

УДК 005.951:664

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Національний університет харчових технологій

Розглянуто сучасні методи управління кадрами підприємства та основні напрями оперативної діагностики персоналу. Охарактеризовані критерії ефективності управління персоналом. Для обґрунтування основних висновків представлено групи оцінки кадрового потенціалу за напрямками аналізу.

Ключові слова: управління персоналом, нестабільність, методи оцінки, кадровий потенціал, ефективність.

Найважливішою умовою прискорення соціально-економічного розвитку економіки України є раціональне формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємств, що дозволить забезпечити їх кадрами, здатними вирішувати поставлені виробничі та організаційні завдання, а також приймати вірні рішення в період складних, нестабільних і швидко мінливих економічних ситуацій.

До змін у ринкових умовах на сучасному етапі зможе адаптуватися тільки такий персонал, який орієнтований на постійне вдосконалення. Дана обставина підвищує вимоги до всієї кадрової стратегії підприємства. Чим вище рівень кадрового потенціалу з позицій сукупності його професійних знань, здібностей, навичок і мотивів до праці, тим ефективніше працює підприємство.

У нестабільні для харчової промисловості періоди проблема управління персоналом підприємства іноді відсувається на задній план, але саме в цих умовах розробка перспективної концепції кадрового менеджменту створює необхідні передумови для економічного зростання.

Управління та розвиток кадрових ресурсів потребують пріоритетного інвестування, оскільки необхідно забезпечити виживання підприємства; підвищення професійного рівня працівників та його відповідність стратегічним цілям підприємства; а також збереження конкурентоспроможності підприємства, що неможливо без нових технологій і нових знань.

Заходи, які сприяють ефективному кадровому менеджменту, обумовлюють зростання продуктивності праці, отже, їхнє фінансування відповідає принципу економічної ефективності витрат.

Враховуючи, що управління кадровим потенціалом – це реалізація заходів, спрямованих на підвищення рівня готовності управлінського підрозділу підприємства сприйняти зміни та забезпечити відповідність кадрів наявній потребі у професійній кваліфікації. У цьому зв'язку для розробки сучасних методів управління кадровим потенціалом підприємства пропонується орієнтуватися на категорії, які характеризують і доповнюють зміст структурних складових частин загального кадрового потенціалу. Тобто, управління кадровим потенціалом означає: реалізацію заходів формування кадрового резерву, розробку програм підготовки, навчання й атестації працівників підприємства, які відповідає стратегії ефективного функціонування підприємства [4, с.102].

В свою чергу, управління та формування кадрового потенціалу і його подальше ефективне використання неможливе без його оцінки та аналізу. Відмітимо, що при оцінюванні ефективності управлінської діяльності важливим є розуміння поняття «ефект» (лат. *effectivus*– виконання, дія) – результат, порядок певних дій.

Аналіз кадрового потенціалу став проводитися з появою інтересу до персоналу, як до важливого ресурсу організації, у виконанні якого приховані значні резерви, а будь-який ресурс характеризується, у першу чергу, економічною ефективністю використання. Тому підприємству необхідні інструменти, що дозволяють менеджерам ефективніше використовувати персонал.

В економічній літературі існують кілька підходів до розуміння ефекту управлінської діяльності. По-перше, ефект управління виражається показниками загальної результативності діяльності підприємства, організації; по-друге, із загального ефекту можна виокремити ту його частину, яка досягнута завдяки системі управління, використавши для цього спеціальну систему показників управління (менеджменту); по-третє, процес управління охоплює взаємопов'язані етапи і операції, що дає підстави розрізняти проміжні (локальні) і кінцеві результати управління та його окремих ланок [1, с.225].

Отже, проміжними результатами діяльності керівника або органу управління є втілені у рішеннях і планах узагальнення, ідеї, концепції. Кінцеві результати управління тотожні кінцевим результатам керованого об'єкта – підприємства, галузі, регіону, національної економіки.

Критерієм ефективності управління персоналом є ступінь відповідності його фактичних параметрів стандартизованим вимогам до нього. Оскільки, оцінка персоналу – процес визначення ефективності виконання працівниками

підприємства своїх посадових обов'язків, процес визначення потенціалу працівників, встановлення якості, складності та результативності праці конкретного працівника та відповідності посаді, яку він займає, необхідно зазначити, що оцінка кадрового потенціалу передбачає: діагностику основної орієнтації управлінського персоналу – орієнтація на завдання чи відносини; розподіл управлінських ролей; вміння проектувати; наднормативну активність; інноваційний потенціал; здібність до навчання; задоволеність статусом, орієнтація на посадове зростання, наявність резерву на висунення, оцінка кадрового резерву.

Важливо відмітити, що при здійсненні заходів оцінки використовуються різні методики психологічної й соціально-психологічної діагностики, спеціалізовані методи збору й аналізу інформації, теорії вивчення між особових відносин (соціометрія) та групові оціночні методи. Застосування взаємодоповнюючих методик дозволяє отримувати достовірну оцінку кадрового ресурсу підприємства.

