

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

М. Г. Безпарточний, кандидат економічних наук

Соціально-економічні кризові явища в Україні, відсутність механізму регулювання ринку праці, зниження рівня ефективності системи менеджменту суб'єктів господарювання торговельної сфери істотно послаблюють ділову активність торговельних підприємств, а також зумовлюють необхідність формування механізмів управління персоналом. Завдяки розвитку ринкових відносин різко зросла конкуренція на споживчому ринку, підвищився рівень витрат обігу, торговельні підприємства почали орієнтуватися на платоспроможний попит споживачів, – це зумовило необхідність активізувати трудові ресурси відповідно до підвищення якості їх управління та розвитку у порівнянні зі зростаючими змінами зовнішнього середовища.

Зазначена наукова проблема має щільний зв'язок з практичною діяльністю торговельних підприємств, оскільки виникає необхідність дослідити чинники формування ефективності управління персоналом, розробити концептуальну модель управління персоналом і вдосконалити напрями підвищення ефективності формування та використання персоналу торговельних підприємств.

В економічній літературі існують публікації, які присвячені дослідженню формування механізмів управління персоналом торговельних підприємств, серед них чільне місце посідають роботи О. В. Березіна, І. О. Бланка, А. А. Мазаракі, І. А. Маркіної, Н. М. Ушакової, Т. А. Костишиної, Л. О. Лігоненко, А. А. Садекова, Н. О. Власової та ін. Залишаються малодослідженими проблеми запровадження механізмів підвищення ефективності формування та використання персоналу торговельних підприємств.

Мета статті – провести дослідження сучасних проблем і практичних підходів до управ-

ління персоналом торговельних підприємств, розробити концептуальну модель управління персоналом торговельних підприємств, запропонувати механізми підвищення ефективності формування та використання персоналу торговельних підприємств.

У сучасних умовах управління персоналом торговельних підприємств розглядається як стратегічна функція. Головною конкурентною перевагою є персонал, і витрати на нього слід розглядати як статтю інвестицій, а не статтю витрат. Визначення пріоритетів стратегічного управління персоналом торговельних підприємств обумовлюють вибір концепції, мети, принципів і сутності кадрової політики, за допомогою яких розробляють та оцінюють ефективність використання моделі управління персоналом.

Модель управління персоналом торговельних підприємств ми розуміємо як цільову комплексну програму ефективного формування і використання трудових ресурсів для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентних переваг на споживчому ринку. До її елементів ми віднесли мету діяльності, систему планування, економічні показники результативності та досягнення цілей, ефективність управлінських рішень, гнучкість організаційної структури управління персоналом, критерії ефективності системи управління персоналом і взаємозв'язок із зовнішнім середовищем [1].

На наш погляд, побудова гнучкої та адаптивної моделі управління персоналом торговельних підприємств має ґрунтуватися на загальній економічній стратегії, застосуванні найбільш оптимальних технологій і методів забезпечення ефективності формування та використання персоналу. Крім того, розробка моделі управління персоналом торговельних

підприємств потребує специфічних методів і технологій формування, оцінки, мотивації та розвитку персоналу, що цілеспрямовано спонукають працівників до високопродуктивної праці та забезпечення конкурентних переваг.

Ми вважаємо, що модель управління персоналом торговельних підприємств має бути спрямована на досягнення таких результатів: формування професійно-кваліфікаційного рівня персоналу за умов оптимізації витрат; підвищення ефективності використання пер-

соналу; врахування інтересів власників і працівників у результатах господарської діяльності, формування та управління корпоративною культурою; забезпечення більш високого рівня мотивації до продуктивної праці; підвищення внутрішньої та зовнішньої привабливості торговельних підприємств.

