

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – ОДИН З ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Пожуєва Т.О. (м. Запоріжжя)

В даній статті розкрито стратегію управління персоналом, яка має великий вплив на підвищення продуктивності праці. Система управління персоналом є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок.

Ключові слова: управління, персонал, підприємство, стратегія.

Постановка проблеми. Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка вимагає впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, істотно змінили соціально-економічну роль підприємства як основної ланки господарського комплексу. Ці зміни відбуваються за рядом напрямків. Глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства. Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоздатності, економічного зростання і забезпечення ефективної роботи.

Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості і закономірності та повинне придбати системний характер і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів роботи.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значимість для кожного підприємства незалежно від організаційно-правової форми має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Проблемам теорії, методології і практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні економісти: Шпалінський В.В., Помазан К.А., Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А., Синк С.Д., Шегда А.В., Литвиненко Т.М., Нахаба М.П., Протопова В.О., Полонський А.Н., Базаров Т.Ю., Ципки Ю.А., Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. та ін. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

Метою статті є аналіз існуючих проблем щодо оцінки ефективності системи управління персоналом та обґрунтування необхідності розвитку аналітичної роботи з оцінки управлінської праці.

Виклад основного матеріалу. Перехід України від адміністративно-командної економіки до ринкової, яка базується на широкому використанні економічних методів, активізує ряд соціально-економічних проблем. Зараз уже нікого не дивує безробіття, соціальна напруженість в суспільстві, які спричинились в Україні з переходом до ринкових відносин. За порівняно короткий період часу прийнято низку, хоч і не досить досконалих, законодавчих актів, які покликані регулювати відносини на ринку праці; в закладах освіти здійснюється підготовка спеціалістів за новими спеціальностями; у наукових журналах і збірниках усе частіше з'являються статті, присвячені трудовим відносинам, соціальному захисту, регулювання зайнятості населення, соціальному партнерству.

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що дослідники під поняттям «сучасне управління» розуміють специфічний вид управлінської діяльності, що оточує людину з метою зробити людей здатними до оптимальної взаємодії, надати їх зусиллям ефективності, розвиваючи потенційні схильності та здібності [1, с.128]. Однак слід відмітити, що в центрі будь-якої концепції управління знаходиться людина, яка розглядається як вища цінність будь-якої організації. Виходячи з таких поглядів, всі системи управління націлені на пробудження різноманітних можливостей і здібностей працівників для того, щоб вони максимально були задіяні в процесі виробництва і кожен прагнув би процвітання тієї організації, де працює.

Слід також звернути увагу на те, що зарубіжні дослідники в сучасній моделі управління виділяють чотири блоки [1, с.1], а саме:

1. Персонал організації.
2. Ретельний облік знань і здібностей працівників.
3. Стиль і культура ділових і міжособистісних взаємин співробітників.
4. Довгострокові цілі розвитку організації.

Тобто як бачимо, сучасне управління послідовно орієнтується на людину та активізацію її можливостей. Отже проблема управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи є важливою і актуальною для будь-яких організацій у різних сферах діяльності людини.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт, залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємства. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління персоналу особливо важливий у 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 компанії стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої компанії. Одним із сукупності складових підприємства, як цілісної виробничо-господарської системи, поряд з управлінням діяльності є управління персоналом. В літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи

підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління.

Зараз широко використовуються такі поняття, як: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота і т.д., котрі так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню його поведінки на виробництві. Для нас є цікавим поняття „управління персоналом”, але не кадрами, бо ці терміни не варто використовувати як синоніми через те, що в ряді високорозвинених країн (наприклад у Франції) до кадрів традиційно відносять лише управлінців найвищого та середнього рівнів, спеціалістів, що мають високу професійну підготовку. В зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління персоналом в окремий напрямок менеджменту.

В літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття „управління персоналом”. Ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства[2, с.288].

Одні автори у визначенні оперують ціллю та методами, за допомогою котрих можна досягти цієї цілі, тобто акцентують увагу на організаційному аспекті управління. Інші у визначенні найбільшого значення надають змістовій частині, що відображає функціональний бік управління. Типовим прикладом є визначення В.П. Галенко: „Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств”.[7, с .17]

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом. Слід зауважити, що чим більшою є компанія та чим більше підрозділів і філіалів вона має тим більше значення має узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління. Але спочатку давайте поговоримо про засоби управління, через та за допомогою котрих і відбувається процес управління персоналом. Існує три групи основних засобів управління: прямі засоби управління, опосередковані та особлива група – квазізасоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох. Практика господарювання на ринкових засадах підтверджує ту незаперечну істину, що результативність будь-якої виробничо-господарської та комерційної діяльності залежить передовсім від компетентності та творчої активності управлінських кадрів, достатньо глибокого знання ними конкретної економіки,

законодавчої бази та соціальних аспектів господарював. Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі Шекшня С.В., пропонують здійснювати в декілька етапів [3, с. 272-273]:

- оцінка досягнення цілей;
- оцінка компетенція;
- оцінка мотивації;
- вивчення статистики людських ресурсів;
- оцінка витрат.

Відзначимо, 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 непорозуміння усієї важливості такої оцінки. Основний натиск робиться на оцінку продуктивності, такий підхід Ми бачимо в Д.С. Синка [4, с.680], залишаючи осторонь «людський фактор».

