиційно базується на навчальних процесах, що управляються та фінансуються компанією. Без розвитку співробітників не може бути успішного розвитку компанії. Методи розвитку персоналу визначаються за результатами оцінки знань, вмінь та навиків працівників.

Оцінювання персоналу ставить такі цілі: [4]

- інформаційну мету, яка забезпечує менеджерів всіх рівнів необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також дані про їх досягнення та недоліки;

- мотиваційну мету, яка передбачає взаємозв'язок матеріального та морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці;

- адміністративну мету, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень про підвищення (зниження) по службі, переведенні на іншу роботу, перепідготовці або перекваліфікації, заохоченнях або покараннях.

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальні інтереси.

Крім того оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю управління людськими ресурсами, та є однією з провідних цінностей корпоративної культури організації.

Найважливіше місце в системі управління людськими ресурсами міжнародної компанії займає підсистема мотивації і оплати праці.

Розробка системи мотивації і оплати праці являється однією з найважливіших задач, з якою доводиться мати справу менеджменту, що займається проблематикою управління людськими ресурсами.

В країнах з розвинутою ринковою економікою широко застосовуються різноманітні системи матеріального заохочення робітників і стимулювання їх ефективної діяльності.

Для ефективного стимулювання працівника необхідно дотримуватись наступних умов: [4]

- робітник повинен бути впевненим, що ефективна праця буде відповідно оцінена;

- робітник повинен вважати найбільш важливим для себе той вид заохочення, що він отримує;

- робітник повинен бути впевненим, що певний рівень власного трудового вкладу приводить до підвищення ефективності роботи компанії взагалі.

Серед розмаїття систем матеріального та нематеріального стимулювання, найбільш придатною є система оплати праці за результатами роботи з врахуванням заслуг.

Ця система дозволяє:

- стимулювати необхідну поведінку робітників;

- сприяє залученню творчих працівників;

- сприяє закріпленню хороших працівників та дозволяє легко позбавлятися від поганих.

Багато міжнародних компаній, враховуючи вище вказані причини, запроваджують у себе різновидності даної системи. Облік оцінки заслуг працівників стимулює їхню творчу віддачу і

знижує їх намагання переходу в ряди службовців і керівників для отримання більш високої заробітної плати.

Останнім часом отримують розвиток нові системи мотивації «участь в прибутках» і «участь в доходах».

Найбільш широке розповсюдження ці системи отримали в американських компаніях. Однак компанії інших країн не проявляють широкої активності в використанні цих систем. Це можна пояснити критичними зауваженнями експертів, що ці системи можна застосовувати не для всіх робітників і не для всіх виробництв. Найбільша небезпека для компаній, що запроваджують ці системи, заключається в тому, що прибавки до заробітної плати можуть стати надмірними і навіть розбещувати.

Практика міжнародних компаній показує, що універсальної системи винагороди, що буде придатна для всіх робітників і всіх країн не існує.

Заключною і узагальнюючою підсистемою управління людськими ресурсами являється підсистема раціонального використання персоналу. Використання персоналу представляє собою комплекс заходів, що направлені на забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації творчого та фізичного потенціалу робітників.

Основними принципами формування цієї підсистеми являються: [1]

- забезпечення раціональної зайнятості робітників;
- забезпечення стабільної завантаженості робітників протягом робочого періоду
- забезпечення відповідності трудового потенціалу робітників, їх кваліфікації, психофізіологічних даних вимогам робочих місць і виробництва взагалі;
- забезпечення періодичного переміщення робітників на інші робочі місця, що забезпечують різноманітність виконуваних робіт і можливість гнучкого маневрування в процесі виробництва.
- забезпечення розвитку раціонального використання творчого потенціалу людських ресурсів.

Зовсім новим напрямком роботи системи управління людськими ресурсами компанії є управління творчим потенціалом робітників. Елементи творчості мають на увазі створення чогось нового не існуючого до теперішнього дня. Але ще не відомо, що дасть ця нова пропозиція. В зв'язку з цим тільки невелика кількість компаній проводить політику, що залучає творчу ініціативу своїх працівників. Разом з тим робота компанії в ринкових умовах господарювання вимагає пошуку нових інноваційних підходів для підтримки конкурентоспроможності. Тому виділення творчих працівників і стимулювання їх за генерування нових ідей стає важливою складовою всієї системи управління людськими ресурсами.

Кращим способом стимулювання творчих робітників являється надання їм, по можливості, максимальної незалежності. Творчі люди повинні відчувати свободу, але керівник повинен направляти їх діяльність для досягнення загальної мети.

