



ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

О. В. Василева-Керян

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
2, вул. Державіна, м. Макіївка, Донецька обл., Україна, 86123.*

E-mail: manage_nasa@mail.ru

Отримана 29 квітня 2015; прийнята 26 червня 2015.

Анотація. У статті розглянуто одну із головних проблем на підприємстві, проблему управління персоналом в сучасних умовах. Саме структура підприємства повинна забезпечити реалізацію стратегії підприємства, взаємодію організації з зовнішнім середовищем та ефективне вирішення основних задач підприємства. У широкому розумінні задача менеджерів у даному випадку полягає у виборі тієї структури, яка якнайкраще за все відповідає цілям та задачам підприємства, а також внутрішнім та зовнішнім факторам, які впливають на неї. В сучасних умовах більшість підприємств повинні вирішувати проблеми належного кадрового забезпечення. Одна із головних умов вирішення проблеми є потенційна ефективність цілей відносно управління персоналом підприємства, яка обумовлена якістю їх розробки. В сучасних ринкових умовах найбільш важливим напрямком організаційного розвитку підприємства його діяльності виступає чітко розроблена система управління персоналом. Сучасні методи управління персоналом на підприємстві дозволяють забезпечити найбільш ефективне використання людського ресурсу підприємства, що робить зацікавленими його працівників в здійсненні успішної життєдіяльності підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, управління людськими ресурсами, концепція управління людськими ресурсами, стратегічний потенціал підприємства, мотивація персоналу.

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

О. В. Васильева-Керян

*Донбасская национальная академия строительства и архитектуры,
2, ул. Державина, г. Макеевка, Донецкая обл., Украина, 86123.*

E-mail: manage_nasa@mail.ru

Получена 29 апреля 2015; принята 26 июня 2015.

Аннотация. В статье рассмотрена одна из главных проблем на предприятии, проблема управления персоналом в современных условиях. Именно структура организации должна обеспечить реализацию стратегии предприятия, взаимодействия организации с внешней средой и эффективное решение основных задач предприятия. И в широком понимании задача менеджеров в данном случае лежит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего соответствует целям и задачам предприятия, а также внутренним и внешним факторам, которые влияют на нее. В современных условиях большинство предприятий должны решать проблемы достойного кадрового обеспечения. Одним из главных условий решения проблемы является потенциальная эффективность целей относительно управления персоналом предприятия, которая обуславливается качеством их разработки. В современных рыночных условиях важным направлением организационного развития предприятия, его деятельности выступает четко разработанная система управления персоналом. Современные методы управления персоналом на предприятии позволяют обеспечить наиболее эффективное использование человеческого капитала предприятия, что делает заинтересованными его сотрудников в осуществлении успешной жизнедеятельности предприятия.

Ключевые слова: управление персоналом, управление человеческими ресурсами, концепция управления человеческими ресурсами, стратегический потенциал предприятия, мотивация персонала.

PROBLEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

Olga Vasyleva-Keryn

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,
2, Derhazivina Str., Makiyivka, Donetsk Region, Ukraine, 86123.*

E-mail: manage_nasa@mail.ru

Received 29 April 2015; accepted 26 June 2015.

Abstract. The article is devoted to one of the main problems of any enterprise, which is the problem of personnel management under present-day conditions. That is the organization structure that is to ensure the implementation of enterprise strategy, organization-external environment interaction and effective solution of the main problems of enterprise. And on a broad scale a managers' task here is to choose that structure which is better to accord both with the purposes and tasks of an enterprise and internal and external factors which govern the task. Nowadays most enterprises have to solve the problems of worthy personnel management. One of the main conditions to solve the problem is a potential effectiveness of purposes as to the personnel management which depends on the development of these purposes. Under the present-day market an important direction of the organizational development of an enterprise, its activity is a well-developed system of personnel management. The up-to-date techniques of personnel management make it possible to ensure the most efficient human resource involvement of an enterprise, make the workers interested in the implementation of successful life activity of their enterprise.

Keywords: personnel management, human resource management, human resource management concepts, strategic potential of enterprise, personnel motivation.

