

УДК 005.95/96:331.1

Борисова Л.П.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри прикладної економіки
Одеського торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету***ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ
В РАМКАХ ПРОЦЕСНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ****MANAGEMENT PROSPECTS BY SHOTS
WITHIN THE FRAMEWORK OF PROCESS-FUNCTIONAL APPROACH****АНОТАЦІЯ**

У статті виділено основні напрями вдосконалення системи управління персоналом залежно від актуальних економічних умов на основі логістичного підходу в рамках процесно-функціонального управління. Використання логістики в управлінні персоналом нині визначено розвитком численних комунікаційних процесів і ускладненням процедур ведення бізнесу. Такий підхід дає змогу здійснювати прогнозування, моделювання й оптимізацію кадрових процесів. Це, зрештою, підвищує ефективність роботи персоналу. Застосування логістики дасть змогу вирішувати проблеми управління людськими ресурсами з позицій інтеграції найважливіших функцій, пов'язаних з управлінням персоналом, здійснюваних нині керівниками всіх підрозділів і підприємства у цілому без чіткої узгодженості дій.

Ключові слова: управління персоналом, логістичний підхід, процесно-функціональне управління, проблеми управління кадрами.

АННОТАЦИЯ

В статье выделены основные направления усовершенствования системы управления персоналом в зависимости от актуальных экономических условий на основе логистического подхода в рамках процессно-функционального управления. Использование логистики в управлении персоналом в настоящее время определено развитием многочисленных коммуникационных процессов на предприятиях и усложнением процедур ведения бизнеса. Такой подход позволяет осуществлять прогнозирование, моделирование и оптимизацию кадровых процессов. Это, в конечном итоге, повышает эффективность работы персонала. Применение логистики позволит решать проблемы управления человеческими ресурсами с позиций интеграции важнейших функций, связанных с управлением персоналом, осуществляемых сегодня руководителями всех подразделений и предприятия в целом без четкой согласованности действий.

Ключевые слова: управление персоналом, логистический подход, процессно-функциональное управление, проблемы управления кадрами.

ANNOTATION

In the article basic directions of improvement of control system are distinguished by personnel depending on actual economic terms on the basis of logistic approach within the framework of process-functional management. Use of logistic in a management it is presently certain a personnel by development of numerous of communication processes on enterprises and complication of procedures of doing business. Such approach allows carrying out prognostication, design and optimization of skilled processes. It, in the end, promotes efficiency of work of personnel. To allow application of logistic to work out management problems human capitals from positions of integration of the major functions, related to the management by a personnel, carried out today by the leaders of all subdivisions and enterprise on the whole without clear co-ordination of actions.

Keywords: management by a personnel, logistic hike, process-functional management, management problems by shots.

Постановка проблеми. Формування і становлення ринкових стосунків в Україні зумовило появу низки нових проблем і завдань в управлінні кадрами, утворення трудових колективів, що мають необхідні ресурси для вирішення складних завдань сучасного виробництва, рішення яких неможливе на основі старих підходів і методів менеджменту. Практика роботи українських підприємств підтверджує, що людські можливості є визначальними в досягненні поставлених цілей. Якими б сприятливими не були зовнішні умови, прекрасні ідеї, новітні технології, без добре підготовленого персоналу високої ефективності роботи добитися неможливо. Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності і виживання фірми. Досвід зарубіжних фірм показує, що успіх супроводить ті компанії, які орієнтуються на перспективу інноваційного управління працею. Провідні корпорації пропонують працівникам замість стабільності зайнятості, винагороди і жорстких організаційних структур створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення, розширення повноважень працівників у прийнятті господарських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем логістичного управління промисловим підприємством у сучасних умовах присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких можна виділити Окландера М.А., Крикавського Е.В., Миколайчука В.Е., Кальченко А.Г., Буряка В.В., Анікіна Б.А., Родкіна Т.А., Бауерсокса Д., Клосса Д., Гаджинського А.М., Сергеева В.І., Семененко А.І., Іванова Д., Шандалова А.В., Мертенса П. та багатьох інших, що розглядають логістику як науку про управління матеріальними потоками й інформацією від постачальника до кінцевого споживача для мінімізації витрат, покликану забезпечити максимально можливе задоволення потреб споживачів.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що основна увага учених спрямована на вирішення проблем управління матеріальним потоком, а не всієї логістичної системи підприємства, у тому числі, кадрової логістики.

В економічній літературі представлені різні методичні підходи до управління персоналом, тому виникає завдання розроблення найбільш ефективних методів, здатних просунути теорію і практику управління персоналом на крок уперед.

Мета статті полягає у виокремленні законодавчих умов удосконалення системи управління персоналом залежно від актуальних економічних умов із погляду логістичного підходу в рамках процесно-функціонального управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Все більше управлінців визнають, що конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства порівняно з іншими ресурсами. Така думка виникає через те, що нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на наявному ринку. Саме робота персоналу має свої особливості, характерні лише для конкретного підприємства: рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організація роботи і стимулювання найманих працівників, що можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів [1, с. 8].

