

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 9, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 331.101.3:331.108

*Н. І. Антоцишина,
к. е. н., доцент кафедри економіки, обліку та аудиту, Європейський університет, м. Київ
Д. О. Малукіна,
Студентка магістратури 2 курсу, Європейський університет, м. Київ*

СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АСПЕКТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*N. I. Antoschyshyna,
Ph.D., associate professor of the economics, accounting and audit department of European University
D. O. Malyukina,
Student, European university*

MODERN VIEW ON THE MANAGEMENT PERSONNEL TO ASPECTS OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Дана стаття розкриває доцільність перегляду вітчизняними управліннями поглядів на побудову системи управління персоналом, визначення її ефективності та використання сучасних інструментів визначення й утримання конкурентних переваг персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

This article exposes expedience of revision of looks domestic upravlincyami to the construction of control system, determination of its efficiency and use of modern instruments of determination and maintenance of competitive edges of personnel, by a personnel with the purpose of increase of competitiveness of enterprise.

Ключові слова: персонал, конкурентоспроможність, система управління персоналом, ефективність, ланцюжок цінностей управління персоналом підприємства.

Keywords: personnel, competitiveness, control system by a personnel, efficiency, chainlet of values of management of enterprise a personnel.

Постановка проблеми. Загострення ринкової конкуренції і глобалізація економіки, інтеграція України у світову економічну систему, вимагає від вітчизняних суб'єктів господарювання визначити стійкі конкурентні переваги і здійснювати виробничу діяльність більш ефективно ніж конкуренти. Кожне підприємство, яке прагне вижити в умовах жорсткої конкуренції, повинно постійно шукати шляхи удосконалення своєї діяльності. У такій ситуації слід приділяти увагу раціональному використанню всіх видів наявних ресурсів. Одним з найважливіших ресурсів є персонал організації, зі своїми навичками, вміннями, кваліфікацією та ідеями. Постійний розвиток персоналу, пошук нових підходів до управління ним є необхідними атрибутами успішного функціонування організації.

В підтвердження цього припущення виступають результати анкетування, яке було проведене компанією Kalchas Group серед виконавчих директорів 100 провідних компаній США та Великої Британії. Вони визначили, що серед десяти найбільш важливих питань управління організацією в сучасних умовах господарювання перше місце посідає управління персоналом [1].

В зв'язку з вищевикладеним, виникає глибокий інтерес вітчизняної науки й практики управління до світового досвіду активізації людського фактора для досягнення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню питань управління персоналом, присвячені праці таких українських економістів як Д.П. Богиня, В.М. Гець, В.М. Гриньова, А.М. Колот, Л.І. Михайлова, В.М.Петюх, О.Ю.Славгородська та ін. У своїх роботах автори досліджують сутність і зміст поняття управління персоналом, відображають особливості управління вітчизняних підприємств, визначають фактори що найбільшим чином впливають на формування системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Не дивлячись на широке коло досліджених питань ще більше - залишається недослідженим.

Актуальність проблеми, недостатня наукова розробка окремих її аспектів і практична значимість визначили вибір мети даного дослідження.

Мета статті. Метою статті є нарис сучасної системи управління персоналом підприємства та розгляд впровадження інструментів ціннісно-орієнтованого управління підприємством з метою підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання.

Викладення основного матеріалу. У сучасних умовах господарювання, власники компаній та управлінці вищої ланки, вважають що саме трудові ресурси є найбільш коштовним капіталом, яким володіє підприємство. Підтвердженням цьому є той факт, що у передових корпораціях Японії, що мають зараз найкраще управління персоналом, перше місце в системі цілей менеджменту відводиться розвитку людських ресурсів (так відповіді 85,3% з 1 200 опитаних менеджерів), потім у міру спадання – розвитку ринків збуту (72,8%), створенню нових продуктів і послуг (63,8%), зміцненню фінансової структури (59%), опорі на нові продукти (45%), новим технологіям, інтенсифікації НДДКР (43,1%), стабілізації трудових відносин (36,2%), підтримці дружніх компаній (32,9%), спрощенню організаційної структури (29,7%), просуванню на зовнішні ринки (19,4%) [2].

В Україні, поки що, управлінню персоналом значна увага приділяється тільки на теоретичному рівні. Управління персоналом становить комплексну, прикладну науку і сферу практичної діяльності щодо розробки і впровадження організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал підприємств для підвищення ефективності діяльності останніх.