Введение

В современных условиях персонал рассматривается как основной ресурс предприятия, что в значительной мере определяет успех всей его деятельности, которой необходимо грамотно управлять, создавать оптимальные условия для его развития. Как показывает опыт, именно персонал является долгосрочным показателем конкурентоспособности и выживания предприятия. Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности. А также разных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение продуктивности труда и качества работы. Основными целями функционирования системы управления персоналом предприятия является: повышение конкурентоспособности предприятия; повышение эффективности деятельности предприятия и т. д. На данный момент сложилась ситуация, когда управлению персоналом не уделяется достаточно внимания, технология разработки и принятия кадровых решений является несовершенной и научно не обоснованной, в большинстве случаев отсут-

ствует ориентация на достижение социальной эффективности в управлении персоналом. Это связано с существованием ряда проблем в области управления персоналом на предприятиях. Недостаточно высоким является уровень компетенции, а также организационно-правовой и социально-психологической культуры работников кадровых служб. Существование такой проблемы приводит к непониманию руководителями предприятий места и роли кадровых служб в решении общих задач, достижении целей предприятия.

Анализ исследований и публикаций

Проблема управления персоналом всегда пребывала в центре внимания ученых. Этой проблеме посвящены труды таких отечественных и зарубежных ученых, которые принадлежат к разным научным школам, как Г. В. Шокин, А. В. Щегда, В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Также проблемам теории, методологии и практики управления персоналом посвятили большое количество научных работ западные и отечественные ученые: О. И. Амоша, Дж. Блек, А. Браверман,

С. Г. Дзюба, П. В. Журавель, Д. М. Иванцевич, В. М. Колпаков, А. А. Лобанов, В. В. Адамчук, Е. А. Уткин, Ф. Ю. Поклонский, М. Г. Рак, Д. С. Синг, Г. М. Скударь, С. В. Шекшня, В. Б. Иванов и т. д.

Основная часть

Управление персоналом – это одна из важнейших функций менеджмента, так как человек всегда был и будет основой продуктивности и творческой силой, несмотря на все достижения в области механизации и автоматизации труда [4].

Управление персоналом можно определить как деятельность, которая направлена на достижение наиболее эффективного использования работников для достижения целей предприятия и личных целей.

Одни традиционно связывают решение этой проблемы с обеспечением эффективности предприятия. При этом эффективность иногда понимают в узком значении – как получение максимальной прибыли. Однако, чем дальше, тем чаще эффективность рассматривается не только в экономическом плане – как экономия, качество, продуктивность, нововведение, прибыль, а и в более широком контексте и связывается с такими понятиями личностного, психологического плана, как удовлетворенность сотрудников своей работой, участием в трудовом коллективе предприятия, высокий уровень самооценки коллектива, мотивация персонала к эффективной работе. Сегодня основными проблемами, с которыми сталкиваются предприятия при управлении персоналом, являются:

- подбор и формирование кадров с современным экономическим мышлением;
- обеспечение эффективности труда работников;
- сохранение благоприятного климата в коллективе и много других.

Управление человеческими ресурсами – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления, которая включает разработку концепции, стратегий кадровой политики, принципов и методов управления людскими ресурсами [1].

Концепция управления людскими ресурсами – это система теоретически-методологичес-

ких взглядов на понимание и определение сути, содержания, целей, заданий, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизмов и ее реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она конкретизируется через кадровую политику. Основные цели управления человеческими ресурсами:

- формирование высококвалифицированного, ответственного за порученное дело персонала с современным экономическим мышлением и развитым чувством профессиональной гордости;
- обеспечение социальной эффективности коллектива.

Управление человеческими ресурсами как целостная система выполняет такие функции: организационную – планирование нужд и источников комплектования; социально-экономическую – обеспечение комплекса условий и факторов; восстанавливающую – обеспечение развития персонала [2].

Чтобы избежать нежелательных потерь работников, на предприятии целесообразно разработать мероприятия для мониторинга морально-психологического климата в коллективе, степени удовлетворенности каждого сотрудника работой, условиями труда, отдыха, удовлетворенности уровнем заработной платы. Для этого лучше всего подходят такие методы, как опрос, анкетирование, беседы (групповые и индивидуальные). Ценность таких мероприятий лежит в возможности выявления сотрудников с высоким потенциалом, перспективами. Это является позитивной стороной, поскольку способствует карьерному росту, заинтересованности работников в повышении продуктивности труда. Применение данных методов помогает решить психологические проблемы в коллективе: не каждый может прямо выразить свою мысль, а непосредственно это сделать значительно легче. Так вот, одним из факторов, который способствует уменьшению проблем при управлении персоналом, является систематический анализ состояния персонала на предприятии, его планов и проблем [3].

