

УДК 69:338.26; 69:658.310.8

Коренюк П.І.*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій
Дніпровського державного технічного університету***Безбородов В.С.***студент
Дніпровського державного технічного університету*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MANUFACTURING PLANTS BUILDING COMPLEX

АНОТАЦІЯ

Дана стаття розкриває доцільність перегляду вітчизняними управлінцями поглядів на систему управління персоналом. Досвід розвинутих країн показує ефективність трансформації «управління трудовими ресурсами» в «управління людськими ресурсами» (УЛР). Зміна одного лише слова в назві означає зовсім інше ставлення до людини, яку, згідно з концепцією УЛР, вважають найкоштовнішим капіталом підприємства. Передові закордонні технології управління персоналом часто «не працюють» на вітчизняних підприємствах не через вади самої технології, а через людський фактор та низку помилок при їх застосуванні. З метою підвищення ефективності використання технології управління персоналом необхідно враховувати особливості певної галузі та даного підприємства.

Ключові слова: технологія, ідеологія, управління персоналом, методи управління, управління людськими ресурсами, людський капітал.

АННОТАЦИЯ

Данная статья раскрывает целесообразности пересмотра отечественными управленцами взглядов на систему управления персоналом. Опыт развитых стран показывает эффективность трансформации «управление трудовыми ресурсами» в «управление человеческими ресурсами» (УЧР). Изменение одного только слова в названии означает совсем другое отношение к человеку, которого, согласно концепции УЧР, считают наиболее ценным капиталом предприятия. Передовые зарубежные технологии управления персоналом часто «не работают» на отечественных предприятиях не из-за недостатков самой технологии, а из-за человеческого фактора и ряда ошибок при их применении. С целью повышения эффективности использования технологии управления персоналом необходимо учитывать особенности определенной отрасли и данного предприятия.

Ключевые слова: технология, идеология, управление персоналом, методы управления, управление человеческими ресурсами, человеческий капитал.

ANNOTATION

This article reveals the expediency of revising domestic views of managers about the personnel management system. The experience of developed countries shows the efficiency of the transformation of "Work Resource Management" in the "Human Resource Management" (HRM). Changing only one word in the title is quite a different attitude to the man, which, according to the concept of HRM, considered the most valuable asset of the enterprise. Advanced foreign technology management personnel often "do not work" on the domestic enterprises are not due to shortcomings of the technology itself, but because of the human factor and the number of errors in their application. In order to improve the utilization of human resource management technology is necessary to consider certain features of the sector and the enterprise.

Keywords: technology, ideology, human resources, management methods, human resource management, human capital.

Постановка проблеми. Як свідчать фахівці, в останні десятиріччя спостерігається стійка тенденція зниження якості будівельно-монтажних робіт, з метою економії заробітної плати до виконання робіт залучають робітничі кадри низької кваліфікації або взагалі некваліфікованих робітників, помітно знижується якість підготовки інженерно-технічних працівників. Значно підвищити рівень ефективності діяльності організації здатне удосконалення системи управління персоналом, як однієї з найважливіших сфер життя на підприємстві.

Аналіз останніх додоцільножень і публікацій. Розгляду питань управління персоналом присвячені праці таких всесвітньовідомих іноземних вчених, як С. Адамс, М. Армстронг, В. Врум, А. Маслоу, М. Портер, Т. Стівенс, Ф. Уайтлі, Ф. Херцберг, Е. Мейо та українських економістів: Д. П. Богиня, В. М. Геєць, В. М. Гриньова, А. М. Колот, Л. І. Михайлова, В. М. Петюх, О. Ю. Славгородська та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У своїх роботах автори досліджують сутність і зміст поняття управління персоналом; відображають особливості управління на підприємствах різних галузей; визначають домінуючі фактори, що впливають на формування системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Але, не дивлячись на широке коло проведених досліджень, багато питань залишається нерозкритими, серед них – врахування специфіки будівництва при вирішенні задач з оцінки, мотивації, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу в будівельній галузі.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження системи управління персоналом будівельних підприємств та її трансформація в сучасних умовах. Об'єктом дослідження в роботі є процеси управління персоналом на виробничих підприємствах, а предметом – теоретичні та прикладні проблеми управління персоналом в галузі будівництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «управління персоналом» – вивчають

та досліджують у дуже широкому діапазоні наукових напрямів: від філософського до соціально-психологічного та економіко-статистичного.

