



УДК [331.108:36](477)

І. А. Петрова

СОЦІАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

На основі аналізу стану управління на підприємствах визначено підсистеми соціального спрямування управління персоналом та виявлено особливості формування концепції управління персоналом у сучасних умовах. Аргументовано, що соціальна спрямованість управління персоналом підприємства може

збільшити продуктивність та забезпечити успіх справи. Часто персонал являє собою найбільш цінний актив підприємства, тому пошук, розвиток та зберігання персоналу потребують знання того, чого бажають працівники, та здатності підприємства задовольнити такі бажання.

Ключові слова: персонал, працівники, управління, мотивація, структура, кваліфікація, продуктивність.

Сучасне підприємство здійснює свою економічну діяльність не тільки у межах країни, але і виходить на міжнародні ринки просування, на яких чи не у першу чергу залежить від якості персоналу підприємства, кваліфікації працівників, досвіду керівників та рівня організації процесу управління. Управління персоналом представляє собою дію органів управління на керовані об'єкти з метою досягнення цілей підприємства через досягнення особистих цілей працівників. Сьогодні все частіше ефективність виступає не тільки як економічна складова діяльності підприємства (мінімізація витрат, якісніша продукція, впровадження нових технологій, технічне переозброєння тощо), а і як соціальна складова, особливо коли йдеться про рівень задоволеності кожного працівника роботою, ступінь участі у житті колективу, зацікавленості кожного розвитком підприємства. Ці поняття психологічного плану підвищують самооцінку всього колективу як єдиного цілого та забезпечують стійку мотивацію до ефективної праці окремого працівника і персоналу в цілому [1–3].

Метою статті є визначення підсистеми соціального спрямування управління персоналом та виявлення особливості формування концепції управління персоналом у сучасних умовах на основі аналізу стану управління підприємством.

Найважливішою частиною будь-якого підприємства є кадри (персонал). Розгляд персоналу за допомогою системного аналізу дозволяє визначити ознаки, які пов'язують окремі структури в єдине ціле, виявити між ними взаємозв'язок та взаємодію.

На рис. 1 наведено склад організаційної структури та виділено окремі ланцюги управління як специфічні взаємопов'язані структури. Функціональна структура відповідає за визначення складу управлінських функцій, виділення їх специфіки та особливостей залежно від виду діяльності та підпорядкованості. Рольова структура наділяє кожного працівника та колектив у цілому особливими рисами відповідно до участі у творчому процесі діяльності підприємства, визначає комунікаційні та поведінкові ролі керівників і підлеглих. Соціальні показники формують соціальну структуру і характеризують персонал за статтю, віком, професією, досвідом, кваліфікацією, освітою, національністю тощо. Від штатної структури підприємства залежить кількість і склад підрозділів, перелік посад та кількість працівників на цих посадах, розміри посадових

окладів, перелік та різновиди надбавок і додаткових виплат, а також фонд заробітної плати [4].



Рис. 1. Взаємозв'язок організаційних структур підприємства

Ланцюг управління можна визначити як самостійну частину організаційної структури, що відповідає за специфічну діяльність підприємства, створюється у разі необхідності виконання такої діяльності та перестає існувати, коли така необхідність зникає. Ланцюги управління можуть бути простими і складними, завжди мають керівника та підлеглих. Залежно від розмірів підприємства організаційна структура може мати декілька рівнів управління, керівники яких створюють апарат управління. Працівники керівної ланки координують діяльність усіх підрозділів підприємства, які, у свою чергу, мають приміщення, використовують технічні засоби, формуються відповідно до штатного розкладу і здійснюють свою діяльність згідно з положеннями про структурні підрозділи та функціональними обов'язками. Як самостійна частина ланцюга управління структурні підрозділи вирішують різні специфічні завдання і поділяються на функціональні та виробничі.

Задачі оперативного управління виробництвом вирішуються виробничими структурними підрозділами підприємства, які поділяють на основні та допоміжні. Діяльність основних виробничих підрозділів пов'язана з випуском продукції підприємства, задачі допоміжних виробничих структурних підрозділів націлені на забезпечення роботи основних виробничих структурних підрозділів (наприклад, підготовка та ремонт обладнання, зберігання сировини і продукції, транспортні переміщення тощо). Специфічні функції управління реалізуються через функціональні структурні

підрозділи (наприклад, визначення якості сировини та продукції, економічне планування, бухгалтерський облік, кадровий облік тощо), які готують відповідні управлінські рішення.

