

ОСНОВНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Л. М. Гасюк, кандидат педагогічних наук

Сучасні тенденції розвитку ринкових відносин в Україні сприяють формуванню нових поглядів на управління підприємства. Менеджмент персоналу в межах новітніх підходів розглядається як важіль, що сприятиме здійсненню ефективного управління, рівень якого можливо виміряти відповідними показниками соціального й економічного характеру. Однак більш прозорим є комплексний підхід до визначення ефективності менеджменту персоналу, в основу якого покладено розробку соціально-економічного показника ефективності. Ефективність необхідно розглядати у соціальному та економічному аспектах, вважаючи актуальним формування теорії управління відповідно до вимог сучасності. Якщо економічний аспект розглядається у формуванні фінансової, матеріальної бази, то соціальний аспект показує вплив управлінських дій на формування професійних якостей працівників і їх відносин усередині компанії, психологічного клімату в колективі.

Проблемами управління персоналом займалася достатня кількість учених-економістів – М. Армстронг, В. Веснін, Н. Гавкалова, Г. Одинцова, А. Єгоршин, О. Кузьмін, А. Кибанова, А. Перетятко, А. Чухно та інші, але ці проблеми залишаються актуальними і сьогодні.

Мета статті – розглянути основні теоретико-методологічні аспекти процесу управління персоналом.

Особливе місце серед низки чинників ефективності функціонування підприємства посідає персонал – головний і єдиний суб'єкт дієвої кадрової політики.

Часто менеджмент персоналу ототожнюють із управлінням людськими ресурсами, що не зовсім доречно, оскільки за деякими визначеннями, управління людськими ресурсами

можна звести лише до планування й управління людськими ресурсами організації [5].

Основний акцент у визначенні – розгляд мети управлінських дій, тобто відстежується стратегічний погляд щодо управління персоналу. Менеджмент персоналу визначає управлінський вплив, який базується на управлінських функціях. Серед таких функцій виокремлюють планування потреб у персоналі, організацію праці персоналу, мотивацію персоналу, контроль за персоналом. У менеджменті персоналу наявні всі управлінські функції, які взаємопов'язані та впливають одна на одну, але деякі дослідники вважають, що управління персоналом можна ототожнювати з однією з функцій менеджменту – функцією керівництва.

Основна мета управління персоналом – поєднання в межах кадрової політики організації ефективного планування потреби в персоналі, науково обґрунтованої та застосовної практично оцінки персоналу, планування кар'єрного росту, ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників, результативного контролю та оптимального вирішення завдань, які визначаються умовами ринку.

Управління персоналом організації – багатобічний, складний і специфічний процес. Персонал є найскладнішою складовою для управління за рахунок того, що кожна людина є неповторною, має особисті соціально-психологічні якості та особливості характеру.

Сьогодні існує чимало наукових підходів до визначення ефективності, але це питання викликало багато суперечностей між теоретиками. Приймаючи рішення про ефективність або неефективність менеджменту організації,

варто виокремити економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображують побудову та функціонування систем менеджменту (рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо). Водночас ефективність системи менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: розмір прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнт автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо [4].

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни та ін. Показниками для її оцінки є рівень централізації функцій управління, співвідношення кількості управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень та інших видів праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо [4].

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інститутів тощо. Соціальну ефективність можна оцінювати за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівні трудової дисципліни, стабільності кадрів, розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві,

рівень умов праці та ін. З іншого боку, ефективність менеджменту можна визначити за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів і задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживача тощо [4].

Коли йдеться про ефективність роботи персоналу, то вона розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва. При цьому виділяють ефективність управлінського персоналу та ефективність роботи підлеглих. Особливістю управлінської праці є те, що її результати, на відміну від праці робітників, важко оцінити за допомогою кількісних оцінок. Результати праці керівників визначаються залежно від показників виробничої діяльності підприємств. До того ж, ефективність управлінської праці необхідно визначати не за кількістю підготовлених документів і відданих розпоряджень, а за результативністю та прогресивністю організаційних і технічних рішень, які приймаються, – за їхнім впливом на результати діяльності робітників, зайнятих виробництвом продукції та наданням послуг [7].

Нині немає єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності роботи персоналу. Це пов'язано з тим, що важко визначити ефективність менеджменту персоналу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний не лише з робочим процесом і його кінцевими результатами, а також із соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств та ін. Аналіз наукових концепцій дає змогу виокремити три методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту:

1. Персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва мають слугувати критеріальними показниками ефективності персоналу.

2. Критеріальні показники мають відзеркалювати результативність, якість і складність трудової діяльності.

3. Ефективність роботи персоналу значною мірою визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психо-

логічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом [2].

Оцінка ефективності персоналу необхідна, як і оцінка ефективності, результативності та продуктивності інших сфер діяльності підприємства. Однак існують деякі перешкоди в оцінюванні робітників:

- переконання, що проведення науково обгрунтованої оцінки є складним завданням;
- рівень зусиль кадрових підрозділів важко визначити за допомогою кількісних показників;
- складно визначити, коли цілі підрозділів досягнуті, а коли ні;
- менеджери по роботі з персоналом не мають часу та бажання проводити оцінку ефективності та продуктивності роботи як своєї, так і іншого керівництва;
- незначний інтерес до оцінки ефективності та продуктивності менеджменту персоналу з боку керівництва підприємства.

Здійснення кадрової політики стає все актуальнішим разом із підсиленням ролі персоналу у забезпеченні соціально-економічної ефективності виробництва. Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу є кадрові документи, розроблені та затверджені керівництвом підприємства для внутрішнього застосування (накази про найм, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку та штатний розклад, особові картки працівників).