Как оказывается на практике, управление персоналом делится на два наиболее известных стиля управления – японский и американский стиль. Так как определено в мире два стиля, то

украинский больше похож на японский – утверждают ученые, но это не так.

Японский стиль основан на коллективизме, когда и сегодня применяются морально-психологические рычаги влияния на личность, а украинский стиль основан еще во времена казачества и представляет собой соединение административных и демократических методов управления персоналом.

Особенностями японского стиля являются:

1. Гарантия занятости и создания доверительной обстановки. Это приводит к стабильности трудовых ресурсов и уменьшению текучести кадров. Гарантию занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма – явление уникальное и во многом непонятное для европейского мышления.
2. Гласность и открытость корпоративных ценностей. Когда все работники имеют доступ к информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, которая улучшает взаимодействие и повышает продуктивность.
3. Управление ориентировано на качество. Руководитель должен направлять максимум усилий на контроль за качеством.
4. Постоянное присутствие руководства на производстве.
5. Поддержка чистоты и порядка.

В целом японскую систему можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. «Работодатели используют не только труд людей, они используют его всего», – короткая формула, которая объясняет японские отношения между работодателем и наемным работником. Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японцы в основном рассчитывают на вознаграждение (грамоту, подарки, деньги, дополнительный отпуск), чем на наказание (выговора, штрафы, увольнение). Японские менеджеры обращаются к методам наказания очень нехотя. Увольнение работника происходит в случае кражи, взятки, саботажа, жестокости, неподчинения инструкциям старших по должности. Таким образом, управление персоналом становится стратегическим принципом из-за необходимости пожизненного найма [5].

Украинский стиль управления персоналом основывается на двух принципах. Первый – подчинение молодых старшим по должности. Вторым принципом является избирательность власти, которая осуществляется полностью демократическим путем.

Сегодня в украинском стиле управления персоналом выделяют одну важную особенность – это мотивация персонала. Однако ошибки, которые допускаются украинскими менеджерами, являются характерными и типичными:

- руководство часто пытается экономить на сотрудниках, выплачивать, например, бонусы в конце года, а не в конце каждого месяца;
- при сообщении о выплате бонусов или премии сумма выплаты не оглашается;
- пренебрежение работниками нижнего звена: в силу распространенного убеждения о том, что они легко могут быть заменены, их оклад не редко составляет в 10–15 раз меньше ставки работников высшего звена;
- несвоевременная выплата заработной платы;
- оклад каждого нанимаемого работника оговаривается в индивидуальном порядке, что нарушает сформировавшееся отношение между оплатой персонала разных уровней;
- среди способов мотивации труда перевешивает система штрафов (за нарушение дисциплины, опоздания, невыполнение заданий в определенный срок);
- неблагоприятные условия труда;
- выплата зарплат в конверта.

Следует отметить, важную роль в украинском менеджменте играет интуитивный поиск оптимальных решений в сфере управления персоналом, но такой подход является недостаточным. Часто на руководящие должности назначают тех, кто станет наиболее лояльным к особам, которые их назначили. Много топ-менеджеров, которые работая на малых или больших предприятиях, нередко выполняют функции кризисных менеджеров, которые спасают предприятие от полного развала.

Для эффективности процесса планирования в системе управления персоналом предприятия необходимо обеспечить качество разработки

целей, то есть обеспечить их соответствие определенным требованиям. Основными требованиями, которые выдвигаются к целям в системе управления персоналом выступают: конкретность, четкость, понимание, реальность, ориентация во времени (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные), адаптивность к внешней среде, охват всех ключевых моментов, контролируемость достижения, а также взаимосвязанность. Согласование и подчинение основным целям предприятия. Поскольку цели в сфере управления персоналом могут быть как численными, так и качественными, на каждом предприятии должны быть выбраны соответствующие критерии оценки достижений.

Также одним из основных требований является соответствие целей в сфере управления персоналом стратегическому потенциалу предприятия. На предприятии целесообразно осуществлять мониторинг составляющих стратегического потенциала для того, чтобы обеспечить своевременность определения потребностей внесения изменений в цели и задачи относительно управления персоналом. Не менее важным условием обеспечения эффективности процесса планирования в сфере управления персоналом является обеспечение осмысления специалистами по управлению персоналом философии деятельности предприятия и согласования целей и задач в сфере управления персоналом с ценностями и нормами предприятия, что содействует одобрению этих целей специалистами других структурных подразделений [7].