Прогресивні зарубіжні технології управління у поєднанні із власним досвідом сформували систему управління персоналом на вітчизняних підприємствах, яка складається із таких підсистем:

- планування потреби у персоналі. Ця підсистема спрямована на визначення потреби у кадрах на основі аналізу діяльності та перспектив розвитку підприємства. Вона включає планування розширення або звуження персоналу відповідно до можливостей підприємства та ринку праці, розробку кадрової політики як частини стратегії управління персоналом із урахуванням прогнозування потреб у персоналі, виявлення джерел постачання кадрів та встановлення з ними взаємодії;

- відбір та набір персоналу. Підсистема пов'язана безпосередньо з роботою із кандидатами на посади, що передбачені штатним розкладом, через проведення співбесід, анкетування, тестування для виявлення рівня підготовленості кандидатів, їх кваліфікації та професіоналізму, навичок і вмінь, інтелектуального та комунікативного рівня тощо;

- персональна оцінка працівника. Представляє собою процес із вивчення психологічних і професійних якостей працівника для встановлення його відповідності вимогам посади і вибору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на цю посаду з урахуванням кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей, здібностей, характеру для задоволення інтересів організації. Для її здійснення може проводитись тестування претендентів на посади, використання випробувального терміну роботи, доручення виконання контрольних завдань практичного характеру тощо;

- визначення факторів мотивації трудової діяльності. Виконується відділом праці та заробітної плати разом із відділом кадрів. При цьому необхідно вивчати потреби працівників, формувати комплекс винагород виходячи із зниження трудових витрат працівників (зменшення шкідливості виробництва, механізація, автоматизація тощо). Комплекс винагород формується за якісними параметрами, коли він повинен відповідати потребам працівників і враховувати цінність для конкретної особи, та за кількісними, що відповідають кількості роботи, яку виконує працівник, та результатам його діяльності;

- професійна орієнтація та адаптація. Професійна орієнтація включає знайомство з колегами, цілями, задачами, структурою підприємства, розкладом робочого дня, посадовими обов'язками, технологіями тощо (потребує від декілька годин до декількох днів). Адаптація працівника полягає у його пристосуванні до змісту виробничого процесу, умов праці та соціального середовища в

організації, може бути професійною, психофізіологічною та соціально-психологічною;

- навчання. Потрібне за умов, коли людина приходить на підприємство без необхідних знань та вмінь, коли призначається на нову посаду, коли не вистачає знань для ефективної роботи. У процесі навчання може здійснюватись перепідготовка та підвищення кваліфікації для реалізації службової кар'єри працівника, його просування по службі та робота із кадровим резервом;

- посадові переміщення. Потрібні для організації більш ефективної роботи підприємства, при цьому кожен працівник має знати, що раз на п'ять років він проходить конкурсний відбір на посаду, яку займає. При цьому виявляється відповідність результатів його роботи, ділових якостей та потенціалу особистості тим вимогам, що висуваються підприємством [3].

Мотивація персоналу як частина соціальної спрямованості управління ним включає такі складові: розробку системи мотивації, вдосконалення систем оплати праці, розширення участі персоналу в розподілі прибутків та визначенні шляхів розвитку підприємства, впровадження нових форм морального стимулювання працівників. Для реалізації процесу мотивації необхідним є кадровий облік динаміки руху персоналу підприємства, який включає: облік прийому, переміщень, винагород та стягнень, звільнень; узагальнення результатів заходів щодо організації ефективного використання персоналу та управління зайнятістю на підприємстві; здійснення кадрового діловодства. Організація ділових взаємозв'язків та взаємодії на підприємстві відображає також частину соціальної сторони управління і спрямована на оцінку виконання працівниками своїх функціональних обов'язків та формування почуття відповідальності у процесі трудової діяльності; побудову, аналіз та корегування відносин у колективах; управління виробничими конфліктами та стресами; соціально-психологічну діагностику; встановлення норм корпоративної культури; роботу зі скаргами на трудові відносини [3; 5].

Створення умов праці можна вважати підґрунтям соціальної складової управління, оскільки забезпечує створення безпечних умов для праці співробітників, дотримання норм психофізичної праці, технічної естетики, кадрову безпеку [6]. Соціальний розвиток та соціальне партнерство дозволяють організувати обмін досвідом щодо реалізації соціального пакету, розробленого та впровадженого на підприємстві. Сьогодні соціальна спрямованість управління цікава з точки зору її зв'язку із правовим полем. Це можливо через правове та інформаційне забезпечення управління для вирішення питань трудових відносин у всіх підрозділах із урахуванням наявних та розробкою нових нормативних документів, що їх регулюють.