Знання й уміння в області роботи з персоналом, як правило, відсутні й у більшості підприємців і керівників, що знижує в цілому ефективність управління. В практичній діяльності, кадрові служби слабо впроваджують наукові методи оцінки, розставлення і підготовки персоналу із використанням результатів соціологічних і психологічних досліджень. Хоча іноді бувають і інші крайнощі у вигляді активного виконання гороскопів та філософії феншюу.

Зазначимо, що методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом.

Система управління персоналом підприємства – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Ефективність управління персоналом на підприємстві (рис.1.) розглядається зазвичай в двох аспектах: економічному та соціальному.

Ефективність означає результативність. Економічна ефектенсивність - це отримання великих результатів при тих же витратах або зниження витрат при отриманні того ж результату.

Ефективне управління персоналом як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва.

Підвищення ефективності управління персоналом, пов'язане із оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцненням трудової дисципліни та зменшенням затрат робочого часу.

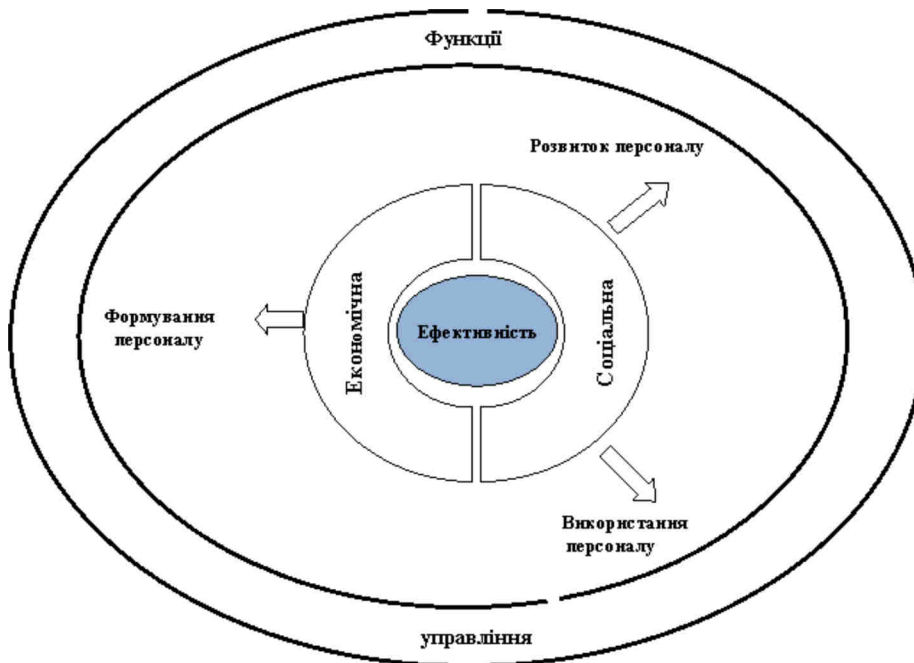


Рис. 1. Ефективність системи управління персоналом

Склад функцій по напрямках діяльності системи управління персоналом представлено в табл. 1.

Таблиця 1.
Склад функцій по напрямках діяльності системи управління персоналом

Формування персоналу	Розвиток персоналу	Використання персоналу
Аналіз трудового потенціалу	Навчання	Організація праці
Планування персоналу	Планування службової кар'єри	Координація трудової діяльності Мотивація Контроль Компенсації
Добір персоналу	Забезпечення соціальної стабільності	Адміністрування Оцінка результатів праці
Прийом	Соціальний розвиток	
Адаптація	Формування корпоративної культури	
Вивільнення	Формування іміджу організації	

Хотілося відзначити роботу В.П. Пугачова, в даному напрямі досліджень [3], науковець поділяє весь комплекс управління персоналом на двадцять дві функції, які можливо об'єднати в окремі групи: планування та облік праці, організація оплати та матеріального стимулювання праці; керівництво персоналом; підбір, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робітників; розробка раціональних прийомів та методів праці (методів виконання робіт); поділ усіх видів робіт між працівниками і встановлення між ними системи взаємодії, тобто визначеної кооперації праці; пристосування робочих місць для зручності і безпеки роботи; розрахунок норм праці, що впливають з конкретних технічних рішень; створення сприятливих умов праці; організацію обслуговування робочих місць; забезпечення оптимального розпорядку роботи, управління інформацією; оцінка результатів діяльності; виховання дисципліни праці, підтримка трудової активності та творчої ініціативи; управління конфліктами; правове регулювання трудових відносин.