Для успешности реализации целей в сфере управления персоналом следует обеспечить соответствующее ресурсное, методическое и организационное обеспечение, что, в свою очередь, должно найти соответствующее отображение в плане в виде конкретных мероприятий и соответственно в сводном плане и бюджете по предприятию. Успешность реализации целей и задач в сфере управления персоналом также способствует использованию ведущего опыта отечественных и зарубежных предприятий в сфере управления персоналом, регулярности анализа собственных успехов и неудач.

Анализ целей в сфере управления персоналом на предприятиях следует осуществлять эк-

спертным путем по методике, предложенной учеными Л. В. Балобановой и О. В. Стельмашенко [7, с. 58–59], с использованием 5-ти балльной шкалы оценивания:

- 1 балл – отсутствие соответствия определенным критериям оценки;
- 2 балла – незначительное соответствие определенным критериям оценивания;
- 3 балла – низкая степень соответствия определенным критериям оценивания;
- 4 балла – средний уровень соответствия определенным критериям оценивания;
- 5 баллов – высокий уровень соответствия определенным критериям оценивания.

Для упрощения осуществления анализа целей в сфере управления персоналом на предприятиях была разработана методика, которая представлена в таблице 1.

Потребности внесения корректив в цели относительно управления персоналом предприятия следует определить при помощи методики, которая приводится в таблице 2.

Выводы

Подводя итоги, можно сказать, что управление человеческим ресурсом – это целенаправленная деятельность руководителей, специалистов структурных подразделений, менеджеров, которая включает в себя разработку принципов и теоретически-методологических взглядов, моделей, стратегий управления. Планирование, мотивация, разделение и целесообразное использование человеческого ресурса является основой управления персоналом. Итак, современная система управления персоналом должна быть направлена на повышение конкурентоспособности предприятия, способствовать его долгосрочному развитию, выходу на максимальный уровень прибыли. На данный момент большинство специалистов считают, что формулой успеха есть человеческий ресурс, поэтому его ценность возрастает с каждым днем. Вложения в человеческие ресурсы становятся выгодными и способствуют выживанию предприятия на рынке. Поэтому руководители объясняют затраты, связанные с персоналом, не как напрасные, а как инвестиции в человеческий капитал – основной источник прибыли.

Таблица 1. Методика анализа качества разработки целей относительно управления персоналом на предприятии

Критерии оценки			Оценка, баллы
Суть согласованности целей относительно управления персоналом с целью предприятия (S)			
Суть согласованности целей относительно управления персоналом со стратегическими целями предприятия (W)			
Соответствие целей относительно управления персоналом требованиям, которые выдвигаются к целям	Конкретность определения		
	Реальность целей		
	Определенность во времени		
	Гибкость, способность к трансформации и корректировке		
	Проверяемость		
Совместимость			
Средняя оценка соответствия требованиям			
Суть достижения целей относительно управления персоналом (G)			
Обобщенная оценка ($Z=S+W+R+G$)			
Качество разработки целей относительно управления персоналом			
$Z=(4;15)$	$Z=(15;17,5)$	$Z=(17,5;20)$	
Низкое качество разработки	Среднее качество разработки	Высокое качество разработки	

Таблица 2. Определение потребностей внесения корректив в цели относительно управления персоналом предприятий

Уровень качества разработки целей относительно управления персоналом	Потребность внесения корректив в цели относительно управления персоналом
Низкий $Z=[4;15]$	Цели относительно управления персоналом требуют детального анализа и полного пересмотра (обеспечение качества разработки)
Средний $Z=[15;17,5]$	Цели относительно управления персоналом требуют усовершенствования (повышение качества разработки)
Высокий $Z=[17,5;20]$	Необходимость проведения мониторинга факторов среды функционирования предприятия для поддержки достигнутого уровня качества разработки целей относительно управления персоналом (поддержка достигнутого качества разработки)

Украинский стиль с каждым годом все больше пытается использовать западные схемы управления персоналом, не всегда учитывая особенности местного менталитета. Менеджеры, в свою очередь, все чаще желают работать в западных компаниях или их представительствах в Украине, так как система мотивации и стимулирования труда в них более прогрессивна. Украинский менталитет объединяет американский дух индивидуализма и японскую трудолюбивость и стремление к совершенству. Наиболее соответствующая формула для Украины: «Наше богатство – наши человеческие ресурсы». А для успешного управления персоналом

достаточно создать хорошие условия труда и описать реальные перспективные возможности [6]. Одной из основных задач относительно обеспечения эффективности управления персоналом является проверка и анализ целей управления персоналом с точки зрения качества их разработки. В результате проведенного анализа специалист по управлению персоналом должен сделать вывод о необходимости внесения корректив в цели относительно управления персоналом, что способствует обеспечению эффективности управления персоналом, повышению адаптации системы управления персоналом предприятия.