Ще однією складовою кадрової політики є певна система оцінювання характеристики персоналу, завдяки чому можна виявити ступінь відповідності його якостей ustalеним нормам і стандартам. Щоб визначити ефективність роботи персоналу, слід використовувати комплексну систему її оцінювання за детально розробленою схемою з переліком конкретних питань, які дають змогу всебічно характеризувати працівника та з'ясувати його вміння, здібності та навички, професійні досягнення або недоліки. В свою чергу, правильне використання результатів оцінювання персоналу сприяє ефективному управлінню ним, вирішенню виробничо-організаційних питань і конфліктних ситуацій тощо.

Дієвою є впровадження системи безперервного навчання. Ця система надає змогу здійснювати широкомасштабну цільову підготовку керівників і фахівців за новими напрямками виробничої діяльності, розширити та поглибити виробничі навички та вміння робітників із метою швидкої адаптації їх до роботи у ринкових умовах, безумовного покращення якості продукції на всіх етапах її виробництва. Вдале застосування різноманітних методів навчання дає можливість охопити весь виробничий процес і залучити до нього всіх працівників. Інша складова – мотивація персоналу до праці [2]. Цей процес передбачає як матеріальну винагороду, так і моральне заохочення працівників. Зневага мотивацією персоналу – найгрубіша і, на жаль, досить поширена нині помилка. Слід враховувати, що йдеться не тільки про мотивування персоналу, а також про економічну вигоду всього підприємства, оскільки перенавчання обходиться значно дешевше, ніж залучення висококласного фахівця зі сторони.

Для організації системи мотивації та оптимізації управління персоналом необхідно враховувати, що трудова напруженість працівників має циклічний характер: після періоду піднесення настає період спадів, а через деякий час – нові піднесення. У зоні недостатньої напруженості та перенапруження результати трудової діяльності нижчі від оптимальних. З метою підвищення й утримання мотивації на необхідному рівні слід сформулювати цілісну систему стимулів, яка не зводиться лише до підвищення заробітної плати або матеріальних компенсацій, а включатиме можливість просування по службі, перенавчання або підвищення кваліфікації, забезпечить комплекс соціальних гарантій і впевненість працівника в завтрашньому дні. Нині найбільш популярним є використання широкого спектра соціальних пільг: медичних, страхових, пенсійних, фінансове консультування.

Враховуючи вищенаведені теоретичні аспекти, рівень заробітної плати повинен бути жорстко пов'язаний з обсягом виконаної роботи. Тобто повна заробітна плата складається із премії, розмір якої залежить від ефективності виконання робіт. Усі працівники підприємства повинні бути ознайомлені з порядком нараху-

вання премій, тобто до їх відома потрібно довести, що виконання певного обсягу робіт (і певної кількості) вплине на розмір їх доходів.

Отже, оцінка ефективності менеджменту персоналу є складним багатоаспектним питанням. Адже саме ефективність менеджменту персоналу можна ототожнювати з успішністю організації, якщо всі працівники докладають зусилля для досягнення певної мети. Ефективність у вигляді кількісних показників показує, що управлінський персонал здійснює необхідні, важливі дії у правильному напрямі. У практиці України надається перевага вимірюванню ефективності за соціально-економічними показниками. При цьому економічна ефективність характеризує ступінь досягнення мети підприємства шляхом результативного менеджменту персоналу на основі принципу раціонального підходу до витрат ресурсів, соціальна ефективність характеризує ступінь задоволення потреб та інтересів найманих працівників.

Практична значимість викладених методів підвищення ефективності менеджменту персоналу дозволяє зберегти та примножити наявні ресурси підприємства, раціонально використовуючи фінансові фонди.

ЛІТЕРАТУРА

1. Амстронг М. Практика управління людськими ресурсами : [пер. с англ.] / Амстронг М. ; под. ред. Мордовина С. К. – 8-е изд. – С.Пб. : Питер, 2004. – 832 с.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом / Егоршин А. П. – 2-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 624 с.
3. Кайнова Т. В. Складові соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства / Кайнова Т. В. // Проблеми науки. – 2008. – № 5. – С. 27–31.
4. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
5. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развития организации». Модуль 16. / Мордовин С. К. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
6. Перетятко А. Розробка ефективної системи управління персоналом / Перетятко А., Таряник А. // Персонал. – 2008. – № 1. – С. 42–45.
7. Управление персоналом организаций / под ред. Кибанова А. Я. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 512 с.
8. Чухно А. А. Интеллектуальный капитал: сущность, формы и закономерности развития / Чухно А. А. // Економіка України. – 2006. – № 11. – С. 48–55.

УДК 061.66:330.112(477)

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З ПОТЕНЦІЙНИМИ КЛІЄНТАМИ

О. В. Бондар, кандидат економічних наук

Управління взаємовідносинами підприємства з клієнтами – важливий напрям управління його ефективністю. Консалтингове підприємство повинно налагоджувати, планувати та керувати взаємодією з клієнтами.

Ділові взаємовідносини можуть бути визначені як тривалий процес, у ході якого дві організації формують спільні соціальні, еко-

номічні зв'язки з метою зниження витрат та/або підвищення рівня цінності взаємовідносин, таким чином досягаючи взаємної вигоди. Підприємства вступають у взаємовідносини один з одним, щоб оптимально використовувати власні ресурси.

Для консалтингового підприємства взаємовідносини зі споживачем мають багатоаспек-