Сутність управління персоналом полягає у формуванні відносин організаційно-економічного, соціально-психологічного та правового характеру між, суб'єктом і об'єктом управління, включаючи найманих працівників, керівництва підприємства, роботодавців та інших співвласників організації. В основі цих відносин лежить сукупність принципів, методів і форм впливу на працівників з метою максимізації їх зусиль, спрямованих на вирішенні виробничих завдань.

У науковій літературі можна знайти й більш вузьке сучасне тлумачення поняття управління персоналом в будівництві як процесу забезпечення впливу на персонал підприємства шляхом застосування комплексу взаємопов'язаних заходів, з метою досягнення персоналом стану, необхідного для максимально ефективного забезпечення цілей будівельної організації [5].

Праця є одним з факторів виробництва, але цей ресурс не можна ототожнювати з іншими. Як влучно стверджують представники "школи людських відносин" (1924-1936 рр. ХХ ст.) людина не є механізмом чи гвинтиком у виробничому процесі [6]. Але від інших ресурсів підприємства даний ресурс відрізняється тим, що кожний працівник у будь-якій ситуації завжди має право на самовизначення і може відмовитися від усних та формалізованих умов і домовленостей, на підставі яких його здатності до праці збираються використовувати.

Через досить високий рівень безробіття в країні у менеджерів різних рівнів склалося досить поверхове ставлення до підлеглих за принципом "незамінних в нас немає". Зрозуміло, що в таких умовах взагалі не йде мова про планування наступності, яке в розвинутих країнах HR-менеджери ставлять в п'ятірку пріоритетів в управління персоналом [2].

На відміну від вітчизняних керівників, в Японії – країні, яка має одні з найкращих в світі показники ефективності управління національним господарством, власники компаній та керівники вищої ланки, вважають трудові ресурси найкоштовнішим капіталом підприємства. Так, у передових корпораціях Японії, перше місце в системі цілей менеджменту відводиться розвитку людських ресурсів (так відповіли 85,3% з 1 200 опитаних менеджерів), потім у міру спадання – розвитку ринків збуту (72,8%), створенню нових продуктів і послуг (63,8%), зміцненню фінансової структури (59%), опорі на нові продукти (45%), новим технологіям, інтенсифікації НДДКР (43,1%), стабілізації трудових відносин (36,2%), підтримці дружніх компаній (32,9%), спрощенню організаційної структури (29,7%), просуванню на зовнішні ринки (19,4%) [1].

Істотні зміни, що відбуваються в нашому суспільстві – поглиблення економічної та полі-

тичної кризи, погіршення інвестиційного клімату, зростання конкуренції, вдосконалення технологій, боротьба за споживача і якість продукції - зобов'язують керівництво підприємства змінити точку зору на весь комплекс проблем і питань управління. Сьогодні істотною зміною в процесі управління персоналом мало б стати визнання топ-менеджерами високої соціальної відповідальності, яка на них покладається.

По факту значну увагу вдосконаленню управління персоналом в своїх працях приділяють лише теоретики. А у практиків найчастіше знання й уміння в області роботи з персоналом є, взагалі, відсутні. Розроблені теоретиками науково обґрунтовані методи оцінки, ротації та підвищення кваліфікації персоналу із використанням результатів соціологічних і психологічних досліджень кадрові служби багатьох підприємств не використовують. Хоча іноді можна зустріти й "творчий підхід": відбір та оцінка персоналу на основі фізіономіки, графології, гороскопів, прізвиська, ім'я або відбитків пальців [4].