Враховуючи вищезазначене, концептуальна схема моделі управління персоналом торговельних підприємств може бути представлена таким чином (рис. 1):



Рис. 1. Концептуальна схема моделі управління персоналом торговельних підприємств (авторська розробка)

Ефективність моделі управління персоналом торговельних підприємств, яку ми запропонували, забезпечується за рахунок адаптивності до змін внутрішнього та зовнішнього середовища; комплексного характеру системи управління персоналом; відповідності системи управління персоналом концепції стратегічного розвитку підприємств торгівлі; забезпечення необхідного рівня стабільності ключових елементів системи управління пер-

соналом; забезпечення багатопланового впливу на об'єкт управління (використання адміністративних і економічних методів) тощо.

У процесі реалізації запропонованої моделі управління персоналом торговельних підприємств необхідно здійснити такі практичні заходи: корегування місії торговельних підприємств відповідно до прийнятих стратегічних цілей; розробка концепції стратегічного розвитку торговельних підприємств, плану захо-

дів із зазначенням відповідальних за їх управління; делегування прав і відповідальності з оперативного управління середнього рівня менеджменту та посилення відповідальності вищого рівня управління за процес прийняття стратегічних рішень; створення служби управління персоналом і надання їй функцій внутрішньофірмового публік рілейшнз; розробка корпоративних стандартів стимулювання праці працівника з урахуванням його внеску в успішне досягнення місії; інформування персоналу стосовно визначених завдань і контрольних показників, про плани керівництва та мотиви управлінських рішень; розробка ефективної системи формування, оцінки та розвитку персоналу тощо.

У процесі розроблення моделі управління персоналом торговельних підприємств необхідно внести суттєві зміни до цілей, функцій та організаційної структури існуючої системи управління персоналом. З огляду на це,

ми пропонуємо створити групи стратегічного управління персоналом, структурно підпорядкованої вищому керівництву. Особливості та можливості формування даного підрозділу визначаються масштабом та характером діяльності підприємств торгівлі, функціями кадрової служби. Створення групи стратегічного управління на торговельних підприємствах сприяє вирішенню стратегічних планів та має деякі переваги: гнучкість, ефективне формування та використання персоналу, підвищення його професіоналізму, можливість ротації кадрів шляхом залучення фахівців до участі у діяльності над кількома проектами, розвиток мотивації та концентрація зусиль на реалізації стратегії.

Враховавши цілі стратегічного управління, ми визначили функції групи стратегічного управління на торговельних підприємствах (табл.).

Таблиця

Основні функції групи стратегічного управління персоналом на торговельних підприємствах (авторська розробка)

Функції	Склад і зміст функції
1. Моніторинг зовнішнього середовища	1.1. Аналіз і перспективи розвитку економіки, торгівлі та удосконалення чинного законодавства. 1.2. Структура і стан ринку праці та мобільності робочої сили. 1.3. Джерела та засоби покриття потреби у персоналі. 1.4. Кадрова політика підприємств-конкурентів
2. Аналіз внутрішнього потенціалу торговельних підприємств	2.1. Структура персоналу: кваліфікаційна, статевовікова, освітня та за досвідом праці. 2.2. Аналіз і прогнозування внутрішньої потреби підприємств торгівлі у персоналі. 2.3. Організаційна структура: формальна ієрархія та неформальні структурні групи. 2.4. Організація праці: аналіз робочих місць, розстановка персоналу. 2.5. Аналіз організаційної культури та соціально-психологічного клімату. 2.6. Аналіз мотивації та задоволеності працею. 2.7. Аналіз фінансових, матеріальних і соціальних обмежень
3. Розробка стратегії управління персоналом торговельних підприємств	3.1. Формування персоналу. 3.1.1. Визначення джерел і засобів залучення персоналу на підприємства торгівлі. 3.1.2. Відбір і адаптація працівників. 3.2. Винагородження персоналу. 3.2.1. Управління мотивацією трудової поведінки. 3.2.2. Удосконалення системи матеріального та морального стимулювання. 3.2.3. Формування та розвиток корпоративної культури: місія, моральні цінності, символи та норми поведінки. 3.3. Оцінка персоналу. 3.3.1. Вибір методів оцінки й атестації. 3.3.2. Процедура оцінки та атестації. 3.4. Розвиток персоналу. 3.4.1. Складання плану, програми та бюджету підготовки та підвищення кваліфікації. 3.4.2. Розробка планів кар'єри та функціонування кадрового резерву
4. Створення та підтримка привабливості торговельних підприємств	4.1. Розробка концепції зв'язку з громадськістю, зовнішній PR: інтерв'ю та публікації у ЗМІ, популяризація підприємств торгівлі на ринку праці. 4.2. Внутрішній PR: ставлення до персоналу як до внутрішнього клієнта, випуск корпоративної газети, інформаційного листа, активного інтернет-сайта тощо

