

Теоретичні та практичні аспекти використання управлінського персоналу торговельних підприємств

Статтю присвячено дослідженню проблеми ефективності використання управлінського персоналу торговельних підприємств у сучасних умовах господарювання. Визначено засоби, чинники, показники та моделі ефективного використання управлінського персоналу торговельних підприємств.

Ключові слова: ефективність, управлінський персонал, ефективність використання управлінського персоналу, торговельне підприємство.

Статья посвящена исследованию проблемы эффективности использования управленческого персонала торговых предприятий в современных условиях хозяйствования. Определены средства, факторы, показатели и модели эффективного использования управленческого персонала торговых предприятий.

Ключевые слова: эффективность, управленческий персонал, эффективность использования

The article focuses on the problem of an effective use of the management personnel at the commercial facilities under existing conditions. The means, factors and models of an effective use of the management personnel at the commercial facilities are identified.

Keywords: effectiveness, management personnel, effectiveness of the use of management personnel, commercial facility.

У ринкових умовах підприємства мають майже однаковий доступ до матеріальних, фінансових ресурсів, надбань науки й техніки, але отримати конкурентні переваги вони можуть, перш за все, завдяки ефективному використанню людського ресурсу, який є унікальним, невичерпним і самовідтворюваним. Найважливішу роль у забезпеченні безперебійного функціонування та розвитку підприємства відіграє управлінський персонал (керівники середньої ланки), який має грамотно та раціонально планувати свою діяльність і діяльність підлеглих, приймати рішення, організувати роботу та налагоджувати керівництво, мотивувати персонал, регулювати стосунки та залягоджувати конфлікти, вести постійний облік і контроль. Тому перед вищим керівництвом постає складне завдання впливати на управлінський персонал для ефективної реалізації ним зазначених вище трудових функцій.

Постановка проблеми. На українських торговельних підприємствах має місце погіршення якісного складу управлінського персоналу, зниження ефективності його праці,

організації управління торговельною діяльністю, порушення системи відтворення управлінського потенціалу, відсутність кадрового регулювання на всіх рівнях, підвищення складності управлінської праці на торговельних підприємствах та вимоги до фахівців, які її виконують. Головним наслідком такого становища є відсутність дієвого механізму розвитку управлінського персоналу.

У цих умовах стає надзвичайно важливим успішне вирішення проблем ефективного формування, діяльності і розвитку управлінського персоналу підприємства і управління цими процесами.

Професійний і творчий розвиток, ефективна реалізація потенціалу персоналу визначають ту основу, яка може забезпечити стабільність і досягнутий стійкий соціально-економічний розвиток підприємства. Але це припустимо тільки тоді, коли кадрова політика збагатиться досягненнями світового досвіду та практики управління персоналом.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Ученими не визначено єдиного підходу до оцінки використання управлінського персоналу торговельних підприємств. Різні аспекти трактування понять управлінського персоналу, його структури, оцінки трудової мотивації і відношення до праці, методики оцінки продуктивності і ефективності праці, виявлення груп показників результатів діяльності, розробки процесів атестації працівників висвітлені в працях зарубіжних та українських вчених В. Авдеєнко, В. Адамчука, А. Акмаєва, О. Амоші, Д. Богині, С. Бандур, В. Беседіна, І. Бондар, Н. Балтачевевої, О. Єгоршина, Є. Ільїна, Л. Виготського, А. Гальчинського, В. Геєць, О. Грішнєвої, М. Долішнього, В. Журавльова, Л. Івановської, Л. Калініченка, А. Колота, О. Крушельницької, В. Потуданської, С. Рубінштейн, О. Румянцева, О. Скрябіної, Н. Смелзер, Н. Сисоліної, А. Файоля, В. Казаніва, Є. Маслова, Ю. Одегова, М. Крітського, Н. Суслєва, Ф. Тейлора, Ф. Хміля, М. Чумаченко, В. Чекмарєва, А. Чухно, Л. Шаульської та інших.