Ті нечисленні підприємці та керуючі, які відстежують та впроваджують передові закордонні технології, в т.ч. в галузі управління персоналом, наголошують на низькій ефективності їх застосування на вітчизняних підприємствах. Так, для запобігання таких явищ [4], на нашу думку, при запровадженні новітніх технологій управління персоналом, з метою зростання ефективності, доцільно пристосовувати їх до особливостей певної галузі та даного підприємства, в яких вони будуть використані.

Таким чином, система управління персоналом будівельного підприємства повинна бути побудована з урахуванням зазначених особливостей галузі. Схематичне зображення системи управління персоналом будівельного підприємства наведено на рис. 1 [7].

Так, до основних особливостей будівництва, які потрібно враховувати в процесі управління персоналом доцільно віднести наступні [6]: унікальність переважної більшості об'єктів будівництва, що визначає потребу в розробці нової проектно-документації, а отже і організаційно-технічних рішень; різноманітність видів будівельних робіт, що виконуються; залежність робіт на відкритих майданчиках від погодних умов; тривалий життєвий цикл продукції будівництва (до ста років і навіть більше) в сукупності з необхідністю забезпечення безпеки експлуатації об'єктів будівництва протягом всього циклу; ускладнення оцінки економічної ефективності прийнятих управлінських рішень через значну тривалість реалізації будівельних проектів; кваліфікація персоналу як управлінського (на стадії підготовки і реалізації), так і виробничого в значній мірі впливає на безпеку подальшої експлуатації об'єкта будівництва; багатостадійність підготовки проектів та значна кількість учасників, в поєднанні із складним процесом організації документообігу, наслід-

ком чого є складність визначення суб'єкту та рівня відповідальності за хибні рішення.

Крім того, як показує вітчизняна практика, сучасні методи управління успішніше застосовуються в компаніях іноземного походження або вітчизняних компаніях з іноземним капіталом. Причиною успішного застосування нових підходів в таких компаніях є не лише більш поважне ставлення до управлінської технології, як такої, а й колективна ідеологія. Як правило, вітчизняні керівники, як правило, прагнуть спростити або на свій погляд переробити західну технологію як у виробництві, так і в управлінні персоналом. Грубе порушення технології виробництва призводить до аварій, іноді – з людськими жертвами. Порушення технологій

в області роботи з людиною може бути зовні непомітне, але підсумковий збиток для організації може бути не меншого масштабу.

На вітчизняних підприємствах прийняття рішень по управлінню персоналом зазвичай впирається у дві крайнощі: ті керівники, що мають високий рівень самовпевненості чи бажають вислужитись перед керівництвом, просуваючи “потрібного кандидата”, – приймають рішення довільно, а не на основі діючих систем і стандартів, або інші керівники, «прикриваються» незалежною експертизою і тим знімають з себе відповідальність за можливі власні помилки.

Ще одна причина неприйняття у нас західних технологій полягає в тому, що при всіх їх

