

УДК 65.012.32: 339.13

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Т.Р. ЛУЦИК, С.П. ІГНАТЕНКО

Київський національний університет технологій та дизайну

В статті визначено передумови підвищення ефективності використання персоналу підприємства. Уточнено вимоги до керівників, аспекти управління кадрами, функції, підходи та форми ефективного використання персоналу підприємств

Сьогодні всі розуміють, що для того щоб розвиватися, отримувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне – людських. Керівник підприємства (роботодавець) повинен у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал виявляється при сприятливих умовах для працівника, а його здатність у виконанні робіт, рішенні задач, у тому числі проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах.

Сучасні ринкові умови, жадають від підприємств збалансованого сполучення людських цінностей, організаційних змін і безперервних адаптацій до змін зовнішнього середовища, а значить - істотних змін у принципах, методах і формах роботи з людиною на підприємстві, іншими словами вимагає створення ефективного механізму системи управління персоналом підприємства.

Об'єкти та методи дослідження

Проблема управління персоналом завжди перебувала в центрі уваги науковців. Значний внесок у розробку теорії і методології управління персоналом зробили праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл: В.В. Адамчука, О.І. Амоші, А.С. Афоніна, С.І. Бандура М.Г. Белопольського, Д.П. Богині, Г.І. Виханського, В.М. Гриньової, В.М. Данюка, М.І. Долішнього, А. П. Єгоршина, Є.М. Лібанової, І.С. Завадського, Є.П. Качана, А.М. Колота, А.Я. Кібанова, О.В., Крушельницької, В.М. Нижника, А.М. Селезньова, І.В. Сороки, Г.В. Щокіна, Л. Якокки та інших [1].

Однак становлення ринкових умов господарювання вимагає розробки нових методологічних підходів до проблеми управління персоналом підприємств.

Постановка завдання

Проблеми управління персоналом підприємств в ринкових умовах, що розвиваються, досліджені недостатньо, не існує єдиного підходу щодо формування його складу та сутності, відсутня методика визначення доцільної планової чисельності та якісного складу персоналу в період різних змін обсягів виробництва, практично відсутні концепції та програми перспективного розвитку і ефективного використання персоналу, бракує методів щодо забезпечення індивідуального підходу у питаннях зацікавлення найманих працівників в кінцевих результатах діяльності підприємства.

Підприємство – не тільки організаційна, технічна, інформаційна, але й економічна і соціальна система, в якій найважливішим елементом є людина - творчо активна, зі своїми перевагами і недоліками.

Особистісний потенціал людини, її ділові якості служать джерелом і вихідними принципами розвитку організації. У зв'язку з цим управління персоналом є універсальною задачею і основною

функцією керівника. Нерідко керівник діє на основі інтуїції, свого досвіду або особистих переконань, які не завжди вірні. Перш за все, він повинен звертати увагу на здібності своїх підлеглих, конфлікти, поведінку і проблеми. Управління персоналом покликане сприяти вирішенню таких проблем, і в цьому його сутність. Професійний і творчий розвиток, ефективна реалізація потенціалу персоналу визначають ту основу, яка може забезпечити стабільність і досягнутий стійкий соціально-економічний розвиток підприємства. Людський потенціал, здатність керівника правильно поставити мету і ефективно розпорядитися ресурсами - головний фактор успіху підприємства на ринку.

Результати та їх обговорення

В сучасних умовах ринкових відносин ефективність використання персоналу заслуговує на особливу увагу з боку організацій. Воно покликано бути помічником керівників вищої ланки управління у визначенні кадрових ресурсів і можливостей організації, є основою розробки способів збільшення ділової активності підрозділів, виявлення резервів ефективності їхньої господарської діяльності, соціологічних досліджень і впровадження їх результатів. Управління персоналом - свідомо діяльність по забезпеченню позитивної і запобіганню негативної взаємодії між людьми усередині підприємства, застосоване до всіх сфер зайнятості і спрямоване на досягнення ефективності і справедливості, що спонукає кожного члена підприємства діяти в ім'я здійснення загальних цілей всієї організації. Знання їх вкрай необхідне керівникам і спеціалістам сучасного виробництва, працівникам кадрових служб і соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення якості та ефективності праці [1].

Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави. Сучасний етап політичного і економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників, що вміють аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та виявляти альтернативи, володіти методами їх об'єктивної оцінки, брати на себе відповідальність в складних ситуаціях.