На даному етапі продуктивність праці є важливим планово-економічним показником, що характеризує не тільки степінь використання трудових ресурсів на підприємстві, але й рівень ефективності всієї ринкової системи в цілому. А це означає, що фундаментальним направленням розвитку нової ринкової системи повинні стати стабілізація вітчизняного виробництва і ріст на цій основі продуктивності. Будь-яке суспільство для забезпечення нормального (достатньо комфортного) рівня своєї життєдіяльності здійснює безліч видів конкретної праці. З цією метою люди створюють певні організації (трудові колективи), які спільно виконують ту чи іншу місію (реалізують програму або мету) і діють на засаді певних правил і процедур. Проте мета й характер діяльності таких численних організацій різні. За цією ознакою їх можна поділити на дві групи: підприємницькі (комерційні), що функціонують і розвиваються за рахунок власних коштів, і непідприємницькі (некомерційні), існування яких забезпечується бюджетним фінансуванням держави. Організації з підприємницьким характером діяльності називають підприємствами.

Підприємство це організаційно виокремлено та економічно самостійна основа (первинна) ланка виробничої сфери народного господарства, що виготовляє продукцію (виконує роботу або надає платні послуги).[6, с. 23]

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним розвитком економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни.

Інтегральним показником якості робочої сили є продуктивність праці. Під продуктивністю праці слід розуміти витрати праці на виробництво одиниці продукції.

Вимірювання продуктивності праці здійснюється шляхом порівняння результатів праці у вигляді обсягів виробленої продукції (робіт, послуг) із витратами праці (середньооблікова чисельність робітників). В дійсний час в Україні здійснюється цілеспрямована реорганізація командні всього народного господарства. Змінюються форми власності. Адміністративні - методи

управління підприємствами. Це потребує не тільки використання в процесі управління підприємством маркетингових досліджень, розробки бізнес-планів, використання методології стратегічного планування і інших безумовних атрибутів ринкової економіки, але й поглиблення, розвитку широкого відомих положень, закономірностей і принципів науки і практики управління, а також залучення зарубіжного досвіду..

Успіх роботи підприємства (організації, фірми) забезпечують працівники, зайняті на ньому. Саме тому сучасна концепція управління підприємством передбачається виділення з величезної кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадровою складовою виробництва – персоналом підприємства. [6, с. 32]

Отже, головною продуктивною силою суспільства є працююча людина. Праця була і залишається головним джерелом матеріального і духовного достатку, головною умовою життя і розвитку суспільства. Вся трудова діяльність людей здійснюється за участю трьох елементів: робочої сили, знарядь і предметів праці. Основна роль серед них належить робочій силі, яка використовує знаряддя і предмети праці. Засоби виробництва функціонують тільки в процесі праці.

З розвитком науково-технічного прогресу праця трудівників сільського господарства стає дедалі продуктивнішою забезпечуючи зростання виробництва продуктів рослинництва і тваринництва для задоволення потреб населення і промисловості. Раціональне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці на основі комплексної механізації, електрифікації та автоматизації виробничих процесів у сільськогосподарському виробництві є одним з найважливіших завдань агропромислового комплексу. Аналіз використання трудових ресурсів і оплати праці передбачає вивчення: забезпеченості сільськогосподарських підприємств робочою силою та використання її в окремих галузях протягом року і в окремі періоди; складу трудового колективу за освітою, стажем і кваліфікацією; динаміки продуктивності й оплати праці та резервів її підвищення; рівня виконання плану оплати праці; відповідності оплати праці обсягові виконаних робіт, виробленої продукції та рівню продуктивності праці; економії чи перевитрати у використанні фонду зарплати (оплати праці), джерел досягнутої економії та причин перевитрат. За даними аналізу розробляють конкретні заходи щодо кращого використання трудових ресурсів, робочого часу, підвищення продуктивності праці [8, с. 58].

З вище сказаного можна зробити висновок, що у практичній діяльності українських фірм останнім часом дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому при розробці стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. В стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики, як визначення

якісного складу персоналу, критеріїв підбору співробітників, структури і штатного розкладу підприємства, напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників. Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Оснoву концепції управління персоналом підприємства складають:[8, с.54]

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- 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;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових тенденцій[7. с 105]:

- дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);

- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70 % з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66 % - надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70 % - створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

- надання працівникам "гнучких" пільг. Замість традиційного обов'язкового

набору пільг - медичного страхування, страхування життя тощо - сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);

- поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам "спочивати на лаврах" і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30-річним стажем.

На думку авторів [9, с.288], оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства. Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії у трьох основних напрямках.

По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому.

По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших - навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей.

По-третє, служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення "нагору" робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах.

Отже, концепція управління персоналом - це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління персоналом є стрижнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її основні напрямки та підходи.

Література:

1. Шпалінський В.В., Помазан К.А. Психологія управління: Навчальний посібник – Х.:Веста;Ранок, 2002.
2. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.
3. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогрессе, 1999.
4. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 "Облік і аудит" / За ред. Ф.Ф. Бутинця. - Житомир: ПП "Рута", 2005.
5. Шегда А.В., Литвиненко Т.М., Нахаба М.П. Економіка підприємств. - К.: 2000.
6. Протопова В.О., Полонський А.Н. Економіка підприємства. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. К.: ЦУЛ, 2003
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. К.: 2001.
8. Ципки Ю.А. Управление персоналом: пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
9. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.

Пожуева Т.О. Стратегия управления персоналом как один из основных способов повышения производительности труда Англ.

The personal management strategy that has a major influence on labour productivity increasing is described in this article. The personal management system is a complicated mechanism, there is close and indissoluble intercommunication between its elements.

Key words: management, personal, enterprise, strategy.

Пожуева Т.О. Стратегия управления персоналом как один из основных способов повышения производительности труда

В данной статье рассматривается стратегия управления персоналом, которая оказывает значительное влияние на повышение производительности труда. Система управления персоналом представляет собой сложный механизм, между элементами которого существует тесная и неразрывная взаимосвязь.

Ключевые слова: управление, персонал, предприятие, стратегия.