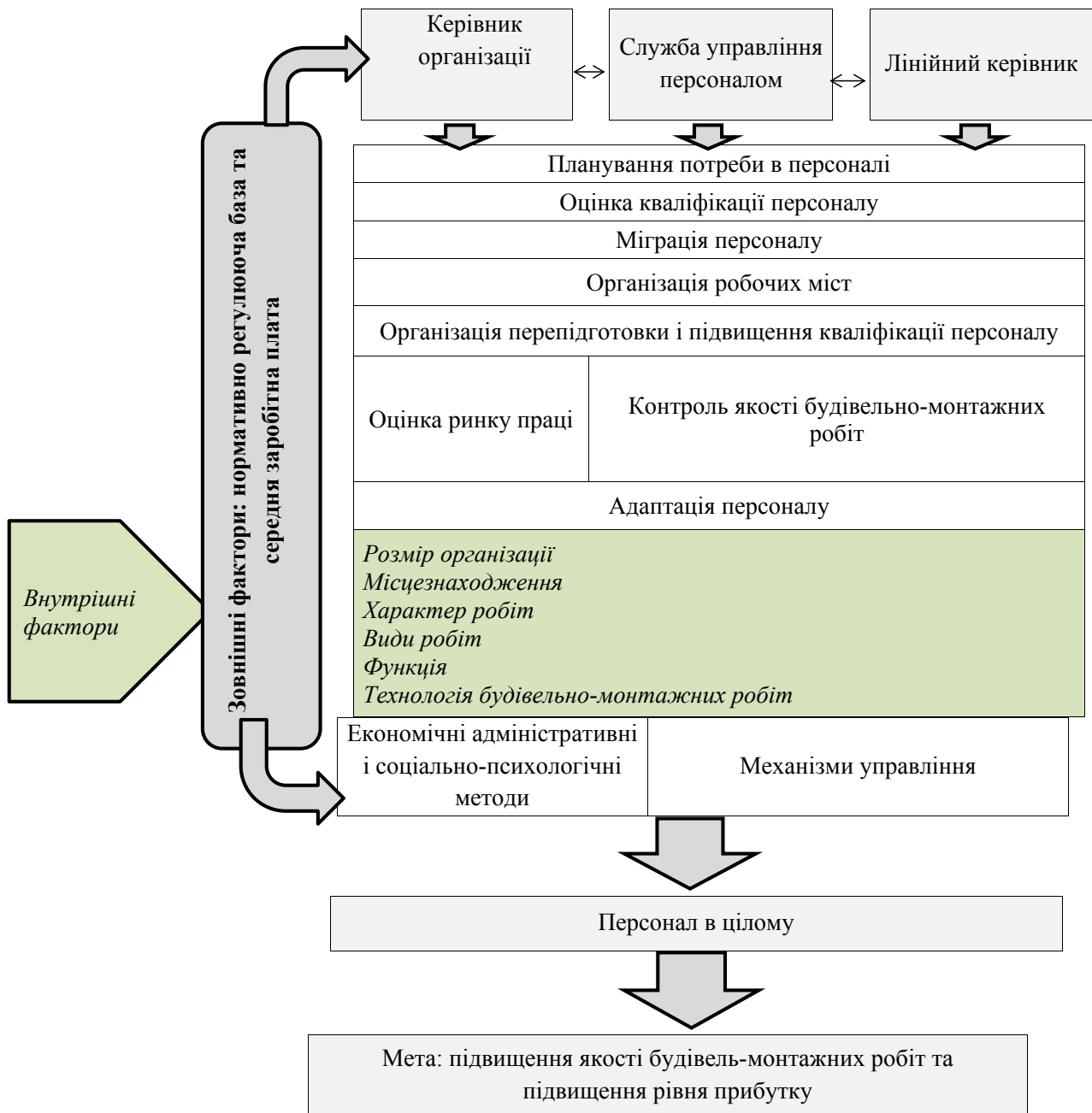


Рис. 1. Система управління персоналом будівельного підприємства

зовнішніх коректностях, вони більш «бездушні», ніж система, що дозволяє відхилитися від стандартів. Працівник, який порушує трудову дисципліну або не забезпечує виконання показників, повинен бути знижений на посаді або звільнений. Західні менеджери не можуть дозволити собі утримувати неефективного працівника. А що у нас часто відбувається з неефективним персоналом? Його виховують, беруть на поруки, дають «останній шанс» [3]. Раціональне (технологічне) управлінське рішення, яке суперечить цінностям, що розділяють члени колективу, викликає негативні реакції персоналу. Людина в системі цінностей нашого менталітету важливіше за організаційну ефективність.

