

2. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. [для вузов по эк. спец. и направлениям] / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – [3-е изд.] – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
3. Карташева Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В.Карташева, Т.В.Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 220 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: [підручник] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2006. – 3407 с.
5. Ричи Ш. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов./ Пер. с англ. под. ред. проф. Е.А. Климова / Ш.Ричи, П.Мартин - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.-339 с.
6. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций / В.П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
7. Управление персоналом организации: учебное пособие / [А.Я Кибанов, И.А. Баткаев, Д.К. Захаров и др.]; под ред. А.Я.Кибанова. – [2-е изд.]. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 365 с.
8. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: Тандем ЭКМОС, 2003. – 256 с.

**Ткач Михайло Вікторович,**

студент навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» Подільського державного аграрно-технічного університету, м. Кам'янець-Подільський

Науковий керівник: д.е.н., в.о. професора Чикуркова А.Д.

## **СУЧАСНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**

Сучасна ситуація управління трудовими ресурсами в Україні є результатом існування проблем та суперечностей, які тривалий час не вирішувались та продовжують загострюватися. Це незбалансованість існуючих трудових ресурсів та робочих місць, економічна діяльність, яка орієнтується на

короткий строк.

Управління трудовими ресурсами являє собою свідомий, складний, багатофакторний процес, що характеризується специфічними особливостями та закономірностями, системністю та завершеністю [1, с. 113].

За останні роки в Україні намагаються змінити застарілу концепцію управління персоналом. Проте перш ніж змінювати концепцію управління персоналом, доцільно створити продуману систему роботи з трудовими ресурсами. Існуюча система, неефективність якої все більше очевидна, радикально не змінюється. Недостатньо глибоко розуміються в основах кадрової політики керівники різних рівнів і спеціалісти кадрових служб, серед яких більше осіб із технічною освітою, що визначає технократичну орієнтацію системи управління підприємством в цілому. Звідси часто негативне відношення керівників до інтересів соціального і культурного характеру, планування і організації результативної роботи з персоналом [2, с.200]..

Сучасні ж погляди на управління персоналом тісно пов'язуються з управлінням людиною з позиції теорії людських відносин на відміну від раніш існуючих поглядів, – це збагачений технологіями, наукою і культурою інтелектуальний і духовний потенціал населення (працівника).

В сучасних умовах швидко змінюються смаки та потреби клієнтів, а просту роботу окремих працівників усе ширше замінюють інноваційні технології.

У сучасних динамічних умовах працівники повинні володіти двома важливими компетенціями: орієнтованістю на потреби клієнта і орієнтованістю на результат. Головне в організації - працівник, а за її межами – він споживач продукції і послуг. Тому, вирішуючи проблеми управління персоналом в організації, в першу чергу необхідно пам'ятати про специфіку людських (трудових) ресурсів, а саме :

- люди мають інтелект, їх реакція на зовнішній вплив емоційно-свідома, а це означає, що процес взаємодії між організацією і співробітниками повинен бути двостороннім;

- люди, на відміну від інших ресурсів, здатні до постійного удосконалення і розвитку;
- трудова діяльність людини проходить в сучасному суспільстві 30-50-х років, відповідно взаємовідносини людини і організації носять довготривалий характер;
- на відміну від інших ресурсів, люди приходять в організацію свідомо, з певною метою і чекають від організації допомоги в її реалізації ;
- управління людськими ресурсами представляє з себе особливий вид діяльності, який вимагає виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у тих людей, які займаються цією діяльністю [3, с. 280].

Суттєво змінюються і способи та методи оцінки персоналу. З одного боку, акцент робиться на виробничій поведінці - багато організацій відмовилися оцінювати те, як співробітник працював протягом певного періоду (добре, задовільно, погано), а віддають перевагу оцінці того, наскільки він володів кожною з необхідних компетенцій протягом цього періоду. З іншого боку - увага приділяється досягненню значимих і вимірюваних результатів як на рівні окремого працівника, так і на рівні підрозділу та організації в цілому.

Характерними для провідних установ є такі тенденції:

- залучення до оцінки співробітника колег, підлеглих і навіть зовнішніх клієнтів. Усе популярнішою стає “360-градусна” атестація, коли працівник одержує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів. У багатьох американських компаніях їхні співробітники спільно оцінюють кожного зі своїх колег за його внеском у досягнення цілей підрозділу, ефективністю комунікації з колегами, кооперацією та участю в нарадах підрозділу. Багато організацій починають проводити опитування клієнтів із метою оцінки своїх представників;
- врахування підсумків роботи підрозділу й організації при оцінці співробітника. Працівник не може одержати високу оцінку, якщо його підрозділ не впорався з поставленими завданнями, як би добре він не працював на своєму місці;

- значне поширення методу управління за допомогою постановки цілей, використання кількісних показників для оцінки працівників усіх рівнів і професій. Дослідження показують, що кількісні цілі (як, наприклад обсяг продажів або відсоток дефектів) є набагато сильнішими мотиваторами, ніж суб'єктивні оцінки (“добре” або “погано”);
- перегляд традиційних термінів оцінки (рік, півроку) на користь інших варіантів (зміна термінів) [4, с.167].

Отже, більшість провідних компаній використовує метод пільгового продажу акцій своїм співробітникам, та надає їм можливість брати участь у розподілі прибутку. На наш погляд, одним із важелів впливу на трудові ресурси є впровадження преміювання за підсумками роботи підрозділів, що може бути подальшими дослідженням.

### **Список використаних джерел**

1. Воронин А. Эффективность производства и распределение экономии общественного труда между субъектами рынка / А. Воронин, А. Пастух // Экономика Украины. - 2009. - №3. - С. 27 - 37.
2. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів / О.І. Замора // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - №4. - С. 85-91.
3. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами / Є. П. Качан: навч. посібник. - К.: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. - 358с.
4. Травин В.В. Кадрова політика в сучасних умовах / В.Травин. - М., 2006.- 364с.

### **Чарановський Олександр,**

студент навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» Подільського державного аграрно-технічного університету

Науковий керівник: к.е.н., доцент Лаврук О.С.