Отже, на сучасному етапі розвитку економічних систем склався цілий комплекс різноманітних наукових напрямів з питань, пов'язаних з використанням трудових ресурсів. Тим часом відсутні наукові дослідження, що розвивають теорію оцінки ефективності використання управлінського персоналу. В існуючих концепціях спостерігається ряд недоліків, пов'язаних з відсутністю цілісності знань про управлінський персонал і особливості його формування, ефективності діяльності розвитку, однозначної трактовки початкового понятійно-категоріального апарату, методологічної і методич-

ної основ для оцінки і прогнозування ефективності управлінського персоналу з урахуванням особливостей окремих сфер виробництва.

Метою статті є дослідження передумов підвищення ефективності використання управлінського персоналу, визначення засобів, чинників, показників і моделей його ефективного використання, розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо ефективного використання управлінського персоналу торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Управлінський персонал слід визначати як персональний склад системи менеджменту, який функціонує у визначених умовах, формує систему цілей та забезпечує використання стратегічного потенціалу організації у відповідності з встановленими орієнтирами з метою отримання цілком конкретного вимірного результату.

Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств значною мірою залежить від своєчасності та обґрунтованості управлінських рішень. Підвищення ролі управлінського персоналу в господарській діяльності в наш час підтверджується здійсненням неефективної управлінської діяльності протягом тривалого часу. Так, у період з 2000 по 2010 рік спостерігається збільшення частки збиткових підприємств з 42 до 45,5%, зниження показника рентабельності з 4,8 до 3,6% та зниження інноваційної активності підприємств з 13,9 до 12,2% відповідно. Разом із тим спостерігається зростання показника потреби вітчизняних підприємств в управлінському персоналі, який збільшився з 4,8% у 2000 році до 18,7% у 2010 році. Отже, на сьогодні управлінський персонал у господарській діяльності займає важливе місце і потребує подальшого вивчення.

Під використанням персоналу розуміють комплекс заходів, що спрямований на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Ми розглядаємо використання управлінського персоналу як безперервний процес, який дозволяє визначати актуальні в процесі управління знання, вміння, навички, здійснювати оцінку ефективності управлінських рішень, своєчасно реалізовувати їх в управлінській діяльності у відповідності до системи цілей підприємства. Такий підхід дозволяє не лише створювати необхідні умови для реалізації накопиченого в процесі розвитку досвіду, але й отримувати кількісні та якісні результати від формування, прийняття та своєчасної й ефективної реалізації управлінських рішень.

Процес реалізації отриманого досвіду полягає у створенні таких умов, як організація навчального процесу, надання можливості користування соціальним пакетом, формування організаційної культури, винагорода винахідників, що сприяє підвищенню рівня мотивації до інтелектуальної праці.