Від керівника на етапі проведення радикальних економічних реформ в умовах ринкової економіки вимагається переосмислення шляхів розвитку економіки і створення цілісного господарського механізму. Підбір, навчання і виховання кадрів – одна із основних проблем наукового управління економікою. Це головний елемент управлінської системи, тому в роботі з кадрами керівнику необхідно притримуватись чіткої, продуманої лінії.

До ділових якостей керівників відносяться, передусім, організаторські здібності, виконавство, компетентність, підприємливість. Професійні знання керівника повинні бути на рівні сучасних вимог НТП, він повинен вміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, що б сприяла широкому розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності і якості певної ділянки роботи.

В умовах переходу до ринкової економіки керівник повинен мати якості, які притаманні менеджеру в провідних країнах світу. Передусім, це орієнтація на ефективність як основний критерій діяльності організації, ініціативність, схильність до колегіального вироблення рішень, гнучке реагування на зміни навколишнього середовища.

Виробляючи вимоги до керівника, необхідно мати на увазі, що в ході переходу до ринкової економіки зазнали змін основні види управлінської діяльності: прийняття рішень, робота з людьми і робота з інформацією.

Керівні кадри покликані являти собою зразок кваліфікованого відношення до справи, вірності слову, чесності, порядності, непідкупності, скромності, нетерпимості до будь-яких відхилень від норм моралі.

Від керівника нової генерації вимагається вміння вести за собою трудовий колектив в умовах надзвичайних засобів перехідного періоду, вміння зіставляючи виробничі та соціальні цілі. А для цього від керівника вимагається виконання не лише формальних функцій, але і функцій неформального лідера колективу.

Вироблення кадрової політики в умовах ринкової економіки передбачає, перш за все, підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку з сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри у відповідності з новими задачами. Вирішальним критерієм при підборі і оцінці кадрів, перш за все керівних кадрів, є їх відношення до роботи в умовах ринку, причому відношення не на словах, а на ділі. Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки.

На сучасному етапі особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів.

Робота з кадрами - одна із складових частин управлінської роботи по керівництву підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім планованості та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план.

Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, адміністративно-правовий, політичний, соціальний, психологічний.

Політичний аспект управління кадрами – це максимум демократизму, при якому людина відчувала би себе хазяїном і творцем, це налаштування кадрів на роботу, необхідність революційних перетворень в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект управління кадрами направлений на активізацію участі виробництвом, на покращення умов, що впливають на процеси праці (житлових, культурно-побутових, охорони здоров'я, підвищення рівня освіти та кваліфікації).

Психологічний аспект управління кадрами відображає дію на кожну окрему особистість з урахуванням її психологічних і психофізіологічних якостей, інтересів, можливостей з метою стимулювання високої продуктивності і якості праці.

Адміністративно-правовий аспект управління кадрами направлений на вирішення задач координування діяльності робітників в процесі вирішення визначеної виробничої задачі, розстановки кадрів по робочих місцях з врахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня.

Виробничо-економічний аспект управління кадрами безпосередньо зв'язаний з організацією і стимулюванням праці в нових умовах господарювання. Він вирішує задачу ефективності виробництва за рахунок найбільш повного задоволення економічних інтересів трудових колективів. Поряд з іншими

аспектами управління кадрами виробничо-економічний направлений на встановлення повної відповідності між цілями і задачами виробництва – з однієї сторони, інтересами працівників – з іншої сторони.

Будь-яке підприємство – це організм, який живе за власними об'єктивними законами, довільне порушення яких веде до його загибелі.

Дуже важливими закономірностями його існування є: намагання до виживання; постійні зміни, розвиток, які направлені на пристосування до зовнішнього середовища; створення та удосконалення своїх «органів»; підтримання сприятливого внутрішнього середовища; наявність цілісності, єдиного застосування для всіх його частин.

Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірм.

Підвищення ролі персоналу і зміни відношення до нього підприємців і менеджерів пов'язано перш за все з глибокими змінами у виробництві. Науково - технічний прогрес в останні десятиліття став причиною великих змін в трудовій діяльності. Традиційна технологія поступово надає місце гнучким виробничим комплексам, робототехніці, науковому виробництву, застосованому на комп'ютерній техніці і сучасних засобах зв'язку, біо- і лазерної технології.

Внаслідок їх впровадження скорочується чисельність персоналу, підвищується питома вага спеціалістів, керівників, робочих високої кваліфікації. Розширення повноважень на робочому місці, контроль за виробничим процесом самого робітника (з виступаючими наслідками для мотивації і управління персоналом) – головна відмінна риса сучасності. Змінюється і склад трудової діяльності.