Основні поняття і концепції логістики повною мірою відповідають такому складному і важливому виду ресурсів, як кадри. Використання логістичного підходу в управлінні персоналом організації визначене розвитком комунікацій і ускладненням бізнесу. Технології виробництва продукції, робіт, надання послуг на кожній зі стадій виготовлення і надання відображаються на технології логістики організації, представлені основними ресурсними складниками: матеріальним (транспортно-складським), інформаційним, фінансовим і логістикою персоналу.

При цьому застосування логістики вимагає структурної перебудови підприємства, оскільки логістичний підхід є певною мірою протилежним до функціонального, коли цілі підприємства диверсифіковані залежно від функцій, а спільна мета підприємства переслідується кожним учасником бізнес-процесу різною мірою. Такий похід ґрунтується на процесно-орієнтованих горизонтальних структурах, які створюються на підприємствах на додаток до діючої вертикальної структурно-функціональної схеми.

Використання взаємозв'язаних кадрових процесів для здійснення діяльності з управління персоналом, що забезпечують інтегровані менеджмент персоналу, можна назвати процесним підходом.

Під час трансформації кадрових процесів у кадрові бізнес-процеси виправданим є застосування логістичних операцій до кадрових потоків на підприємствах. Це дає змогу здійснювати прогнозування, моделювання та оптимізацію кадрових процесів. Логістичні операції або функції в даному разі слід розглядати як відоблену сукупність дій, спрямовану на перетворення людських активів.

Як будь-який інший вид ресурсів, кадри повинні поступати в логістичні системи (при-

йматися на роботу), розвиватися і використовуватися в них (виконувати свої посадові обов'язки, навчатися, підвищувати свою кваліфікацію, переміщатися по вертикальних кар'єрних сходах) і виходити за межі підприємства як логістичної системи (звільнятися). У цьому разі логістика повинна забезпечити оптимальний баланс між вхідними і вихідними кадровими потоками, щоб кадровий потенціал підприємства розвивався відповідно до розвитку цього підприємства.

На сучасному етапі розвитку ринку і суспільства якість людського капіталу – головна цінність і перевага в конкурентній боротьбі. Підприємство повинно сприяти розвитку найманих працівників, адже розвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства [2, с. 195].

На конкурентних ринках головним є якість продукції, тобто система управління якістю, функціонування якої залежить від найманих працівників, їх кваліфікації, здатності постійно навчатися і вдосконалювати свої знання і вміння [3, с. 137].

Застосування логістики та її методології може дати змогу вирішувати проблеми управління людськими ресурсами на якісно новому рівні, з позицій інтеграції низки найважливіших функцій з управління персоналом на підприємстві, які здійснюються сьогодні керівниками різних підрозділів і всієї організації без чіткої узгодженості дій. Зокрема, оцінка, атестація, конкурсний відбір, формування резерву розробляються відносно незалежно один від одного. Із позицій логістики це єдине системне завдання.

У промисловості України більше половини співробітників служби управління персоналом займаються нормуванням та оплатою праці. У системах управління людськими ресурсами США найбільше співробітників зайняті відбором, адаптацією й оцінкою персоналу. При цьому на відбір одного менеджера вищого рівня витрачається \$64 тис., на менеджера середнього рівня – \$16 тис., бухгалтера – \$20 тис., інженера – \$16 тис., секретаря – \$4 тис. [4, с. 159].

Ефективність системи управління персоналом може бути встановлена на основі критеріїв повної відповідності цілям і стратегії розвитку організації; оптимальності організаційної структури управління персоналом відповідно структурі підприємства; оптимальності кількості персоналу, зокрема апарату управління; продуктивності праці; надійності управлінського апарату; об'єктивності кадрової політики; оперативності прийняття рішень; конкурентоздатності й якості персоналу [5, с. 187].

Конкурентоспроможність кадрів досягається постійною підготовкою персоналу, підвищенням їх кваліфікації і стратегічним визначенням їх кількості і професійного орієнтування в даний момент і на цьому виробництві. Але державна політика, що склалася в Україні, у сфері людських ресурсів виявилася неефективною: істотно ослаблена професійна школа, від-

сутня система розвитку персоналу підприємств, зруйновані колишні зв'язки між професійною освітою і професійною працею. Ринок професій і ринок освітніх послуг України практично не пов'язані [5, с. 172].

Кадрова логістика повинна забезпечити відповідність між наявними в організації робочими місцями, що висувають певні вимоги до працівників (кваліфікація, особисті якості), і працівниками, що мають різні якості, професійну підготовку, кваліфікацію, стаж роботи. Досягнення цієї відповідності відбувається в умовах постійних змін як вимог, що пред'являються до працівників, так і вимог, що висуваються працівниками до умов і змісту їх праці. У зв'язку із цим формування руху кадрових потоків на підприємстві припускає постійний вибір найбільш ефективних варіантів з урахуванням усіх чинників і обставин. Для того щоб правильно здійснювати цей вибір, необхідно чітко розуміти цільову спрямованість організації у сфері кадрів.

Визначальними соціальними факторами для працівників є матеріальне становище, соціально-психологічний клімат у колективі, соціально-політична діяльність, перспективи росту, рівень задоволення роботою, соціально- побутове обслуговування, професіоналізація, соціалізація особистості, інформативність, дисциплінованість [6, с. 134].

