

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ВНЕСКУ ПЕРСОНАЛУ В КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядаються підходи до визначення внеску персоналу в конкурентоспроможність підприємства. Проаналізовано теорії управління людськими ресурсами. Визначено фактори впливу персоналу на підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: управління, персонал, конкурентоспроможність, підприємство.

Здійснення підприємством випуску продукції, яка була б конкурентоспроможною на ринку, залежить не лише від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень концепції просування товарів на ринок, а й від кваліфікації персоналу підприємства та ефективного управління ним. Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Аналіз робіт вітчизняних науковців, серед яких Виноградський М. Д., Данюк В. М., Дятлов В. А., Єгоршина А. П., Крушельницька О. В., Колот А. М., Кібанов А. Я., Маслов Є. В., та зарубіжних науковців доводить, що управління персоналом – це діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші традиційно пов'язуються із забезпеченням ефективності підприємства, причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й у більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у житті колективу підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. Але в цих працях недостатня увага зверталась на питання комплексного використання персоналу.

Залишається малодослідженим питання комплексного характеру використання персоналу та його вплив на конкурентоспроможність.

Метою статті є опрацювання сучасних підходів до визначення важливості внеску персоналу в конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах.

У 90-х роках ХХ ст. змінились підходи світових фірм до концептуальної моделі управління у сфері управління персоналом. Останній почав розглядатись як основний ресурс фірми, який визначає насамперед її конкурентоспроможність.

На зміну теорії, яка розглядала персонал як витрати (старий підхід), які необхідно скорочувати, з'явилась теорія управління людськими ресурсами (новий підхід),

відповідно до якої персонал є одним з ресурсів фірми, яким необхідно вміло керувати, створювати умови для його розвитку, вкладати капітал. Особливості цих теорій наведені в таблиці 1.

На сучасному етапі основними факторами конкурентоспроможності підприємства стали забезпеченість кваліфікованою робочою силою, ступінь її мотивації, розподіл відповідальності і форми роботи, яка визначає ефективність використання персоналу. Нові підходи у роботі з персоналом орієнтовані на комплексний характер його використання, більш широке використання елементів планування і нормування трудових витрат, застосування індивідуальних форм роботи, збільшення засобів, що виділяються на мотивацію та іншу роботу з кадрами.

Виявлено, що в сучасних умовах ще недостатньо використовуються творчі здібності людини, поза увагою залишаються соціальні цілі – досягнення заданого ступеня задоволення соціальних потреб працівників: нормальні умови праці (дотримання норм умов праці, правова захищеність, забезпечення соціальної інфраструктури та ін.); мотивація праці (оплата праці, стимулювання творчості, реалізація кар'єри та ін.).

Закордонні спеціалісти, звертаючи увагу на стиль керівництва персоналом, виділяють недоліки авторитарного стилю і переваги так званих кооперативних стилів. Вони пропонують два підходи до виконання функцій управління персоналом: старий «Локомотив для досягнення цілей» і новий «Згуртованість колективу як більш продуктивного».

Провідний німецький спеціаліст в області управління персоналом І. Хентце сформулював загальну концепцію і підхід до структуризації функціонального поділу праці в області управління персоналом і виділив наступні функціональні блоки:

- визначення потреби в персоналі;
- забезпечення персоналом;
- розвиток персоналу;
- використання персоналу;
- мотивація результатів праці і поведінки персоналу;
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

За даними Асоціації консультантів з економіки та управління (АКЕУ), виділяють три рівні розуміння причин низької конкурентоспроможності підприємств керівниками.

На першому рівні керівники пояснюють низьку

конкурентоспроможність підприємства несприятливими умовами зовнішнього середовища (високі податки і темпи інфляції, економічна нестабільність і т. п.) або

недоліками внутрішнього середовища (нестача фінансових засобів, технологічна відсталість, погана організація виробництва і управління і т. п.).

