

УДК 331.108.26

Т. П. Попадіна

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»***ПОКРАЩАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЯК ОСНОВА ЗРОСТАННЯ ЯКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Розглянуто поняття управління персоналом, а також напрями покращання управління персоналом з метою зростання якості функціонування вітчизняних підприємств.

Ключові слова: управління, персонал, якість, розвиток, підприємство.

Рассмотрено понятие управления персоналом, а также направления улучшения управления персоналом в целях роста качества функционирования отечественных предприятий.

Ключевые слова: управление, персонал, качество, развитие, предприятие.

The concept of HR management is examined in the article, the ways of HR management improvement are considered in a purpose of quality growth of domestic enterprises functioning.

Key words: management, personnel, quality, development, enterprise.

Серед внутрішніх чинників, що впливають на якість функціонування підприємства, як зазначає низка вітчизняних і зарубіжних економістів, сьогодні в Україні на перший план висуюються безпосередньо персонал і організаційна структура управління, що знаходяться в тісному діалектичному взаємозв'язку.

Світова економічна та фінансова криза, що охопила весь світ, та Україну зокрема, вимагає від підприємницьких структур нових ефективних методів управління, які дозволили б передбачувати та своєчасно реагувати на кризові явища, що виникають в їх діяльності. Сьогодні, в умовах економії бюджетів та дестабілізації фінансово-економічного стану, на більшості підприємств існують тільки певні елементи управління, відсутній комплексний підхід до використання елементів планування та аналізу, не використовуються наукові підходи в процесі господарювання [6].

Підвищення ефективності системи управління підприємством у контексті розробки антикризових заходів розглянуто у статті В. В. Шпаковича [6], формування системи управління підприємством – у статті С. В. Здрестова-Захаренкова [2], підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення професійного розвитку персоналу досліджено в праці Т. А. Репіна [4], комплексну оцінку діяльності персоналу як інструмента підвищення ефективності системи управління підприємством розглянуто у праці С. А. Петренка [3], кадрову стратегію як фактор економічної безпеки підприємства подано в статті А. В. Степахно [5].

Якісне функціонування підприємства неможливе без створення в ньому такої атмосфери, коли весь персонал зацікавлений у досягненні спільної мети, кожен відчуває особисту причетність до перемог і поразок колективу. Сьогодні успіх чи невдача у виробництві багато в чому залежать від творчої активності працівників підприємства, їх готовності взяти на себе відповідальність за прийняті рішення. Необхідне розуміння того, що загальний високий рівень управління може скластися лише в тому випадку, якщо кожен буде працювати, максимально реалізуючи свій потенціал. *Тому для збільшення ефективності функціонування служби управління персоналом, досягнення успіху підприємства необхідна підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємством.* Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодне підприємство неспроможне створити системи маркетингу, фінансів або бухгалтерського

обліку, що будуть добре працювати. Управління персоналом – це керування складною системою відносин усередині підприємства [2]. Управління персоналом особливо важливе в сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників підприємств стають головним джерелом їх тривалого розквіту [1].

Як відомо, якість управління підприємством багато в чому визначається ефективністю рішень, що приймаються керівниками різних рівнів – вищої, середньої і нижньої ланок. Для ухвалення таких рішень менеджерам необхідно володіти достовірною, оперативною і регулярною інформацією про стан справ. Достовірність означає, що спотворення інформації недопустимі або, принаймні, не мають бути істотними. Оперативність потрібна тому, що застаріла інформація не становить великої цінності. Регулярність означає, що керівник повинен володіти інформацією щодня, а не «раз на тиждень», «раз на місяць» або «раз на квартал». Отже, сьогодні ефективний менеджер стає ключовим чинником у підвищенні ефективності діяльності підприємства та зміцненні рівня його економічної бази [5].

Особливо гостро проблеми достовірності, оперативності та регулярності управлінської інформації встають перед великими підприємствами. Такі підприємства мають досить велику кількість дочірніх структур, територіально віддалених від головної компанії і які працюють відносно автономно. Збір і обробка даних по всіх таких структурах часто перетворюється на тривалу і малоефективну процедуру.