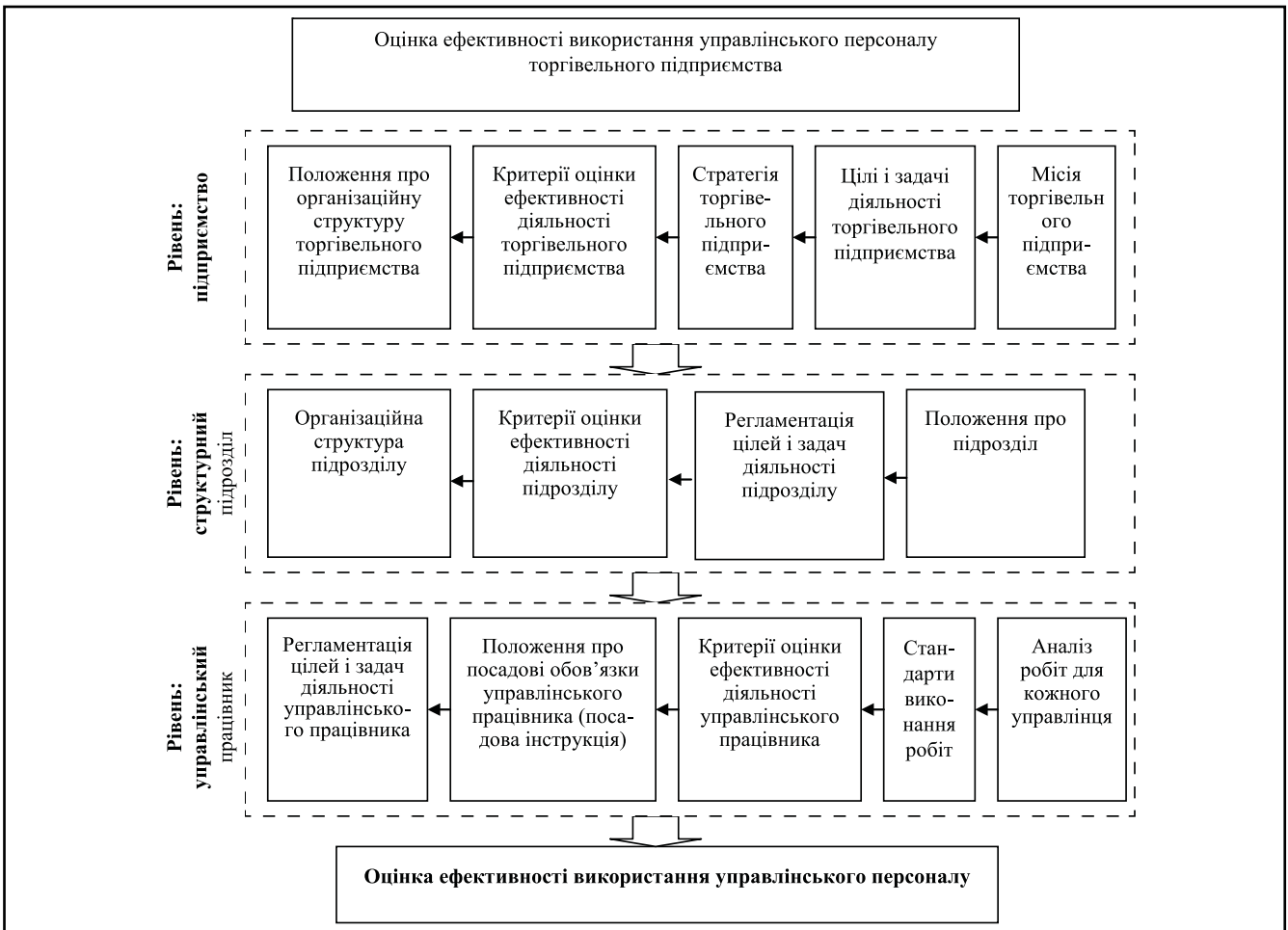


Рисунок 1. Модель використання управлінського персоналу торговельного підприємства

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

До передумов підвищення ефективності використання управлінського персоналу в системі управління підприємством ми пропонуємо відносити:

- ефективне застосування інтелектуального, організа-торського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;

- забезпечення безпеки та надійності торговельних процесів;

- забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку;

- визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [1, с. 147].

Для ефективного використання управлінського персоналу необхідно формувати систему його оцінки (рис. 1).

Розроблена нами концептуальна модель використання управлінського персоналу торговельних підприємств дозволить аналізувати діяльність управлінського персоналу на рівні підприємства, структурного підрозділу та окремого працівника, а також гармонійно впише оцінку ефективності у загальну систему управління підприємством.

Засобами ефективності використання управлінського персоналу, які необхідні для вироблення стратегії управління ним, для постановки та розв'язання питань їх раціоналізації є:

- 1) локальні або часткові, які характеризуються найменшими затратами живої праці на реалізацію продукції, найменшими затратами матеріальних фінансових ресурсів, найвищою рентабельністю торговельного обороту та найменшою собівартістю продукції;

- 2) узагальнюючі, для яких характерними є зростаючі темпи продуктивності праці та впровадження науково-технічного прогресу, найвищі показники використання основних фондів;

- 3) якісні, що характеризуються найкращими умовами праці управлінського персоналу, дотриманням норм і нормативів з праці, реалізацією продукції високої якості за оптимальної собівартості.

Відмітимо, що на ефективність використання персоналу в апараті управління, інженерних службах, у штаті робітників підприємства впливає на скорочення трудових затрат на одиницю продукції, що безпосередньо позначається на зменшенні фінансових витрат.

