

УДК 331.101.2

*Р. П. Вдовиченко,
кандидат педагогічних наук, проректор з науково-педагогічної роботи Миколаївського міжнародного інституту розвитку людини
ВНЗ ВМУРОЛ «Україна»*

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Обґрунтовано концептуальні засади стратегії планування персоналу відповідно до стратегії розвитку підприємства. Висвітлено концептуальну модель стратегії планування персоналу підприємств і особливості її функціонування.

Ключові слова: підприємство, персонал, планування, стратегічне планування, концептуальна модель, стратегія розвитку.

Обоснованы концептуальные основы стратегии планирования персонала согласно стратегии развития предприятия. Освещена концептуальная модель стратегии планирования персонала предприятий и особенности ее функционирования.

Ключевые слова: предприятие, персонал, планирование, стратегическое планирование, концептуальная модель, стратегия развития.

The conceptual basis of strategy planning staff according to the company's development strategy.

Conceptual model of strategy and business planning staff of the peculiarities of its functioning.

Key words: enterprise, personnel, planning, strategic planning, conceptual model development Strategy.

Постановка проблеми. Однією з центральних проблем у здійсненні соціально-економічних і політичних реформ є впорядкування відносин між людьми, що включені у різноманітні ланки системи управління. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. При цьому саме поняття “управління персоналом” розглядається у достатньо широкому діапазоні від економіко-статистичного до філософсько-психологічного й набуває важливого аспекту аналізу цілісності організаційно-управлінського контексту функціонування і розвитку організації, оптимального використання трудових ресурсів, підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій . Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, Г. В. Щокін та інші. Загальні проблеми стратегічного управління персоналом організації, зростання значення досвіду закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей розглядаються такими визначними дослідниками, як І.Ансофф, К.Боумен, О.С.Виханський, О.І.Наумов, В.С.Пономаренко та ін. Деякі аспекти проблеми сучасного управління персоналом знайшли своє відображення у працях С.Беляєвої, М. Виноградського, М.Журавльова, Дж. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, А.Лобанова, С.Михайлова, М.Мурашко, С. Синка, А.Чикуркової, С. Шекшня, О. Шканової, Г. Щокіна, О.Щура та ін. [1;12;9;3;4;5;6;7;8;13;14;15;16]

Вирішення питань управління персоналом, зокрема стратегічного, присвячені праці А.Я.Кибанова, В.П.Пугачова, Р.Марра, Г.Шмідта.[4, с.136]. Автори в своїх роботах зазначають, що планування персоналу повинно здійснюватися у формі цільових комплексних програм відповідно до стратегії управління розвитком підприємства з обов'язковим врахуванням основних напрямків сучасної кадрової політики та демографічної ситуації, тенденцій науково-технічного прогресу, оцінки персоналу та результатів його трудової діяльності, удосконалення роботи з персоналом [1,с.235]. У роботах Г.В.Щокіна розглядаються психологічні аспекти управління персоналом, специфіка управління чоловічими та жіночими колективами, характерні риси “важких” та успішних керівників [15]. Як зазначає О. Щур окремі керівники підприємств розуміють, що персонал — це їх головний ресурс, саме від людей залежить їх успіх на ринку, якість товарів чи послуг, популярність серед клієнтів [16,с.36]. Кибанов А.Я., досліджуючи проблему управління персоналом, підкреслює, що планування персоналу полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва [4, с. 173]. На думку С. Михайлова в основу стратегічного планування персоналу необхідно покласти в першу чергу завдання удосконалення кадрового складу організації, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, формування організаційної культури. Поточне планування повинно будуватися на основних показниках довгострокового та перспективного планування з кадрами та відображати проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше [6, с. 48-49]. Обґрунтовуючи поняття планування персоналу, В.Колпаков звертає особливу увагу на функцію прогнозування потреби трудових ресурсів, аналізу продуктивності праці і витрат на персонал, використання персоналу у відповідності до його компетенцій на основі стратегічних планів діяльності підприємства. Під потребою в персоналі розуміють кількість співробітників, необхідних для майбутнього цілеспрямованого виконання завдань підприємства в кількісному, якісному, часовому та просторовому вимірах. [5, с. 154]. В основу стратегії планування персоналу підприємства М.Мурашко покладає бюджетування і контроль, метою яких є складання бюджету та норм витрат праці [7, с. 16]. Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі Шекшня С.В., пропонують здійснювати в декілька етапів: досягнення цілей, компетенції, мотивації, вивчення статистики людських ресурсів, оцінки витрат [14, с.295]. Обґрунтування оцінки продуктивності роботи організації відображено в роботах Д.С. Синка [8, с.272].