Зазначимо, що результати кадрового моніторингу можуть бути основою для оптимізації розміщення кадрів, планування заходів корекції соціально-психологічного клімату, структури підпорядкування, стилю управління та мотивації співробітників, організації взаємодії усередині й між підрозділами. Тобто, основні напрями оперативної діагностики персоналу найчастіше такі: визначення структури персоналу за кваліфікацією, досвідом, віком, статтю, освітою тощо; дослідження системи добору персоналу; системи оплати праці; системи мотивації персоналу; оцінка відносин між правлінням і профспілками (аналіз договорів); оцінка результатів виконання роботи; оцінка процесів розвитку, навчання персоналу та комунікаційних процесів на підприємстві [2, с.15].

Також, аналіз кадрового потенціалу включає дослідження динаміки чисельності працівників, обсягів прихованого безробіття, розміри і особливостей плинності кваліфікованих кадрів. Виявляються причини, що призвели до втрат робочого часу (відсутність замовлень і сировини, втрата традиційних ринків збуту, висока ціна продукції, недозавантаження устаткування, відсутність маркетингових досліджень тощо), а також з'ясовується відповідність кількості працівників потребам виробництва.

Під час збору інформації використовуються такі методи як: анкетування, спостереження, інтерв'ювання, реєстрація роботи або ведення щоденника, функціональний аналіз, аналіз організації роботи працівника, анкета для аналізу посади тощо.

Оскільки, ефективність управління кадрами підприємства не піддається оцінці єдиним узагальнюючим показником, а розрахунок ефективності кадрового потенціалу здійснюється з використанням кількісних та якісних показників.

Кількісні параметри кадрового потенціалу підприємства залежать від чисельного складу персоналу організації. А в регіоні кількісні параметри кадрів характеризуються чисельністю економічно активного населення, чисельністю працівників у різних галузях і сферах економіки.

Кількісним показником кадрового потенціалу країни та складових її регіонів служить чисельність економічно активного населення.

До кількісних належать: трудові і фінансові показники, економія часу працівників управління. Основними якісними компонентами трудового потенціалу є психофізіологічна, соціально-мотиваційна, освітньо-професійна, інтелектуальна, культурна, творча та інші. Так, якісні компоненти трудового потенціалу детерміновані частковими показниками (параметрами), а саме:

- психофізіологічна компонента, пов'язана зі здібністю та схильністю людини до праці, станом її здоров'я, типом нервової системи, витривалістю;

- освітньо-професійна компонента, пов'язана з наявністю загальних та спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, відповідальністю, професійною майстерністю;

- соціально-мотиваційна компонента, пов'язана із соціальною зрілістю, рівнем свідомості, ідейною впевненістю та раціональною поведінкою, інноваторством, діловитістю.

- Соціально-економічний зміст поняття трудового потенціалу уможливорює здійснення кваліметричної оцінки більшості якісних компонент трудового потенціалу на різних рівнях аналізу – суспільства, підприємства, людини [5, с.17].

Крім того, до найважливіших якісних компонентів трудового потенціалу відносяться:

- здоров'я – працездатність (кількість втрат робочого часу з причин тимчасової непрацездатності), середня тривалість життя, витрати на охорону праці та здоров'я;

- освіта – кількість спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою;

- творчість – кількість винаходів, раціоналізаторських пропозицій в розрахунку на одного працюючого;

- професіоналізм – якість продукції, втрати від браку, питома вага кваліфікованих робітників у загальній чисельності працівників [3, с.189].

Основні напрями розвитку трудового потенціалу націлені на процеси модернізації у сфері зайнятості відповідно до потреб структурної перебудови господарського комплексу країни і розбудови соціально-орієнтованої економіки. Вони розроблені з урахуванням директив “Збереження і розвиток трудового потенціалу України на 2008–2017 роки”, схвалених Указом Президента України від 18 жовтня 2007 р. № 1166, згідно з якими реалізація політики розвитку трудового потенціалу має здійснюватися через довгострокову програму розвитку трудового потенціалу в Україні.

Відповідно до методичних рекомендацій “Прогнозування і розробка програм розвитку України та її регіонів на перспективу”, показники динаміки населення і трудових ресурсів базуються на оцінці тенденцій відтворення населення, зміні структури його статевовікових груп, яка склалася у попередні роки, а також на змінах, які відбулися поточного року. В свою чергу, факторний аналіз і прогноз відтворення населення та трудового потенціалу передбачає застосування таких показників, як народжуваність, смертність, міграційні процеси, демографічна структура населення.