На основі теоретичних та практичних праць [2, 3] нами встановлено, що до показників, які характеризують використання управлінського персоналу, належать:

- рівень використання фонду робочого часу;
- продуктивність праці;
- відповідність кваліфікації працівників апарату управління своїм посадам;

- стан трудової дисципліни та рівень плинності кадрів;
- чисельність керівників середньої ланки у розрахунку на одного працівника вищого керівництва;

- витрати на утримання апарату управління і їх чисельність на 1 млн. грн. товарообігу підприємства;

- ступінь технічної оснащеності працівників апарату управління.

У свою чергу, ефективність використання управлінського персоналу в системі управління торговельним підприємством залежить від різних чинників:

- 1) науково-технічних, що пов'язані з рівнем розвитку і використанням засобів виробництва;

- 2) організаційних, серед яких є удосконалення структури управління та змістовності праці;

- 3) економічних, що пов'язані з економічними методами управління персоналом;

- 4) соціальних, що зумовлені системою соціально-економічних та соціально-трудова відносин [4].

Дані чинники підвищення ефективності використання управлінського персоналу підприємств тісно взаємопов'язані і, взаємодіючи, утворюють єдину систему, яка дозволить комплексно оцінити результати роботи управлінського персоналу з позиції економічної, соціальної та організаційної доцільності.

На основі вище викладеного ми розробили етапи вибору та обґрунтування комплексу дій для підвищення ефективності використання управлінського персоналу, до яких належать:

1. Вибір системи показників та критеріїв для оцінки й визначення напрямів торговельного підприємства, що відповідає цільовій спрямованості.

2. Діагностика сучасної позиції торговельного підприємства за визначеними критеріями.

3. Обґрунтування ключових критеріїв та показників, за якими відбуватиметься пошук бажаних змін.

4. Формування сукупності подібних торговельних підприємств – об'єктів для порівняння за вказаними параметрами.

5. Пошук та обґрунтування адекватних моделей отримання результатів за визначеними параметрами оцінки, що характеризують сучасну позицію торговельного підприємства з обов'язковим врахуванням параметрів системи менеджменту.

6. Визначення орієнтирів для покращання сучасної позиції торговельного підприємства за окремими параметрами на основі порівняння з аналогічними підприємствами.

7. Оцінка масштабу необхідних змін чинникових ознак системи управління для досягнення бажаних результатів, обґрунтованих за визначеним об'єктом оцінки.

8. Узгодження необхідних змін чинникових ознак за різними результативними параметрами та підбір конкретних заходів для забезпечення здійснення необхідних трансформацій.

9. Узгодження конкретних заходів, орієнтованих на зміни факторних параметрів у системі управлінських дій.

10. Узгодження змін системи управління зі змінами в інших підсистемах організації та обґрунтування базової стратегії розвитку.

11. Вибір стратегії управління персоналом паралельно з іншими функціональними стратегіями та обґрунтування кадрової політики організації.