Велике значення має оцінка групової згуртованості і сумісності, визначення угруповань і неформальних лідерів усередині колективів; аналіз причин соціально-психологічної напруженості і організаційних конфліктів. Для проведення цих заходів доцільно використати такі методики: аналіз документів, анкетування, інтерв'ювання, експертне опитування (фокус-групи, SWOT-аналіз і т. п.), спостереження, експеримент, психологічне і кваліфікаційне тестування, моделювання.

Кадрова політика є дієюю, коли вона забезпечує реалізацію стратегії підприємства і спрямована на досягнення цілей, що стоять перед ним. Таким чином, кадрова політика має бути частиною загальної стратегії розвитку організації, тобто починати її розроблення доцільно на самому ранньому етапі в рамках роботи над загальною стратегією. Стратегічний підхід до управління персоналом в організації – це запорука зростання і успішного розвитку її. Компанія, що збільшує інвестиції в персонал, планує надалі за рахунок цього зайняти лідеруючі позиції на ринку, і це цілком логічно, тому що саме людський чинник багато в чому визначає якість вироблюваної продукції (робіт, послуг). Сьогодні не мати концепції управління персоналом і економити на його розвитку означає жити одним днем, не маючи довгострокової перспективи.

Умовою ефективного стратегічного управління персоналом може бути застосування таких концептуальних засад:

1) розгляд працівника як основного джерела підвищення продуктивності й ефективності виробництва;

2) залучення працівників до вироблення і прийняття управлінських рішень; посилена увага до індивідуальності, ціннісних орієнтирів, гідності, свободи, цілей працівника;

3) формування лідерського і новаторського духу;

4) турбота про умови праці, рівень освіти і кваліфікації, стан здоров'я кожного працівника;

5) дотримання законодавства про працю;

6) поєднання поточних і перспективних потреб у робочій силі;

7) оптимальне дотримання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів працівників;

8) співпраця з профспілками;

9) індивідуальний розвиток керівників [7, с. 53].

Висновки. Таким чином, організація кадрової логістичної системи управління дає змогу сучасним організаціям визначити якість кадрового ресурсу у зв'язку з реалізацією основних цілей і завдань, а також виявити відмінності між співробітниками в способах прийому, обробки, зберігання і передачі інформації; оцінити соціопсихологічний клімат і дати рекомендації щодо оптимальних міжособових дистанцій; визначити відповідність групового ресурсу сильних функцій основним функціям організації, колективне сприйняття обстановки у фірмі, сформувати рекомендації по навчанню; створити запас якісних трудових ресурсів, здатних реалізувати можливості організації.

Застосування ідей логістики, проектування формалізованої оцінки здійснюваної діяльності і відображення цієї оцінки під час проведення атестації співробітників дасть змогу оптимізувати й удосконалити наявні технології управління персоналом. У результаті це приведе до підвищення цінності діяльності персоналу, приросту ринкової вартості підприємства, дасть змогу досягти балансу інтересів працівника і працедавця, а також понизити завантаження співробітників відділів персоналу і скоротити кількість рутинної роботи з управління, зберігання й оцінки інформації про організацію.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Галушко В.П. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів / В.П. Галушко, І.А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2007. – № 1(13). – С. 6–12.
2. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196.
3. Корчевська Л.О. Прогнозування рівня використання трудового потенціалу України як складова управління його розвитком / Л.О. Корчевська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3. – С. 136–140.
4. Дмитриєнко Г.А. Мотивація оцінки персоналу / Г.А. Дмитриєнко. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.

5. Земскова Е.А. Современный подход к проблеме эффективного проектирования организационной структуры и системы управления персоналом в рыночных условиях / Е.А. Земскова, И.Д. Кузнецова // Проблемы экономики, финансов и управления производством. – 2008. – № 25. – С. 180–187.
6. Петрашак О.О. Необхідність систематизації факторів росту продуктивності праці працівників / О.О. Петрашак // Інноваційна економіка. – 2011. – № 3(22). – С. 133–135.
7. Чикуркова А.Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки: [монографія] / А.Д. Чикуркова. – Кам'янець-Подільський: Зволейко Д.Г., 2012. – 456 с.
8. Ходаківський Є.І. Психологія управління: [навч. посіб.] / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 608 с.
9. Михайлова Л.І. Управління персоналом: [навч. посіб.] / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
10. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: [навч. посіб.] / М.І. Мурашко; 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання КОО, 2008. – 435 с.
11. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации / В.Н. Слиньков. – К.: КНТУ, 2007. – 476 с.
12. Стецюк Н. Теоретичні аспекти управління персоналом / Н. Стецюк // Вісник академії державного управління при Президенті України. – 2005. – № 4. – С. 69–77.
13. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф. Братченко // Персонал. – 2006. – № 3.
14. Бісвас П.Ч. Управління персоналом на іноземних підприємствах в Україні / П.Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 3. – С. 36–39.
15. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2010. – № 14. – С. 41.
16. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства / К.П. Тяннікова, С.В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. – 2010. – Вип. 6. – С. 78–82.