Найбільш ефективним способом балансування між свободою творчості і інтересами компанії є постановка довгострокових цілей, потім надання робітникам можливості самим вирішувати творчі задачі на шляху їх реалізації. Роль керівника полягає в тому, щоб показати широку сферу діяльності, запровадження якої є важливою для компанії. Такий підхід дозволяє розраховувати, що творчі здібності співробітників будуть реалізовані досить ефективно.

Встановлено, що творчі співробітники генерують кращі ідеї в тих випадках, коли вони задволені своєю роботою, тобто діє внутрішня мотивація. Для зовнішньої мотивації творчої активності слід застосовувати систему оплати праці в залежності від того, як реалізуються ідеї та в залежності від власного вкладу кожного співробітника в процес створення даної ідеї. Визнання і винагорода являються сильними стимулами для активізації творчого процесу. Це особливо важливо для компаній, де розроблюються високі технології на інноваційних процесах. Однак буває достатньо складно оцінити творчу продуктивність робітника. В таких випадках можливо залучати зовнішніх експертів, проводити різноманітні наукові конференції, де можна обмінюватись думками та почути оцінку колег тієї чи іншої діяльності.

Висновки. Розвиток системи управління людськими ресурсами в Україні, у відмінності від інших країн, розпочався порівняно недавно. Це дозволило врахувати досвід інших країн, що досягли значних успіхів на цьому шляху. Запропонований підхід до управління людськими ресурсами на основі інтеграції інтересів підприємців та персоналу:

- стратегічне планування людських ресурсів;
- розширення гарантій зайнятості;
- програми розвитку та мобільності персоналу;
- використання гнучких форм стимулювання праці;
- участь в прибутках і доходах та ін.

Щоб найбільш раціонально і ефективно використати трудовий потенціал колективу компанії, необхідно виявити трудовий потенціал кожного робітника, як він змінюється на різних етапах життя і які умови необхідні для повної реалізації цього потенціалу.

Список літератури.

1. Управление персоналом организации / под. ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 1998.
2. Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом – Екатеринбург.: Деловая книга, 1998.

3. Международный бизнес / Я. А. Максименко, О. В. Малышко и др. – Донецк: ДонНТУ, 2006.
4. Управление персоналом / А. Д. Матросов, В. Г. Дюжев, В. А. Матросова и др. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2009.
2. Zhuravlev P.V., Kulapov M.N., Sukharev S.A. International experience in personnel management - Yekaterinburg.: Business Book, 1998.
3. International business / Y.A. Maksimenko, O.V. Malyshko, etc. - Donetsk.: Donetsk National Technical University, 2006.
4. Human Resources / A.D. Matrosov, V.G. Dyuzhev, V.A. Matrosova, etc. Kharkiv.: NTU "KPI", 2009.

References (transliterated):

1. Human Resources Management / Edited by A.J. Kibanov. - Moscow: Infra, 1998.

Надійшла (received) 15.09.2016

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Формування системи управління людськими ресурсами міжнародної компанії / О. Д. Матросов, П. О. Доуртмес // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2016. - № 47(1219).- С. 50-53 . Бібліогр. 4 назв. – ISSN 2519-4461.

Формирование системы управления человеческими ресурсами международной компании / А. Д. Матросов, Ф. А. Доуртмес // Вестник Национального технического университета «Харьковский политехнический институт» (экономические науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2016. - № 47(1219).- С. 50-53 . Библиогр.: 4 названий. – ISSN 2519-4461.

Formation of human resources management system of the international company / A.D. Matrosov, P.A. Dourtmes // Bulletin of National technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic Sciences). – Kharkiv.: NTU "KhPI". - 2016. - № 47(1219).- P. 50-53 . Bibliogr.: 4 names. – ISSN 2519-4461.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Матросов Олександр Дмитрович – кандидат економічних наук, професор Національного Технічного Університету «Харківський Політехнічний Інститут», професор кафедри організації виробництва і управління персоналом; тел: (057) 702-53-77.

Матросов Александр Дмитриевич – кандидат экономических наук, профессор Национального Технического Университета «Харьковский Политехнический Институт», профессор кафедры организации производства и управления персоналом; тел: (057) 702-53-77.

Matrosov Aleksandr Dmitrievich – candidate of economic Sciences, Professor, national technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Professor of the Department of production organization and personnel management; tel/: (057) 702-53-77.

Доуртмес Пилип Олександрович –аспірант, Національний Технічний Університет «Харківський Політехнічний Інститут», аспірант кафедри організації виробництва і управління персоналом; тел: (057) 702-53-77.

Доуртмес Филипп Александрович –аспирант, Национальный Технический Университет «Харьковский Политехнический Институт», аспирант кафедры организации производства и управления персоналом; тел: (057) 702-53-77.

Dourtmes Pylyp - PhD student of the Business administration and personnel management department, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"; tel/: (057) 702-53-77.