Зазначимо, що більшість науковців і практиків погоджуються, що головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

У науковій літературі визначається що професійна адаптація має складну структуру та становить єдність професійної, соціально-психологічної, суспільно-організаційної, культурно-побутової та психофізичної адаптацій.

Результатом процесу професійної адаптації є адаптованість людини до професійної діяльності (професійна адаптованість), яка виявляється в її реальній поведінці, у якості трудової діяльності: ефективності праці; засвоєнні соціальної інформації та її практичної реалізації; зростанні всіх видів активності; задоволеності різними сторонами трудової діяльності.

У процесі адаптації можна виділити три періоди: адаптаційна напруга, стабілізація та адаптаційне стомлення. Зближення цих двох систем понять особливо чітко виявляється при вивченні професійної діяльності в екстремальних умовах [4].

Доцільним буде подати визначення соціальної адаптації. Соціальна адаптація — пристосування індивіда до умов соціального середовища, формування адекватної системи відносин із соціальними об'єктами, рольова пластичність поведінки, інтеграція особистості у соціальні групи, діяльність щодо освоєння стабільних соціальних умов, прийняття норм і цінностей нового соціального середовища, форм соціальної взаємодії[5].

Адапованість людини у конкретному трудовому середовищі проявляється у її поведінці, у показниках трудової діяльності:

- ефективності праці;
- засвоєнні соціальної інформації та її практичній реалізації;
- рості усіх видів активності;
- задоволеності різними сторонами трудової діяльності.

Визначення ефективності управління персоналом може виступати могутнім важелем росту результативності всього управлінського процесу. Для цього необхідно знати, як воно повинно здійснюватися, у якому співвідношенні знаходиться з іншими етапами управлінського циклу.

Сьогодні, немає єдиного підходу до виміру ефективності управління персоналом. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу і управління в тому числі, тісно пов'язані з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком організації.

Для визначення ефективності управління персоналом необхідний комплексний підхід з позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності і якості праці та організації роботи персоналу як соціальної системи [6]. Але, на нашу думку, не можна визначити ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників.

Завданням ефективного управління є організація роботи персоналу підприємства таким чином, щоб конкурентні переваги персоналу відносно його якості і потенціалу органічно вписувалося в синергетичну єдність загальної діяльності всіх аспектів організації, тому використання інструментарію ціннісно-орієнтованого управління є своєчасним.

Нагадаємо, що ідея ціннісно-орієнтованого управління полягає у визначенні всіх можливих шляхів створення цінності підприємства в обраній сфері діяльності і прийнятті рішень щодо вибору кожного з них, виходячи з наявних і таких, що можуть бути сформовані, комплексів «ресурси – здатності – компетенції».

Впровадження положень ціннісно-орієнтованого підходу на підприємстві спрямовано на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі і передбачає формування комплексу організаційних передумов, що мають сприяти поступовим позитивним змінам в його діяльності. Результатом таких якісних перетворень має стати безперервне удосконалення та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Ефективне управління, на думку А.А. Томпсона й А.Дж. Стрікланда, дає можливість, створивши головні переваги підприємства, перетворити їх на конкурентну перевагу. Ланцюжок цінностей, є найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат [7]. Дану концепцію, науковець О. Ю.Славгородська [8], екстраполювала на стратегічний аналіз витрат, що плануються на функціонування різних підсистем персоналу (рис.2).

На нашу думку дана пропозиція носить стратегічно важливий характер з практичної точки зору. Використання даної концепції ланцюжка цінностей дозволяє виявити ті види діяльності, що є визначальними для досягнення й утримання конкурентних переваг персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та провести порівняльну оцінку можливих витрат підприємства на підвищення якісного та кількісного кадрового складу підприємства із ефективністю його використання.

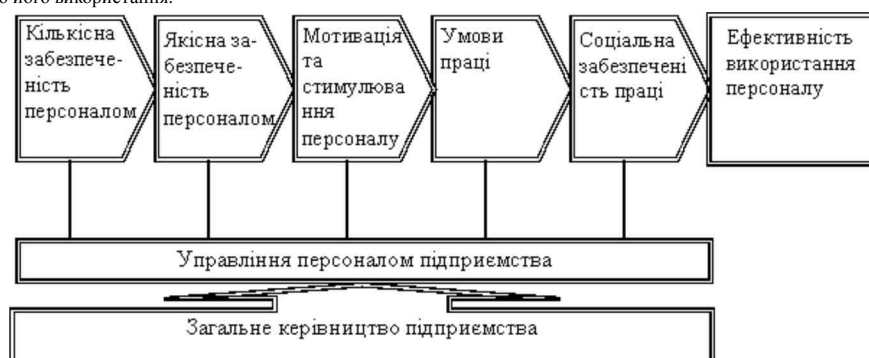


Рис. 2. Ланцюжок цінностей управління персоналом підприємства[8]