У цих умовах інформаційні системи – єдина можливість збирати, обробляти дані і надавати їх у вигляді, зручному для ухвалення управлінських рішень. Крім того, сучасні управлінські інформаційні системи дозволяють виконувати такі складні розрахунки, які просто неможливі при традиційних підходах (типовий приклад – коректування виробничого графіка з частотою кілька разів на день, що просто неможливе при використанні застарілих систем, тим більше за ручної обробки даних).

Досвід управління персоналом, що використовувався на радянських підприємствах, є недостатнім для сучасних вітчизняних підприємств. Якщо раніше, в умовах командно-адміністративної системи, низка завдань щодо управління персоналом розглядалася як другорядна, то при переході до ринкової економіки вони висунулися на перший план, і в їх рішенні зацікавлені всі підприємства.

Особливістю управління персоналом в умовах ринкової економіки при переході до ринку є зростаюча роль особи працівника. Ситуація, яка склалася на сьогодні в нашій країні, містить як великі можливості, так і великі загрози для кожної особи в плані стійкості її існування. Тобто зараз існує вкрай висока міра невизначеності в житті кожної людини. **Отже, необхідно розробити новий підхід до управління персоналом на підприємстві.** Цей підхід полягає в такому:

1. Створення більш досконалих служб управління персоналом. Адже роль кадрової служби в апараті управління безупинно росте. У період становлення ринкової економіки в Україні виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства. Особливо зростає роль кадрових служб щодо набору випускників технікумів, інститутів та університетів, які володіють сучасними знаннями з таких дисциплін, як маркетинг, менеджмент, ринкова стратегія, ціноутворення тощо. Крім цього, необхідно також систематично підвищувати кваліфікацію як працівників апарату управління, так і працівників, зайнятих оперативною діяльністю. Служба управління повинна виконувати такі функції:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства в роботі з персоналом;
- оцінка й атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням службою;
- поліпшення умов роботи і вирішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

На великих підприємствах виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом за різними напрямками діяльності в галузі людських ресурсів, що очолюється директором з персоналу або заступником генерального директора (рис. 1).

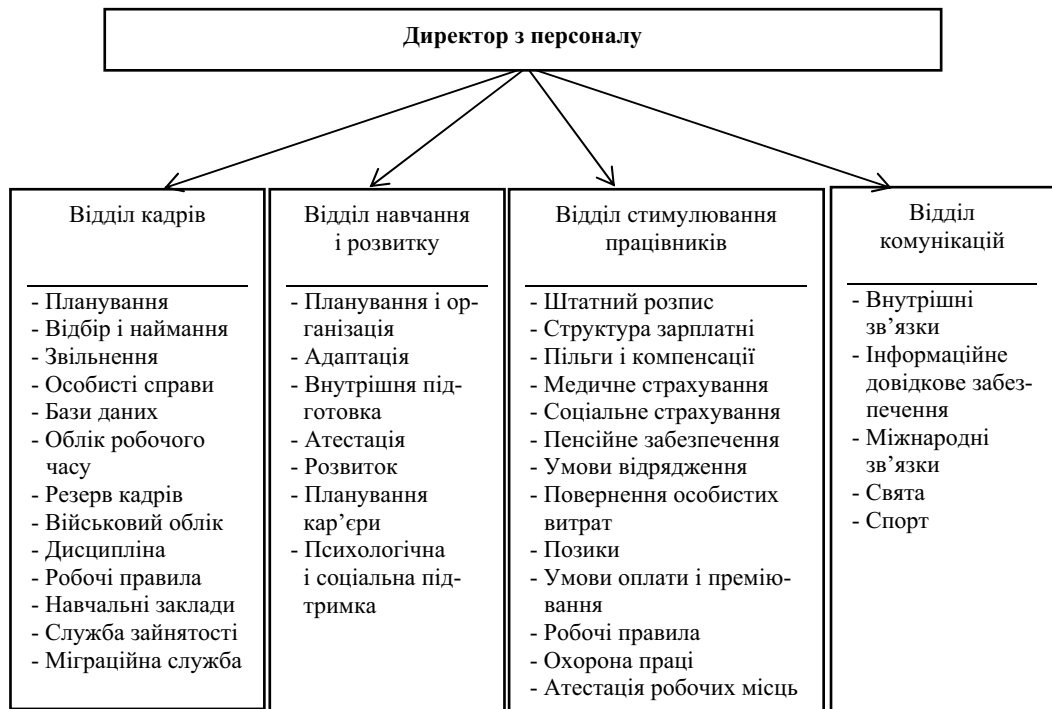


Рис. 1. Організаційна служба управління персоналом

2. Застосування нових технологій в управлінні персоналом. Сьогодні основним засобом скорочення витрат часу менеджерів з персоналу на виконання функцій щодо підбору, найму, звільненню, переміщенню працівників є автоматизація кадрової діяльності. Спеціальні кадрові програми з кожним роком все ширше уводяться в практику управління людськими ресурсами.