В цілому надає роль навичок фізичного маніпулювання предметами і засобами праці і зростає значення концептуальних навичок. Мається на увазі вміння представляти складні процеси, вести діалог з комп'ютером, розуміння статистичних величин. Набувають особливого значення уважність і відповідальність, навички спілкування, усна і писемна комунікація.

Управління персоналом набуває все більш важливе значення як фактор підвищення конкурентної спроможності, довгострокового розвитку. Більшість спеціалістів формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи й відмінності: за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); по переважній формі організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована бюрократична) і т. п.

Характерна риса в організації роботи з персоналом в рамках нової концепції - намагання кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту найму до виплати пенсійної винагороди.

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяні по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділам. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальний ріст вилу людських ресурсів в практиці внутрішньоформового керівництва. Така побудова служби дозволяє адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні задачі підвищення ефективності роботи підприємства.

На сьогодні найбільше зусиль кадрових підрозділів (по витраченому часі) направлені на удосконалення трудових відносин, підбір кандидатів на вакантні посади, розробку і реалізацію учбових

програм і програм соціального розвитку, а також організацію заробітної плати. Різко підвищився професійний рівень спеціалістів кадрових служб. В їх складі психологи, спеціалісти по управлінню, методам навчання (педагоги) і трудовим відносинам, підготовка яких в широких масштабах ведеться в університетах.

В системі управління персоналом можна виділити основні елементи [2] (табл.1).

Таблиця 1. Основні елементи, які формують систему управління персоналом

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів за класичним підходом в управлінні	Зміст елементів при акценті в управлінні на персонал
Ресурси фірми витрати на персонал	Фізичний капітал, грошовий капітал, прями витрати	Фізичний капітал, людські ресурси, грошовий капітал, довгострокові інвестиції
Залучення персоналу на фірми	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
Витрати на вивчення	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати – вигода»
Форма навчання	На робочому місці	Всі форми, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати – вигода»
Стиль керівництва	Авторитетний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна. Групова
Регламентация виконавця	Жорстка	Різна ступінь свободи в організації праці
Мотивація до праці	Індивідуальна	Поєднання економічних та матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Горизонт (термін планування)	Короткостроковий	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

В останні роки у внутрішньфірмовому управлінні виділилися ряд нових професій і спеціальностей, в тому числі спеціалісти по набору персоналу, інтерв'юери (психологи, які проводять співбесіди з претендентами на отримання роботи), методисти та інструментатори, консультанти з питань кар'єри, спеціалісти по профорієнтації і організаційному плануванню. Середній розмір кадрової служби - один спеціаліст на 135 зайнятих на фірмі, не рахуючи контрольних працівників [2].

В даний час багато кадрових функцій для організацій виконуються спеціалізованими консультаційними організаціями, учбовими центрами, фірмами по підбору керівників і фірмами, які надають тимчасових працівників, тобто організаціями управлінської інфраструктури. Поряд з консультативними важливу роль відіграють дослідницькі фірми, інформаційні центри.

Нове явище в сфері обслуговування кадрової роботи - узагальнення функцій підбору ключового персоналу, керівників і спеціалістів в особливий вид інфраструктурних організацій. Великих масштабів досягла майже невідома раніше галузь послуг, пов'язана з новою формою організацій і використання трудових ресурсів шляхом укладання контрактів між фірмою-наймальником і фірмами, які мають потребу в тимчасових працівниках для виконання термінових замовлень і разових робіт.

Такі контракти укладаються з метою економії на штатному розписі (інакше фірма змушена тримати резерв робочої сили на випадки хвороб, відпусток і т.п). Основні категорії працівників, які надаються цими фірмами: секретарі, обліковці, а також оператори ЕОМ, інженери, контролери якості, висококваліфіковані бухгалтерські працівники.

Найбільш значна за масштабами діяльності нової галузі кадрових послуг - сфера професійної підготовки і підвищення кваліфікації. Необхідно підкреслити, що також створений широкий ринок учбових матеріалів, програм, технічних засобів навчання.

В організації зовнішніх управлінських послуг можна виділити такі головні напрямки: діяльність суто комерційного характеру по продажу послуг; участь постачальників складних видів послуг в навчанні працівників фірм-замовників, їх консультиванні аж до надання вже підготовлених працівників для виконання окремих видів робіт, об'єднання зацікавлених фірм створення спеціальних консорціумів, круглих столів бізнесменів, об'єднань спеціалістів через професійні асоціації для організації навчання і досліджень, видань професійних журналів, створення інформаційних систем.