Зростаюча роль персоналу у системі управління підприємств торгівлі сприяє не лише появі нових можливостей, але і виникненню опору змінам. Для успішної реалізації моделі управління персоналом торговельних підприємств ми визначили етапи управління опору змінам, а саме: підготовка та підтримка змін – формування сприятливого психологічного клімату, заснованого на підтримці змін з боку вищого керівництва та лідерів колективу; мотивація змін – доведення реальної ситуації до кожного працівника, використання «сценарію катастрофи», створення внутрішніх комунікаційних каналів і системи винагороди за підтримку змін; ефективний контроль за реалізацією моделі управління персоналом – формування чіткої уяви відносно майбутнього стану підприємств торгівлі на засадах плану еволюційного розвитку та доведення його до свідомості усього персоналу [2].

Відповідно до моделі управління персоналом торговельних підприємств, яку ми за-

пропонували, важливого значення у сучасних умовах набувають також механізми підвищення ефективності формування та використання персоналу зазначених суб'єктів.

Механізми ефективності формування та використання персоналу торговельних підприємств являють собою основу стратегії розвитку персоналу і включають: систему планування раціональної чисельності персоналу та систему визначення й усунення диспропорцій у наявній структурі персоналу [3].

З метою удосконалення механізмів ефективності формування та використання персоналу торговельних підприємств ми пропонуємо поєднати три основні підходи – фінансовий, маркетинговий і операційний, що дозволяє в умовах обмеженості ресурсів сформувати відповідний персонал торговельних підприємств з урахуванням специфіки господарської діяльності та кон'юнктури споживчого ринку (рис. 2).