Програма для відділу кадрів повинна відповідати таким критеріям:

- використання загальної (з іншими застосуваннями) операційної системи;
- можливість установки мережевої версії і додаткових застосувань;
- можливості стиковки з іншими програмами.

3. Створення спільних цінностей, соціальних норм, установки поведінки, яка регламентує поведінку окремої особи. Праця в умовах сучасного виробництва поки що не стала найвищою соціальною цінністю для особистості. У низці випадків низьким є її соціальний престиж. Суспільство, намагаючись хоч якось підвищити соціальний статус праці, певним чином спрямовує психологію працівників, звертається до їхньої професійної честі, гордості, намагається використати їхню потребу в самовираженні через працю. На багатьох підприємствах робітників залучають до участі в управлінні виробництвом, до роботи в гуртках підвищення якості продукції, удосконалення трудової діяльності тощо.

Тому перед суспільством постає невідкладне завдання: виховати в особистості сумлінне ставлення до праці, сформувані необхідні трудові навички, прищепити почуття високої відповідальності за якість праці.

На жаль, в економічно нестабільні періоди проблема розвитку персоналу іноді відходить на задній план, але саме в умовах кризи вдосконалення відповідної концепції створює передумови економічного зростання.

Сьогодні кожен працівник повинен не тільки мати відповідну освіту, але й постійно підвищувати свою кваліфікацію. Швидке старіння знань за умов сьогодишнього стрімкого часу зумовлює необхідність їх постійного оновлення та періодичного звертання до навчання [1].

Саме тому на Заході великі компанії вкладають у навчання і розвиток персоналу від 1 до 5 % річного обігу, вважаючи при цьому, що вкладені гроші з надміром повертаються. У японських корпораціях у середньому на одного працівника припадає більше 100 годин навчання на рік. Як свідчить досвід Японії, безперервне навчання персоналу підвищує якість функціонування та конкурентоспроможність у 4 рази і виводить персонал японських компаній у категорію найбільш привабливого на ринку праці [4].

Розвиток персоналу означає:

- здатність співробітника усвідомити необхідність регулярного навчання, щоб відповідати вимогам, які постійно зростають;
- здатність колективу усвідомити необхідність командного або групового управління при активній участі всього персоналу, а не лише керівників;
- здатність організації усвідомити вирішальну роль кожного співробітника і необхідність розвитку його потенціалу.

Розвиток персоналу для кожного підприємства є істотним елементом виробничих інвестицій. За допомогою заохочення навчання підприємство відкриває своїм співробітникам можливість розвивати професійні навички, отже, створює осередок кваліфікованого персоналу і здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку співробітників не може бути успішного розвитку підприємства. Необхідно також відзначити, що об'єктом інвестицій у персонал стають саме співробітники, а не керівники підприємства. Причинами пріоритетних інвестицій у розвиток персоналу є:

- необхідність підвищення ділової активності кожного співробітника з метою виживання організації;
- збереження конкурентоспроможності підприємства неможливе без нових технологій, а навчання роботі з новою технікою неможливе без значних інвестицій у розвиток персоналу;
- заходи з розвитку персоналу забезпечують зростання продуктивності праці, отже, їх фінансування відповідає принципу економічної ефективності витрат.

Завданнями розвитку персоналу є:

- 1) підвищення кваліфікації з метою випуску нової продукції, підготовка і перепідготовка кадрів, навчання сучасним технологіям;

2) здатність до комунікації, роботи в групі;

3) усвідомлення значення зростаючої ролі трудової, технологічної, фінансової, виробничої робочої дисципліни в сенсі точного виконання дій, які забезпечують безпомилкову роботу верстата, установки, підрозділу чи підприємства;

4) формування відповідальності як системної якості співробітника;

5) самостійний розвиток персоналом своїх професійних навичок і знань.