Литература

1. Бисвас, Паримал Чандра. Управление персоналом на иностранных предприятиях в Украине [Текст] / П. Ч. Бисвас // Маркетинг в Украине. 2009. № 3. С. 36–39.
2. Лазаренко, Л. Особенности современного управления людскими ресурсами [Текст] / Л. Лазаренко // Персонал. 2009. № 1. С. 53–57.
3. Ядворка, О. Оценка персонала в системе эффективного управления [Текст] / О. Ядворка // Экономика и государство. 2009. № 1. С. 60–63.
4. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : перевод с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
5. Семенова, И. И. История менеджмента [Текст] : учеб. пособие для вузов / И. И. Семенова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.
6. Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
7. Балабанова, Л. В. Стратегическое управление персоналом предприятия в условиях рыночной экономики [Текст] : монография / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецк : ДонНУЭТ, 2010. – 238 с. – (Школа маркетингового менеджмента).
8. Веснин, В. Р. Управления персоналом в схемах [Текст] : учеб. пособ. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – 96 с.
9. Виноградский, М. Д. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособ. / М. Д. Виноградский, А. М. Виноградская, О. М. Шканова. – 2-е изд. – К. : Центр учебной литературы, 2009. – 502 с.
10. Лугай, Л. А. Управление персонала предприятия в условиях реструктуризации [Текст] : монография / Л. А. Лугай, Г. В. Козицкая, В. О. Шпандарук. – Донецк : ДонНУЭТ, 2011. – 372 с.
11. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд. доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
12. Управление персоналом [Текст] : учебник / [И. Б. Дуракова и др.] ; под общ. ред. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 570 с. – (Высшее образование).

References

1. Bisvas, Parimal Chandra. Human Resources management at foreign enterprises of Ukraine. In: *Marketing in Ukraine*, 2009, No. 3, pp. 36–39. (in Russian)
2. Lazarenko, L. Special aspects of current Human Resources management. In: *Staff*, 2009, No. 1, pp. 53–57. (in Russian)
3. Yadvorka, O. Personnel assessment in the asset management system. In: *Economy and state*, 2009, No. 1, pp. 60–63. (in Russian)
4. Meskon, M. H.; Albert, M.; Hedouri, F. Fundamental concepts of management. Moscow: Business, 2000. 704 p. (in Russian)
5. Semenova, I. I. Management history. Textbook. Moscow: YuNITI-DANA, 2000. 222 p. (in Russian)
6. Balabanova, L. V.; Sardak, O. V. Human Resources management. Textbook. Kyiv: The centre of educational material, 2011. 468 p. (in Ukrainian)
7. Balabanova, L. V.; Stelmashenko, O. V. Strategic Human Resources management of enterprises under the conditions of market system. Monograph. Donetsk: DonNUET, 2010. 238 p. (in Russian)
8. Vesnin, V. R. Human Resources management in diagram. Textbook. Moscow: Prospectus, 2009. 96 p. (in Russian)
9. Vinogradskii, M. D.; Vinogradskaiia, A. M.; Shkanova, O. M. Human Resources management. Textbook. 2nd edition. Kyiv: The centre of educational material, 2009. 502 p. (in Russian)
10. Lugai, L. A.; Kozitskaia, G. V.; Shpandaruk, V. O. Human Resources management of enterprises under the conditions of restructurisation. Monograph. Donetsk: DonNUET, 2011. 372 p. (in Russian)
11. Kibanov, A. Ya. Human Resources management of administration. Textbook. 4th edition revised and supplemented. Moscow: INFRA-M, 2005. 638 p. (in Russian)
12. Durakova, I. B. (Ed.) et al. Human Resources management. Textbook. Moscow: INFRA-M, 2009. 570 p. (in Russian).

Василева-Керян Ольга Володимирівна – асистент кафедри менеджмента організацій Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Наукові інтереси: управління персоналом.

Василева-Керян Ольга Владимировна – асистент кафедри менеджмента організацій Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научные интересы: управление персоналом.

Vasyleva-Keryan Olga – assistant; Management of Organizations Department, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: personnel management.