Немало фірм на власних помилках впевнились в необхідності враховувати людський фактор вже на стадії вироблення загальнокорпоративної стратегії. Це відноситься до підготовки окремих категорій кваліфікованої робочої сили, компетентних менеджерів для виконання специфічних задач.

Схильність фірм до активної кадрової політики, розрахованої на високий рівень зацікавленості персоналу в роботі проявляється як в значних витратах на навчання працівників, так і через активне залучення їх в управлінську діяльність і участь у власності. В цьому випадку кадрова політика включає в себе, як правило, і добровільні зобов'язання фірм по введенню додаткового соціального страхування, створенню комфортних умов праці, забезпеченню різноманітних пільг для персоналу та ін.

Велике значення має розробка підходів до оцінки роботи службовців і управлінського апарату. Ціллю акції по вирішенні цієї проблеми є не скорочення робочих місць, а раціоналізація праці шляхом оцінки всіх операцій, які проводяться. Фіналом є визначення ідеальної схеми функціонування адміністративної ланки підприємства.

Для цього конкретними діями є: перепідготовка персоналу, переорієнтація і навіть реорганізація деяких підрозділів. Підвищення ефективності праці і прибутків можна досягти в результаті переоцінки вимог до персоналу, перерозподілу функцій і використанні інформаційної техніки.

Важливо сконцентрувати увагу на інтелектуальній спеціалізації працівників, а не на спеціалізації задач. Інтелектуальна спеціалізація сприяє збагаченню праці менеджерів, зменшуючи витрати часу на виконання задач, які не приносять їм задоволення.

Останнім часом великими компаніями спостерігається скорочення великої кількості працюючих. Серед причин може бути і загальний спад в розвитку економіки і структурні реорганізації, які проводяться фірмами з ціллю підвищення ефективності всіх підрозділів. При скороченні проходить якісна зміна співвідношення різних категорій зайнятих.

В сучасних системах управління персоналом для створення гармонійних відносин, які сприяють гуманізації праці, все більш частіше використовуються наступні підходи:

- гарантійне забезпечення заробітної плати, зайнятості і робочого місця;
- здійснення значних додаткових виплат (в т.ч. на пенсійне забезпечення);
- участь персоналу в процесі внесення раціоналізаторських пропозицій;
- використання гнучких систем організації роботи;
- застосування програм збагачення праці і ротації;
- надання фірмами засобів на проведення відпочинку і вільного часу;
- надання працівникам знижок на продукцію чи послуги, які виробляються чи надаються в фірмах, в яких працюють.

Методи гуманізації, раціоналізації і стимулювання праці широко використовують в своїй практиці компанії багатьох країн. Сучасні роботодавці розглядають витрати на соціальні програми в якості однієї з форм довгострокових інвестицій. Роботодавці фінансують медичне обслуговування для підтримки персоналу в робочому стані і надають оплачені перерви на протязі робочого дня для створення оптимального режиму робочого часу.

Головною задачею кадрових служб по управлінню людським персоналом на підприємствах є найбільш ефективне використання можливостей співробітників у відповідності з цілями підприємства і суспільства. При цьому повинно бути забезпечено збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу і різними соціальними групами.

Висновки

Виходячи із проведеного аналізу, можна зробити висновок про те, що ефективність (продуктивність) підприємства залежить від трьох найважливіших умов: сприятливого ділового навколишнього середовища; правильної стратегії підприємства; якості людських (особливо управлінських) ресурсів.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Ці завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки [3].

Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими [3].

При розгляді кожної із задач (розрахунки чисельності, встановлення ставок оплати, атестація персоналу, аналіз ринку праці і т. д.) можна сказати, що всі вони тісно взаємозв'язані. Врахування цього взаємозв'язку є однією із умов ефективної діяльності персоналу підприємства і фінансової діяльності підприємства в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. <http://conferences.neasmo.org.ua/node/184>
2. <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15319>
3. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf

4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, –1998. – 224с.
5. Рубан Г. С. Работа с кадрами на производстве. – К.: Техника, –1990. – 124 с.
6. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом. – К.: МАУП, –1998. – 256с.
7. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: Монографія. – К.: МАУП, –1997. – 176с.
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. – К.: Кондор. –2003. – 296 с.
9. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, –2004. – 398 с.
10. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. –К.: Центр учбової літератури, –2006.