Цікаво, що останнім часом у зв'язку з ускладненням характеру бізнесу західні теоретики і практики заговорили про необхідність підвищення ролі суб'єктивного фактора в забезпеченні ефективності організації (It's All About People – все залежить від людей!). Автори концепції організаційного росту Дж. Литвин і Р. Стрінгер прийшли до висновку, що легше змінити обставини і оточення ніж особистість. Особливо це актуально для малого бізнесу і взагалі для малої групи (у великій організації змінити зовнішнє середовище значно важче).

Сучасні методи управління людськими ресурсами, наприклад, управління талантами, управління в стилі коучинг, орієнтовані не лише на актуальні характеристики співробітників, скільки на їх майбутні можливості і потенціал. Тобто вони розглядають будь-яку кандидатуру як «матеріал», з якого можна «виліпити» той продукт, який потрібний організації. Оскільки в умовах сучасного бізнесу людина стає головним активом підприємства, основним «інструментом» досягнення організаційних цілей, в організації потрібно будувати систему, яка відтворює людський капітал, вирощує його.

За даними глобального опитування керівників кадрових служб останнім часом намітився явний тренд на роботу з «поліпшення» наявного в компаніях персоналу. Компанії в більшій мірою орієнтовані на внутрішній розвиток персоналу, ніж на найм зовнішніх співробітників (57% в 2014 році, в порівнянні з 49% в 2013 р.). У 2014 році зовнішній найм входить в п'ятірку пріоритетів HR лише в США [2].

Негативним для організації є неврахування психології сприйняття управлінських рішень з управління персоналом. В багатьох вітчизняних підприємствах існує система штрафів у вигляді утримання із заробітної плати за дисциплінарні проступки або невиконання планів і завдань, що не передбачено діючим законодавством. Можна зустріти й задокументоване в наказах, регламентах, положеннях підприємства фактів покарань і погроз покарань. Така негативна мотивація змушує людей боятися, але керівники свідомо її впроваджують, вважаючи, що це підвищує працездатність і відповідальність. При цьому вони зазвичай забувають про

те, що підлеглий, який боїться втратити, ніколи добровільно не візьме на себе відповідальність за нову і складну задачу, тому ініціатива в таких організаціях приречена на вимирання.

У тих організаціях, де діє позитивна мотивація, персонал сам прагне встановлювати собі більш високі виробничі завдання та проявляти творчу ініціативу, а в тих, де переважає негативна мотивація – співробітники «відбиваються» від будь-яких змін у виробничих завданнях наскільки це можливо і не поспішають з раціоналізаторськими пропозиціями. Мотиви зрозумілі – в одних умовах це додаткова небезпека, в інших – нова можливість. І справа тут не лише в особливостях особистості, скільки у специфіці організації.

Перехід розвинутих країн з індустріального в постіндустріальне суспільство не міг не позначитися на галузі управління персоналом і ознаменувався корінною трансформацією «управління трудовими ресурсами» в «управління людськими ресурсами». Зміна одного лише слова в назві означає зовсім інше ставлення до людини. У вищевказаній концепції персонал розглядається як «ключовий стратегічний ресурс» для досягнення конкурентної переваги. В основі цього лежить ідея інтеграції і партнерства.

Так, на сьогодні в науковій літературі немає єдиного підходу до виміру ефективності HR-менеджменту. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу і управління в т.ч. необхідно виділити із загальних результатів виробничого процесу, важко відокремити й взаємний вплив виробничих факторів один на одного.

Для визначення ефективності управління персоналом необхідний комплексний підхід з позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності і якості праці та організації роботи персоналу як соціальної системи [5].