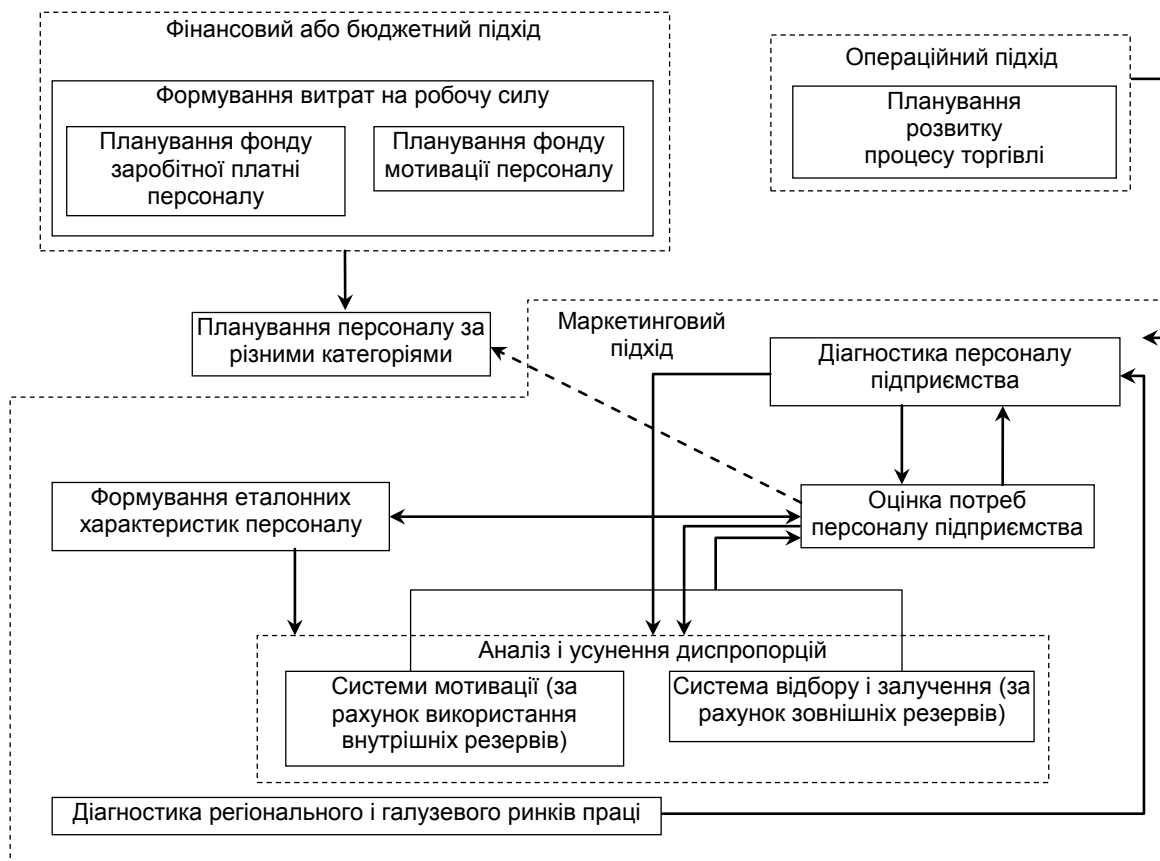


Рис. 2. Схема вдосконалення механізмів ефективності формування та використання персоналу торговельних підприємств (авторська розробка)

Отже, запропонована модель управління персоналом торговельних підприємств забезпечує ефективність його формування та використання. Створення групи стратегічного управління персоналом дозволяє запровадити способи адаптації підприємств торгівлі до умов зовнішнього оточення, що забезпечує досягнення конкурентних переваг і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Удосконалення механізмів ефективності формування та використання персоналу торговельних підприємств реалізується через поєднання фінансового, маркетингового й операційного підходів до здійснення торговельної діяльності, що дозволяє в умовах обмеженості ресурсів сформувати раціональну чисельність персоналу. У подальшому є потреба у дослідженні проблеми щодо підвищення продуктивності праці та розробки ефективної системи стимулювання персоналу торговельних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Безпарточний М. Г. Дослідження сучасного стану та особливостей функціонування торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2010. – № 18 (19). – С. 59–67.
2. Безпарточний М. Г. Дослідження чинників та критеріїв забезпечення ефективного функціонування торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2010. – № 63. – С. 79–85.
3. Безпарточний М. Г. Формирование экономического механизма торговых предприятий / М. Г. Безпарточный // Социально-экономические проблемы инновационного развития : материалы II междунар. науч.-практ. конф., 28 апр. 2011 г. – Воронеж : ВГТА, 2011. – С. 31–35.

УДК 167.22:331.101.6:631.11

МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

О. Д. Плотник, кандидат економічних наук

У сучасних умовах роль людини у виробництві суттєво змінилася: людина є не лише найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, але й головним його стратегічним ресурсом. Вкладення у людські ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності підприємства.

Забезпечення постійного розвитку персоналу можливе за умов функціонування на підприємстві ефективного мотиваційного механізму, формування якого у значній мірі визначається роллю управлінського персоналу у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Керівник так чи інакше діє на ціннісні

орієнтації працівника, його мотивацію, групову взаємодію й моральний клімат.

Необхідно запровадити у підприємстві систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Окремим аспектам мотивації в аграрній сфері присвячені праці таких учених, як Н. Горобець [1], В. Плужніков [2], Л. Червінська [4], Г. Т. Шкурін [5] та ін.

Метою статті є дослідження системи мотиваційного моніторингу як чинника забезпечення підвищення ефективності використання персоналу аграрних підприємств.