Зазначимо, що оцінка ефективності управління персоналом виробляється здебільшого суб'єктивно. На наш погляд, виникнення такої ситуації має дві причини: відсутність виробленої чіткої методики такої оцінки і недооцінка усієї важливості означеної проблеми. Однак, складне й багатоаспектне становлення ринкових умов господарювання є особливо актуальним і вимагає розробки нових методологічних підходів до проблеми управління персоналом підприємств. Проведений аналіз літератури та практичної діяльності організацій щодо реалізації стратегії управління персоналом доводить, що необхідними умовами реалізації стратегії управління персоналом є нерозривний зв'язок цього процесу з впровадженням загальної стратегії діяльності організації.

Формулювання завдання дослідження. Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей, як організації, так і особистих. Осць чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту. Основними завданнями кожного підприємства, незалежно від форми власності, типу підпорядкування, розміру повинно бути забезпечення ефективної системи управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної

економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Для її характеристики можна привести слова Джона Сторея про те, що управління людськими ресурсами - це "особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розширення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік" [7]. Це підтверджує, що найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління людськими ресурсами.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством залежить від кваліфікації співробітників, ефективного управління персоналом, що набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху у реалізації стратегії його розвитку. Суть поняття «управління персоналом» можна обґрунтувати як діяльність, що спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей працівників. Перші, традиційно, пов'язуються із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді визначається як отримання максимального. Однак, дедалі частіше ефективність розглядається не тільки як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й пов'язується з такими поняттями як задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. При чому людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без професійно підготовленого персоналу високоєфективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим формується новий погляд на роботу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на "людський капітал". Людей у наш час трактують уже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Таким чином, сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами й визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток, виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і, навіть, створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку. Отже, управління персоналом - це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Основу концепції управління персоналом підприємства складають розробка принципів, напрямків та методів управління, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства. Така кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Великого значення набуває в цей час правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці.

Особливої уваги й відповідальності вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин в частині вироблення правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці.

Функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак, у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому разі визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників. Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на рівні окремих працівників, на рівні органу управління, на рівні системи управління, звертаючи особливу увагу при цьому на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб і інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність і організаційну оформленість підприємства.

На думку авторів [1] оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвіднесення їхніх результатів з підсумками роботи, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

В сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період.

У ряді європейських країн отримали розповсюдження центри оцінки управлінського персоналу, діяльність яких полягає у виявленні на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників управління проте такі центри не вільні від недоліків й не гарантують відсутності помилок.

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства шляхом дослідження співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від результативності їхньої діяльності. Такі показники орієнтують працівників на раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників, співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати, фонд оплати праці і зарплатоємкість, витрати на адмінресурс. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції, прибуток, а як витрати - фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відраховань у централізовані фонди, витрати на соціальні заходи. Такі показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін. Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів, по кожному з них повинна досягатися певна мета, що дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві й стан організаційної культури.

До показників оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства відносяться: стан морально-психологічного клімату, мотивація, потреби і конфліктність в трудовому колективі; вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; ступінь задоволеності персоналу конкурентоздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою, роботою підприємства в цілому.

До показників оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства належать: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підприємства до чисельності персоналу; вартісної оцінки розходжень у результативності праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво. На нашу думку, склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства. В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати економічного розвитку підприємства.

Висновки з даного дослідження. Успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації

поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства. Таким чином, в рамках стратегічного управління виникає нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й використанні практики провідних вітчизняних та світових компаній.

Література.

1. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. Навч. пос. для ВНЗ.– К.:ЦУЛ.- 2006.- 500 с.
2. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 "Облік і аудит" / За ред. Ф.Ф. Бутинця. - Житомир: ПП "Рута", 2003. - 680 с.
3. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993. - С. 288.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2005.– 638 с.
5. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – [2-е изд., перераб. и доп.].– К.: МАУП, 2005. – 752 с.
6. Менеджмент : навч. посіб. / [Михайлов С. І., Барановська Т. І., Степасюк О. С. і ін.]; під ред. С. І. Михайлова. – Вінниця: НОВА КНИГА.– 2006. – 416 с.
7. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.посіб. – [3-те вид., випр. і доп.] / М. І. Мурашко.– К.: Т-во „Знання”, КОО, 2008. – 435 с.
8. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 1989. - С. 272-273.
9. Технологія управління персоналом. Настольна книга менеджера. / Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К, Одегов Ю.Г. - М.: Экзамен, 1999. - 576 с.
10. Україна у цифрах 2008: [стат. збірник]. – К.: Держкомстат України, 2009. – 258 с.
11. Україна у цифрах 2009 : [стат. збірник]. – К.: Держкомстат України, 2010. – 258 с.
- 12.Управління персоналом: [навч. посіб.] / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
- 13.Чикуркова А. Д. Стратегія управління / А. Д. Чикуркова. – Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2010. – 428 с.
- 14.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - С. 295-296.
- 15.Шекин Г.Е. «Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента».- Киев.–1999.- 248 с.
- 16.Щур О. Сучасний погляд на персонал // Практика управління. - 2008.- № 6.-с.35-40.

Стаття надійшла до редакції 07.02.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"