Для оцінки якості персоналу будівельної організації пропонується використання сукупності характеристик, таких як: рівень кваліфікації, здатність і готовність до навчання/підвищення кваліфікації, вік працівника, стан здоров'я, здатність до змін, продуктивність праці, лідерський потенціал, приховані таланти, індивідуальні психолого-фізіологічні характеристики, набір яких може змінюватись в залежності від конкретних вимог професії або посади, яку займає працівник. Необхідною умовою рівня оцінки якості персоналу є визначення мети організації для реалізації якої оцінюється персонал. Набір характеристик персоналу та їх ранг в сукупній оцінці персоналу має залежати від цілі організації. З цією метою доцільно розробити таку систему оцінювання якості персоналу будівельного підприємства для потреб самого підприємства, яка б ґрунтувалась на факторно-цільовому підході і передбачала виділення визначальних задач структурних підрозділів, які здатні забезпечити досягнення поставленої цілі (якісне, вчасне виконання БМР, прибутковість

діяльності, рівномірне завантаження ресурсів), визначення та оцінку впливових характеристик персоналу. Реалізація такого підходу оцінювання якості персоналу будівельної організації сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації, та, зокрема, вдосконалення організаційних зв'язків.

Механізм стимулювання працівників з урахуванням досягнутих персональних результатів сприятиме зростанню рівня зацікавленості досягнення мети організації, та збереженню її висококваліфікованого трудового потенціалу.

Доцільно встановити кількісний зв'язок між складовими якості персоналу та чистим доходом будівельної організації, що може бути використано для аналізу внутрішніх резервів організації з метою підвищення ефективності її діяльності.

Оцінку якості персоналу з позиції інвестора доцільно здійснювати за критерієм «вартість персоналу», який визначається як чистий дохід від реалізації будівельно-монтажних робіт, зменшений на величину матеріальних витрат та амортизації основних фондів організації. Цей показник характеризує вартісний внесок персоналу всіх рівнів в дохід організації.

Висновки. Необхідність вдосконалення існуючих механізмів управління персоналом в будівництві зумовлює особливості управління персоналом в будівельній галузі та загальносвітові тенденції розвитку будівництва, щодо підвищення вимог до якості виконання будівельних робіт, зниження професійної кваліфікації значної частки робітників-будівельників, нестачі висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу, широкого розповсюдження системи тимчасового найму персоналу для реалізації проекту, збільшення частки будівельних робіт, які реалізуються в складних умовах, що призводить до зменшення продуктивності праці робітників, вимагає високої кваліфікації, збільшує рівень відповідальності за невірно прийняті організаційно-технічні рішення.

Ефективне вирішення проблем управління персоналом в контексті реалізації концеп-

ції УЛР в будівництві вимагає, щоб система управління персоналом будівельної організації була органічно вбудована в систему загальногo управління та узгоджена із загальноорганізаційною стратегією та культурою. Зростання ролі персоналу в сучасному бізнесі потребує й посилення ролі служби персоналу на підприємстві, а керівник служби персоналу в структурі будівельної організації повинен мати такий же рівень владних повноважень, як і заступники директора виробництва або з фінансів.

Отже, для підвищення «кваліфікаційної складової якості персоналу» будівельної галузі, доцільно розробити заходи, які б ґрунтувались на об'єднанні зусиль суб'єктів інвестиційно-будівельного процесу та сприяли підвищенню якості будівельної продукції при одночасному зменшенню витрат будівельної організації на підвищення кваліфікації працівників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антошишина Н.І., Малютіна Д.О. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / «Ефективна економіка», № 9, 2014. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3350>.
2. Кантровиц, Т. (2014). Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 год [Электронный ресурс]. URL: <http://www.shl.ru>.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология / Организационная психология. – 2015. – Т. 5. – № 1. – С. 73–90.
4. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности / «Управление персоналом», 2007, № 24. <http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=7231>
5. Сліпенчук Г.В. Сучасні механізми управління персоналом будівельних підприємств / Рукопис дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – К., 2012.
6. Mayo E. The Social problem of an Industrial Civilisation With an appendix on the political problem – 1946.
7. Узаева А.А. Особенности управления персоналом в строительной сфере // <http://research-journal.org>: Международный научно-исследовательский журнал. 2013. URL: <http://research-journal.org/technical/osobennosti-upravleniya-personalom-v-stroitelnoj-sfere/> (дата обращения: 26.10.2016.).