Враховуючи, що управління починається з аналізу, який дасть змогу розкрити зміни трудового потенціалу під впливом тих або інших факторів, ступеня використання та відповідності потребам підприємства, доцільно вищеописані групи оцінки згрупувати за напрямками аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз кадрового потенціалу підприємств

| Напрямок аналізу | Методика аналізу | Використання результатів аналізу |
|---|---|---|
| Динаміка якісних та кількісних характеристик кадрового потенціалу | Співставлення показників за окремими складовими кадрового потенціалу в звітному та попередньому періодах | Оцінка результативності проведених заходів щодо зміни характеристик кадрового потенціалу |
| Відповідність фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному | Згідно показників, які плануються, шляхом співставлення фактичної та планової величини показника. Співставлення необхідного рівня показника з фактичним | Управлінські рішення щодо зміни кадрової політики з метою зміни кадрового потенціалу згідно обраного напрямку |
| Ступінь використання кадрового потенціалу | Співставлення фактичної величини показника з потенційно можливим | Розробка заходів щодо більш повного використання можливостей робітників |

Конкретний набір показників для аналізу кадрового потенціалу залежить від бачення майбутніх характеристик персоналу підприємства. Чим детальнішим та конкретнішим буде це бачення, тим легше буде визначити критерії діагностики. Тому, перш ніж робити діагностику персоналу підприємства, необхідно уточнити критерії або показники аналізу.

Слід зазначити, що самі по собі ці показники не визначають рівень розвитку кадрового потенціалу, але можуть забезпечити в сприятливих умовах зовнішнього середовища його зростання. Наприклад, збільшення зайнятості відображає процес розвитку кадрового потенціалу тільки в тому випадку, якщо знову зайняті працівники одержать робочі місця у відповідності зі своєю кваліфікацією й професійною підготовкою. В іншому випадку, можна говорити про те, що кадровий потенціал, принаймні, не змінився.

Очевидно, що інтенсифікація економічної сфери здійснюється не за рахунок кількісних і якісних показників, досягнутих на базі нових технологій, а за рахунок організаційно-управлінських нововведень, розвитку управлінської та кадрової культури, збільшення віддачі від управлінського кадрового ресурсу. При цьому ефективність нинішнього етапу економічного розвитку повинна спиратись не на досягнутий рівень використання кадрових ресурсів, а на його потенційних можливостях.

Висновки. Оскільки кадровий потенціал – елемент територіального соціально-економічного потенціалу, доцільно, щоб він мав резерв можливостей для активного реагування на непередбачені надзвичайні і кризові ситуації. Ефективність кадрового менеджменту – це зворотна сторона кадрового ресурсу, яка відображає ступінь його реалізації. Якісний же рівень кадрового потенціалу відображає ступінь економічного розвитку. Стратегічна доктрина сучасного прогресу ґрунтується на концепції диференційованого розкриття людських можливостей.

Перш ніж робити діагностику персоналу підприємства, необхідно уточнити критерії або показники аналізу. Вибір показників для аналізу зумовлюється від уявлення про те, якими характеристиками повинен володіти персонал підприємства. Чим детальнішим та конкретнішим буде це бачення, тим легше буде визначити критерії діагностики.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Краткий курс МВА* / [Брунер Р.Ф., Икер М. Р., Фримен Р. Э. и др.]. — [3-е изд.]. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. — 384 с.
2. *Мартин Г.* Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; [пер. с англ. Е. И. Титова; науч. ред. М. А. Беликова]. — М. : ООО «Группа ИДТ», 2008. — 336 с.
3. *Померанцева Е.* Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение / Евгения Померанцева. — Москва : Вершина, 2009. — 256 с.
4. *Ульрих Д.* Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Дейв Ульрих; [пер. с англ. и ред. Е. Э. Залуцкой]. — М. : «ООО И.Д.Вильямс», 2012. — 304 с.
5. *Фидельман Г. Н.* Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Фидельман Г. Н., Дедиков С. В., Ю. П. Адлер. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. — 186 с.

В.А. Москаленко

Актуальные аспекты эффективного кадрового менеджмента в условиях экономической нестабильности

Рассмотрены современные методы управления кадрами предприятия и основные направления оперативной диагностики персонала. Охарактеризованы критерии эффективности управления персоналом. Для обоснования основных выводов представлены группы оценки кадрового потенциала по направлениям анализа.

Ключевые слова: *управление персоналом, нестабильность, методы оценки кадровый потенциал, эффективность.*

V.Moskalenko

Important aspects of effective personnel management in conditions of economical instability

The modern methods of personnel management of the companies and major areas of operational diagnostic of personnel are considered. Performance criteria of the

Human Resources management are described. To base the main findings are presented groups of estimate of human resources in areas of analysis.

Keywords: *HR management, instability, valuation methods, human resources, efficiency.*

e-mail: Rymarenko.81@mail.ru, м.Обухів, вул.. Київська буд 158 кв.105.

0678909345, 0952026867

Надійшла до редколегії 28.10.2013 р.