Таблиця 1. Особливості теорій управління персоналом

Старий підхід	Новий підхід
1. Низька якість – це наслідок поганої діяльності людей. Ключем до гарної якості є автоматизація.	1. Низька якість – це наслідок незадовільного керівництва людьми. Ключем до гарної якості є повага, визнання людей.
2. Гарна «трудова мораль» – національна особливість.	2. Гарна «трудова мораль» не є національною особливістю.
3. Краща якість потребує значних витрат.	3. Краща якість приносить великий прибуток. Наша ціль – гарна якість.
4. Якість результату забезпечується наступним контролем.	4. Якість результату планується. Якщо є відхилення, процес дослідження змінюється або повністю поновлюється.
5. Контроль якості – задача спеціального підрозділу (спеціаліста), яке тільки реєструє факти.	5. Забезпечення якості – завдання кожного працівника. Загальне управління якістю об'єднує необхідні функції працівників системи загалом.
6. Прибуток первісний, якість вторинна. У зацікавленості прибутком витрати на якість необхідно знижувати до мінімуму.	6. Інвестиції у забезпечення якості – гарантія прибутку на перспективу. Збитки через брак вищі, ніж економія на якості аналізу.
7. Знайди помилку і зафіксуй її. Застосовуй багаторазовий контроль.	7. Спочатку роби добре. Отримана спочатку гарна якість – безкоштовна.
8. Купуйте дешевше у продавця. Конкуренція між продавцями знижує витрати.	8. Якість і надійність повинні бути основними аспектами купівлі. «Ми не настільки багаті, щоб купляти дешеві речі».
9. Використовуй працю вузькоспеціалізованих працівників.	9. Працівники повинні володіти широкою спеціалізацією.
10. Недоліки якості приховуються керівництвом.	10. Керівництво постійно співпрацює з підлеглими задля попередження недоліків.
11. За якість відповідають підлеглі.	11. Система керівництва – причина більшості недоліків в області якості.
12. Статистика – ексклюзивний засіб спеціалістів по забезпеченню якості. Контрольні карти використовуйте для виявлення дефектів.	12. Кожен працівник ознайомлений з статистичним обґрунтуванням регулювання якості, що сприяє виявленню та усуненню проблем.

Другий рівень розуміння керівниками цих проблем пояснює їх існування здебільшого відсутністю перспективного бачення, обумовленого поганим знанням ринку, факторів, які визначають конкурентні переваги підприємств, недостатнім рівнем кваліфікації і т. ін.

До третього рівня розуміння відносять страх втрати роботи та особисті властивості, якості, які впливають на виконання певної професійної ролі.

Таким чином, сучасна практика управління персоналом оперує трьома основними факторами: людьми, фінансовою політикою, технікою і технологією. На перше місце ставиться праця людей, тобто людський фактор, ефективна активність людей, на яку впливають навколишнє середовище, потреби, інтереси, хвилювання і т.п. Неувага до проблем працівників веде до конфліктів, плинності кадрів, зниження якості продукції і продуктивності праці, а загалом сприяє зниженню ефективності управління фірмою і відповідно сприяє утраченню нею конкурентоспроможності.

До складових людського фактору дослідники відносять:

- рівень кваліфікації працівників;
- рівень професійної і загальної підготовки людини;
- виробнича ініціатива;
- громадянська відповідальність;
- соціальна активність;
- стан здоров'я, фізична підготовка.

Розуміння того, що кваліфікація працівників і їх бажання добре працювати стає головною продуктивною силою і рушійним початком, спричинило переорієнтацію стратегії управління фірмою на мотивацію праці, на освіту, на розвиток ініціативи і винахідливості персоналу.

Творчі здібності людини вивляються через її компетенцію, до складу якої входять:

- здібності (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи в певній сфері і т.п.);
- особистісні властивості (ініціативність, комунікабельність, надійність тощо);
- мотивації (коло професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру).

Компетенція – категорія дуже динамічна, яка постійно розвивається. Вона може значно піднятися шляхом постійного і/чи самостійного навчання і особливо мотивацією.

У сучасних умовах глобалізації необхідна гнучка система управління фірмою. Ефективне управління персоналом передбачає зміцнення матеріального стимулювання, поєднання звичайної заробітної плати з участю працівників у прибутку (доході), що отримує фірма загалом, це дозволить на 10-40% знизити частку витрат на заробітну плату і вартість продукції. Службова кар'єра працівника залежить від успішного і якісного виконання своїх професійних обов'язків у якості члена команди. При цьому рішення про

просування працівника спирається, як правило, на три оцінки: самого працівника; безпосереднього керівника; керівництва вищих рівнів, яке репрезентує інтереси фірми загалом.

Важливою задачею управління персоналом фірми є регулярна оцінка його діяльності. Оцінка результативності праці персоналу має наступні цілі:

- підвищення ефективності роботи персоналу;
- призначення адекватної винагороди за роботу персоналу;
- прийняття рішення, пов'язаного з трудовою кар'єрою працівника.

Концепція оцінки праці персоналу фірми базується на тому, що в якості критеріїв оцінки беруть участь показники, які оцінюють рівень компетенції працівника (якість роботи, її обсяг, ініціативність, комунікабельність, надійність).

Результат праці керівника, як правило, відображається в підсумках роботи фірми: у зростанні прибутку, частки на ринку, зростанні кількості клієнтів, покращенні соціально-економічних умов праці працівників (наприклад, зростання оплати праці за збільшення трудового внеску і т.п.)

Результати праці спеціалістів визначаються за обсягом, якістю, своєчасністю, повнотою виконання закріплених за ними посадових обов'язків.