Для ефективного управління персоналом сучасне підприємство має враховувати два основні фактори: власну здатність визначати поведінку кожного окремого працівника та колективу в цілому для реалізації стратегії, а також можливість використовувати ефективну управлінську політику для мотивації формування у працівників такої поведінки. В умовах ринкової трансформації обидва фактори є і складними, і важливими, а їх реалізація явно висвітлює прогалини соціальної сторони управління.

Процес удосконалення управління персоналом щодо вирішення соціальних проблем у сучасних умовах має ряд важливих особливостей, а саме: розширення повноважень та відповідальності виконавців і вдосконалення процесу контролю; для створення атмосфери довіри на підприємстві необхідним є впровадження спільної розробки та прийняття господарських рішень; удосконалення механізму планування кар'єри для перспективних працівників усіх структурних підрозділів підприємства; використання органічного підходу, на якому базується концепція управління персоналом, коли головний акцент робиться на людських ресурсах, а підприємство сприймається як жива система, що існує в навколишньому середовищі; для створення корпоративної культури доцільним є використання інноваційних технологій.

Стратегічне планування останнім часом все частіше використовують українські підприємства для визначення пріоритетів кадрової політики, формулювання завдань та окреслення напрямів їх вирішення. У зв'язку із цим всі пріоритети кадрової політики на тривалий період стають важливим складовим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. У стратегічному плані підприємства міститься ряд складових кадрової політики, а саме: характеристика якісного складу працівників, критеріїв відбору та набору персоналу, формування структури підприємства і штатного розкладу, напрями навчання та підвищення кваліфікації всіх категорій працівників.

Для створення чіткої організації системи управління персоналом розробляється концепція управління персоналом. У концепції деталізуються всі напрями кадрової політики, які увійшли до стратегічного плану розвитку підприємства, з урахуванням термінів їх реалізації. Сучасна концепція управління персоналом дозволяє створити систему, яка ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях та спрямовується на об'єднання інтересів працівників із інтересами підприємства для підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва. Реалізація такої концепції дозволяє досягти найвищих результатів діяльності підприємства. В межах концепції управління персоналом реалізується низка задач, а саме:

- формування загальних принципів і напрямів із використанням сучасних методів управління персоналом;

- орієнтація на роботу з персоналом у процесі стратегічного планування діяльності підприємства на всіх управлінських рівнях;
- вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації працівників упровадженням сучасних інтерактивних методів;
- розробка та впровадження політики оплати праці із орієнтацією на координацію єдиної тарифної мережі та сучасного економічного стимулювання працівників;
- розширення використання соціальних гарантій як сучасних мотивуючих факторів діяльності працівників;
- вдосконалення та поширення в усіх структурних підрозділах підприємства практики соціального партнерства [7].

Під час формування концепції управління персоналом використовуються різні підходи, однак обов'язковим є врахування ряду методологічних засад. З одного боку, підприємству для досягнення поставлених цілей потрібні трудові ресурси (персонал, для набору якого необхідно відібрати кандидатів на посади та провести їхнє ранжування). З іншого – кожне підприємство має свою специфіку діяльності, для здійснення якої навіть добре підготовлених кандидатів необхідно адаптувати до неї. Для цього проводяться спеціальні інструктажі та навчання, у процесі яких працівникам доводяться майбутні завдання та перевіряються їхні знання, навички та вміння щодо виконання таких завдань.

Наступна методологічна засада спрямована на необхідність об'єктивної оцінки роботи кожного працівника щодо досягнення цілей підприємства, для чого можна проводити, наприклад, періодичну атестацію. Із цією засадою пов'язана четверта засада, що висвітлює принципи та форми винагороди працівників, оскільки підприємство має компенсувати витрати знань, досвіду, вмінь, енергії, часу в розвитку підприємства та створити стійку мотивацію для подальшої роботи людини [5].