На сьогодні день стратегія управління персоналом на підприємстві покликана зв'язати між собою численні аспекти управління персоналом, щоб краще стимулювати та оптимізувати їхній вплив на працівників, особливо на їхні трудові якості і кваліфікацію та створити через це єдину, відповідну для конкретної цільової групи комбінацію елементів політики управління персоналом. Якщо хоча б один елемент (наприклад, підбір персоналу або система оплати праці) виявиться невідалим, можна очікувати негараздів і у використанні інших інструментів. Таким чином, ізольоване, неузгоджене використання економічних інструментів управління персоналом може спричинити небажані наслідки. Іншими словами, принципи взаємозв'язку окремих елементів в їх «системній» комбінації ґрунтуються передусім на тому, що конкретні елементи сприймається працівниками як елементи єдиної системи управління персоналом організації.

Важливе місце на підприємстві займає структурування колективу за критеріями: вік, кваліфікація, стать. На основі цих критеріїв можна виявляти групи (сегменти) персоналу, що впливають на досягнення конкретних цілей політики управління персоналом. Так, наприклад, наявність на підприємстві великої кількості співробітників, які належать до вікової групи від 60 до 65 років, означає, що при умові стабільності замовлень необхідно залучати нову робочу силу і вводити тим самим у колектив молодих співробітників, які мають інші якості (наприклад, іншу кваліфікацію). Наявність на керівних постах співробітників, які належать до вікової групи від 34 до 44 років говорить про те, що для їх підростаючої зміни шлях до керівництва буде закритий на довгий час. **Отже, керівникам підприємств необхідно поновлювати колектив молодими кадрами.**

Сьогодні, працюючи у важких економічних умовах, керівники підприємств часто нехтують системою стимулювання персоналу на якісну, досконалу, ініціативну роботу, вважають цю систему зайвою. Але, як свідчить досвід багатьох підприємств, через деякий час таке ставлення починає сприйматися як належне і перестає підтримувати ефективну та ініціативну роботу персоналу. У цій ситуації і виникає **потреба у створенні системи стимулювання персоналу**, яка б заохочувала його та забезпечувала максимальні результати. Рівень матеріального стимулювання на українських підприємствах, як правило, нижчий, ніж на підприємствах Західної Європи та США, куди спрямовується потік високопрофесійних українських кадрів. У цих умовах необхідно керівнику підприємства звернути увагу також і на винагороди для працівників: соціальний пакет, медичну страховку, страхування життя за рахунок підприємства, систему участі у прибутках, гнучкий графік роботи, додаткові оплачувані вільні дні, пріоритети в отриманні нового обладнання, просування службою, додаткове навчання за рахунок підприємства [5].

Головне при виборі форм стимулювання – спиратися на думку самих працюючих та не обмежуватися стандартними формами, шукати нові, більш досконалі.

Система стимулювання на підприємствах повинна бути інтегрована з іншими аспектами управління персоналом, у першу чергу з системою планування та розвитку кар'єри. Саме кращі працівники, відзначені в різний спосіб, повинні бути найбільш ймовірними кандидатами на службове підвищення й повинні знати про таку мож-

ливість. Це може стати ще одним стимулом для вдосконалення роботи всього персоналу.

Морально-психологічний клімат також відіграє надзвичайно важливу роль у системі управління персоналом, адже психологічні чинники є домінуючими в системі ефективного функціонування персоналу.

Оплата праці в нашій країні є головним джерелом доходів працівників і підвищення їхнього життєвого рівня та основним важелем матеріального стимулювання зростання і підвищення ефективності виробництва.

Так, одним з основних принципів організації заробітної плати в сучасній економіці є принцип матеріальної зацікавленості працівника в результатах своєї праці.

Матеріальна зацікавленість – це усвідомлений людьми об'єктивний зв'язок між можливістю задовольняти потреби та необхідністю вирішення тих чи інших економічних завдань. Виявляється ця категорія в діяльності людини. Ступінь її прояву залежить від того, якою мірою впливають на людину стимули. Отже, стимулювання – це засіб приведення в дію інтересів, форма реалізації економічних відносин між людьми в процесі виробництва і розподілу матеріальних благ.