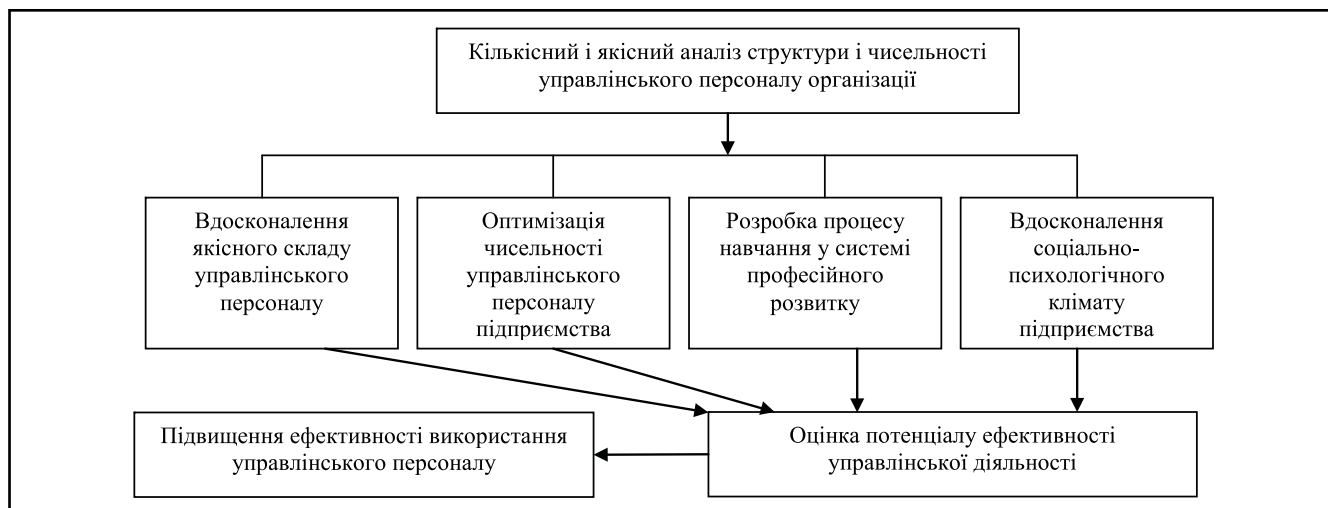


Рисунок 2. Організаційна модель процесу підвищення ефективності використання управлінського персоналу

Ураховуючи дефіцит кваліфікованих управлінців, ми пропонуємо формувати на підприємствах інформаційно-аналітичний центр. Включення до штату такого організаційного утворення досвідчених спеціалістів окремих функціональних сфер торгівельної діяльності, в консультаціях яких виникає потреба дозволить організаціям з не укомплектованим кадровим складом вирішувати поточні проблеми діяльності і, як наслідок, підвищувати ефективність роботи інших управлінських працівників.

Ми також розробили організаційну модель процесу підвищення ефективності використання управлінського персоналу (рис. 2).

Запропоновано підхід до визначення необхідності володіння управлінському персоналу з технічною освітою окремими видами знань. Сутність нашого підходу припускає моделювання посади управлінського персоналу для визначення ефективних напрямів його розвитку. Таким чином, моделюючи і розглядаючи компоненти різних категорій управлінського персоналу, враховано той факт, що посада управлінського працівника – це тільки умови, в яких здійснюється праця працівників, яка пов'язана із знаннями, уміннями і навиками, сукупність яких визначає одну з головних складових конкурентних переваг управлінського персоналу – компетентність. Функціональна і ситуативна компетентність характеризують професіоналізм, а інтелектуальна і соціально-психологічна компетентність – спроможність управлінського персоналу до ефективної діяльності. Таким чином, компетентність працівника визначається наявністю у нього різних складових, кожна з яких має необхідний рівень розвитку.

Висновки

Виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що ефективність використання управлінського персоналу буде досягнута завдяки:

1) по-перше, оптимальній зайнятості персоналу, тобто стабільному та рівномірному завантаженню протягом робочого часу (періоду);

2) по-друге, відповідності трудового потенціалу персоналу вимогам робочого місця, посади;

3) по-третє, періодичній зміні одного робочого місця на інше, що урізноманітнить діяльність керівництва та можливість гнучкого маневрування в процесі управління.

За нинішньої економічної ситуації рівень ефективності використання управлінського персоналу на багатьох вітчизняних підприємствах значно знизився, що проявилось у збільшенні чисельності безробітних. Визначившись з критеріями ефективності використання управлінського персоналу та її показниками, нами окреслено основні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. Через те важливість подальших досліджень у даному напрямі полягає у перспективах, які стосуються визначення дієвих методів господарювання щодо забезпечення більш ефективного використання управлінського персоналу підприємства [4].

Список використаних джерел

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. – К.: Кондор. 2003. – 296 с.
2. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. – К.: Видавничий Дім «Юридична книга», 2005. – 358 с.
3. Нижник В.М. Затрати і результати праці в транзитивній економіці (проблеми теорії та практики). – Хмельницький: Поділля, 2000. – 359 с.
4. Харун О.А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №4. – С. 78–80.