Ефективне управління фірмою, структурним підрозділом передбачає насамперед раціональне використання робочого часу.

Робочий час – це важливий, дефіцитний та невідновний ресурс, а тому кожен працівник, який бажає покращити свою роботу, повинен періодично аналізувати рівень використання і витрат робочого часу.

На ефективність використання робочого часу впливає безліч факторів, серед яких, наприклад, такі:

- рівень нормування витрат робочого часу за видами робіт;
 - організація праці і техніка особистої роботи;
 - режим роботи, забезпеченість усім необхідним (особливо інформацією) робочого процесу;
 - ергономіка праці та технічна естетика, організація робочого місця, освітлення, повітряний обмін.
- Моральна та матеріальна мотивація праці – це

процес створення стимулів для досягнення поставленої цілі працівниками (індивідуальна мотивація) і колективами (групова мотивація). В основі мотивації лежать потреби – внутрішнє спонукання до дії, яке властиве кожній людині. Але всі ці дії відбуваються в умовах обмежень, пов'язаних з можливостями людини і його компетенцій. У кожній організації, у тому числі і у фірмі, обмеження визначаються, по-перше, місцем, яке працівник займає в організаційній структурі, і по-друге, його кваліфікацією.

Наявність потреби у кадрах і обмежень на їх задоволення створює внутрішній конфлікт працівника, розв'язати який покликана мотивація.

Для переважної більшості працівників через сучасні умови, які склалися у нашій країні, головним методом мотивації є справедлива оплата праці. Відповідно, на перший план висувається проблема створення адекватної системи оплати праці.

Таким чином, у результаті дослідження особливостей теорій управління персоналом були виявлені переваги та недоліки їх застосування на підприємстві. Визначено, що на підвищення конкурентоспроможності підприємства впливає забезпеченість кваліфікованим персоналом, ступінь його мотивації розподіл відповідальності і форми роботи, яка визначає ефективність використання персоналу. На сучасному етапі необхідно звернути увагу, що нові підходи у роботі з персоналом орієнтовані на комплексний характер його використання, більш широке використання елементів планування і нормування трудових витрат, застосування індивідуальних форм роботи, збільшення засобів, що виділяються на мотивацію та іншу роботу з кадрами. Упровадження розроблених рекомендацій допоможе підвищити продуктивність праці, ініціативність працівників підприємства при реалізації стратегічних рішень, забезпечить глибше розуміння співробітниками компанії цілей і місії підприємства. Це дозволить підприємству швидше й результативніше впроваджувати різноманітні проекти, забезпечить йому більше конкурентних переваг, що надасть змогу ще більше закріпити свою позицію на ринку, відкриє нові горизонти для розвитку і, як наслідок, підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Список літератури

1. Архипова Н. И. *Кадровый менеджмент: Практик. рук. для руководителей и специалистов кадровых служб* / Н. И. Архипова. – М. : Приор, 2001. – 448 с.
2. Веснин В. Р. *Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе* / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2003. – 496 с.
3. Дмитренко Г. А. *Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие* / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шаранова, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
4. Егоршин А. П. *Управление персоналом: учебник для вузов* / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003 – 699 с.
5. Крушельницька О. В. *Управління персоналом: навчальний посібник* / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К., 2005. – 308 с.
6. Качалина Л. Н. *Конкурентоспособный менеджмент* / Л. Н. Качалина. – М. : Из-во Эксмо, 2006. – 464 с.
7. Маслов Е. В. *Управление персоналом: учебное пособие* / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 312 с.
8. *Менеджмент персонала: навч. посіб.* / В. М. Канюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
9. Савельев В. С., Еськов О. Л. *Управління персоналом* / В. С. Савельев, О. Л. Еськов. – К.: Професіонал, 2005. – 335 с.
10. *Управління персоналом: навч. посібник* / Виноградський М. Д., Беляева С. В., Виноградська А. М. та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
11. Хигир Б. *Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала* / Б. Хигир (2-е изд.). – М. : Управление персоналом, 2003. – 448 с.

РЕЗЮМЕ

Сивашенко Татьяна

Подходы к определению значения вклада персонала в конкурентоспособность предприятия

В статье рассматриваются подходы к определению вклада персонала в конкурентоспособность предприятия. Проанализированы теории управления человеческими ресурсами. Определены факторы влияния персонала на повышение конкурентоспособности предприятия в современных условиях.

RESUME

Sivashenko Tetyana

Approaches to determination of the contribution of staff in the competitiveness of enterprises

The article examines the approaches to determine the contribution of staff in competitiveness. The analysis of the theory of human resource management is conducted. Factors that influence staff enterprise increase on the competitiveness in the modern world are determined.

Стаття надійшла до редакції 06.03.2013 р.