Для більш повного задоволення особистих та суспільних потреб, вирішення завдання підвищення ефективності виробництва підприємства співробітників потрібно поставити в такі умови, що будуть спонукати їх збільшувати темпи зростання обсягу продукції (послуг), прибутку, виконувати поставки за договорами, випускати вискоелективну техніку, покращувати використання виробничих ресурсів. На підприємствах для матеріального стимулювання необхідно використовувати показники, які відображають кінцевий результат роботи колективу.

Конкретна відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами на великих підприємствах покладена на професійно підготовлених працівників відділів кадрів. Для того, щоб такі фахівці могли активно сприяти реалізації цілей підприємства, їм потрібні не лише знання і компетенція в конкретній галузі, а й обізнаність з потребами керівників нижчої ланки. Одночасно, якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами фахівців-кадровиків. **Тому необхідно, щоб всі керівники знали і розуміли способи і методи управління людьми.**

Таким чином, управління персоналом – досить складний процес, який неможливий без відповідного знання про методи, принципи, стилі управління персоналом і без вироблення відповідної концепції управління.

Управління персоналом включає:

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.

2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів за всіма посадами.

3. Відбір: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих з резерву, створеного в ході набору.

4. Визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, найму і збереження службовців.

5. Профорієнтація й адаптація: введення найнятих працівників в саме підприємство та його підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що чекає від них підприємство і яка праця отримує справедливую оцінку.

6. Навчання: розробка програм для формування трудових навичок, потрібних для ефективного виконання роботи.

7. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника.

8. Підвищення, пониження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвиток їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи.

9. Підготовка керівних кадрів, управління просуванням службою: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Таким чином, управління персоналом є основою будь-якої економічної системи, оскільки люди є найбільш коштовними з ресурсів країни і підприємства. Вміст управління персоналом визначається соціальними стосунками, обсягами виробництва, технологією та іншими чинниками. У масштабах економіки країни управління людськими ресурсами спрямоване переважно на регулювання зайнятості, умов оплати праці, забезпечення ділових взаємин між працедавцями й найманими працівниками, підвищення кваліфікації працездатного населення, розробку законодавства у сфері праці, зайнятості й соціальних стосунків.

Персонал підприємства в сучасних умовах – це та основа, на якій тільки і можна досягти ринкового успіху. Наявність грошей і матеріальних успіхів ще зовсім не гарантія, а лише передумова досягнення успіху. Надійним же фундаментом є його працівники, фахівці підприємства. Для зростання якості функціонування вітчизняних підприємств необхідно застосовувати нові ефективні методи управління, також удосконалювати в системі управління елементи планування, аналізу. Необхідно, щоб керівник підприємства завжди володів достовірною інформацією про стан справ і вмів приймати ефективні рішення, не обмежувався стандартними формами управління, а шукав нові, більш досконалі.

Отже, сьогодні управління персоналом посідає провідне місце в системі управління підприємством і вважається основним критерієм його економічного успіху. Тому в статті першочергова увага приділялася саме питанням покращання управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Бібліографічні посилання і примітки

1. Антошкіна Л. І. Вища освіта в системі суспільних інтересів / Л. І. Антошкіна. – Донецьк: Юго-Восток, 2008. – С. 284.
2. Здрестова-Захаренкова С. В. Формирование системы управления предприятием / С. В. Здрестова-Захаренкова // Экономика и производство. – 2010. – № 3 – С. 33.
3. Петренко С. А. Комплексна оцінка діяльності персоналу – інструмент підвищення ефективності системи управління персоналом / С. А. Петренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 2. – С. 85.
4. Репін Т. А. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення професійного розвитку персоналу / Т. А. Репін // Вісник економічної науки України. – Донецьк, 2011. – № 1. – С. 48.
5. Степахно А. В. Кадрова стратегія як фактор економічної безпеки підприємства / А. В. Степахно // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 7. – С. 18.
6. Шпакович В. В. Підвищення ефективності системи управління підприємством у контексті розробки антикризових заходів / В. В. Шпакович // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 4. – С. 139.

Надійшла до редакції 18.09.2011