Перехід від конкуренції продуктів і технологій до конкуренції цінностей і вражень зробив людський чинник найзначнішим ресурсом. Конкурентна перевага, пов'язана з володінням цінним ресурсом, дозволяє підприємству функціонувати ефективніше за рахунок розвитку унікального по відношенню до конкурентів набору ресурсів та використання його у в управлінні економічним зростанням.

Висновки. Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем. У сучасному суспільстві загальний рівень розвитку й доступності досягнень техніки і технології настільки високий, що тільки за їхній рахунок виграти в конкурентній боротьбі на ринку неможливо. Необхідним є використання більш могутнього, перспективного й ефективного ресурсу, яким може бути тільки людина з її творчим і фізичним потенціалом, здатністю до саморозвитку.

Автори прислухаються до думки Славгородська О. Ю., що використання інструментів ціннісно-орієнтованого управління дозволить підвищити ефективність управління системою управління персоналу. Дозволить відслідковувати в динаміці потреби системи управління персоналом конкретного підприємства в залежності від змін зовнішнього середовища, перерозподіляти видатки на функціонування різних підсистем персоналу найефективнішим шляхом, що в свою чергу дозволить підприємству бути більш гнучким, мати високі конкурентні переваги і виводити підприємство на якісно новий рівень управління.

Література.

- 1.Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Издательство «Финпресс», 2001. – 240 с.
- 2.Барышников Ю. Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России: Материалы к лекции. – М.: Изд. РАГС, 1998. – 48 с.;
- 3.Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 279 с.
- 4.Москаленко А.П., Кобзін Д.О. Професійна адаптація працівників ОВС: Методичні рекомендації / За заг. ред. проф. Соболева В.О. – Харків: Ун-т внутр. справ, 2000. – 70 с.
- 5 Тюпля Л.Т. Соціальна робота./ Л.Т Тюпля [Електронний ресурс] — Режим доступа :<http://books.br.com.ua/themes/331/367>
6. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна [Текст] / під заг. ред. А.П. Гальчинського, С.В. Львовичкіна, В.П. Семиноженка. – Національний інститут стратегічних досліджень. – Київ, 2004. – 261 с., с. 47
7. Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998. – 576с., с.173
8. Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства . Дис. канд. економ. наук : 08.06.01 / О. Ю. Славгородська — Харків. : Харківський національний економічний університет, 2006. — 203 с.

References.

1. Efremov, V.S. (2001), Strategicheskoe planirovanie v biznes-sistemah [Strategic planning in business systems], Izdatel'stvo «Finpress», Moscow, Russia.
2. Baryshnikov, Ju. N. (1998), Modeli upravlenija personalom: zarubezhnyj opyt i vozmozhnost' ego ispol'zovanija v Rossii [Model of personnel management: international experience and the possibility of its use in Russia], Izd. RAGS, Moscow, Russia.
3. Pugachev, V.P. (1998), Rukovodstvo personalom organizacii [Personnel management organization], Aspekt Press, Moscow, Russia.
4. Moskalenko, A.P. and Kobzin, D.O. (2000), Profesijna adaptatsiia pratsivnyki v OVS: Metodichni rekomendatsii [Professional adaptation police officers: Guidelines], Un-t vnutr. sprav, Kharkiv, Ukraine.
- 5 Tjuplia, L.T. (2014), "Social Work", available at: <http://books.br.com.ua/themes/331/367> (Accessed 4 Sept 2014).
6. Hal'chyn's'kyj, A.P. L'ovochkin, S.V. and Semynozhenko, V.P. (2004), Ekonomika znan': vyklyky hlobalizatsii ta Ukraina [Knowledge Economy: Challenges of globalization and Ukraine], Natsional'nyj instytut stratehichnykh doslidzhen', Kyiv, Ukraine.
7. Tompson, A.A. and Striklend, A.Dzh. (1998), Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii [Strategic management. Arts development and implementation of strategies], Banki i birzhi, JuNITI, Moscow, Russia.

8. Slavhorods'ka, O. Yu. (2006), "Formation of the company HR strategy", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"