Як свідчить практика, кожна людина дуже чутливо ставиться до оцінки іншими результатів власної роботи, тому все, що пов'язано з винагородою, може мати непередбачувані наслідки. Винагорода може сприяти розвитку кар'єри працівника, а може призвести і до депресивного стану чи відсутності бажання продуктивно працювати. Для усунення негативних наслідків використовують сучасні тенденції щодо визначення та призначення винагороди, а саме: поширюється використання систем оплати праці із виплатами надбавок за знання і компетенцію, коли розмір винагороди залежить від обізнаності працівника та використання ним у роботі сучасних знань, а не визначається лише посадою у ієрархічній структурі підприємства; фінансові інтереси працівників провідні компанії пов'язують зі своїм фінансовим станом, для цього створюються спеціальні фонди доплат за результатами роботи окремих підрозділів, залучають працівників до розподілу прибутків

підприємства або здійснюють пільговий продаж акцій для них; у межах бюджету підприємства створюється соціальний пакет, і працівники отримують можливість вибирати пільги із соціального пакета, які на цей момент їм необхідні (такий підхід називають наданням «гнучких» соціальних пільг); зменшення надбавок за стаж роботи на певному підприємстві та фахову біографію працівника і збільшення надбавок за компетенцію, що відповідає сучасним вимогам ринку та вимагає від людини постійного самовдосконалення.

Ефективною концепція управління буде лише за умови активних дій в основних напрямках. Перший напрям передбачає спрямування роботи з персоналом (набір, посадові переміщення або звільнення) на забезпечення відповідності індивідуальних можливостей працівника складності завдань, що ним виконуються, з урахуванням перспективи розвитку підприємства. Вивчення динаміки зміни можливостей працівника та завдань, що перед ним ставляться, дозволяють керівнику обґрунтовано підходити до планування кар'єрного зростання підлеглого та обирати програми перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Другий напрям пов'язаний із взаємодією системи завдань і функціональних обов'язків працівника та впливом на таку взаємодію служби управління персоналом. Для досягнення цілей підприємство обирає із наявних лише конкретний варіант організації праці. Залежно від обраного варіанта може виникати задоволеність своєю роботою і формуватись тривала мотивація до ефективної праці або через відсутність задоволення мотивація зникає повністю. Для підтримання стійкого розвитку підприємства максимально скорочують рівні управління та бюрократичні обмеження і максимально розширюють контроль за умовами праці. Розвитку персоналу підприємства сприяє створення системи стимулюючих фахових ролей. При цьому представники служби управління персоналом пропонують працівникам виробити рішення під час проектування робіт чи видів діяльності або під час обговорення організаційних механізмів поділу праці. Такі ролі працівникам служби управління персоналом дозволяють підняти власний статус та значущість в управлінні, що збільшить ефективність роботи.

Третій напрям відображає відповідальність служби управління персоналом за ефективність інформаційного забезпечення на підприємстві. Особливо важливим це є для процесу прийняття рішень щодо посадових переміщень, а також організації підготовки та перепідготовки персоналу. Коли підприємство орієнтується на переміщеннях «нагору», система управління персоналом стає дуже важкою, із обмеженими можливостями. Найбільшу гнучкість можна отримати, поєднуючи вертикальні і горизонтальні переміщення, що і використовують більшість підприємств. Обов'язком служби

управління є також доведення змісту корпоративної культури підприємства як до керівників всіх рівнів управління, так і до всіх працівників підприємства. Це дозволить усім працівникам підприємства мати інформацію про тенденції розвитку підприємства та кадрові потреби.

Соціальне спрямування концепції управління персоналом визначає сукупність особливостей роботи з персоналом з урахуванням принципів, правил та цілей, які конкретизуються відповідно до організаційної стратегії підприємства та кадрової політики. З іншого боку, кадрова політика базується на концепції управління персоналом, що визначає її спрямування та методи реалізації. Таким чином, збільшити продуктивність праці, підвищити ефективність виробництва та забезпечити сталий розвиток підприємства дозволяє соціальна спрямованість управління персоналом. На сучасному підприємстві персонал являє собою найцінніший актив. Створення стабільного колективу можливе за умови знання потреб працівників і вміння знайти шляхи для максимального задоволення цих потреб.

Список використаних джерел: 1. Фиглин Л. Модель управления качеством социальной ответственности организации / Л. Фиглин // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 2. – С. 86–90. 2. Белбелян С. С. Стандарт SA 8000. Сертификация на соответствие социально-этическим нормам / С. С. Белбелян // Сертификация. – 1998. – № 3. – С. 29–30. 3. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / Л. І. Федулова, В. Л. Осецький, Ю. В. Гончаров [та ін.] ; за заг. ред. Л. І. Федулової ; НАН України, Ін-т економіки та прогнозування. – Київ : Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 810, [2] с. 4. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Гришнова, Л. П. Керб. – Київ : КНЕУ, 2005. – 403 с. 5. Лібанова Е. М. Ціннісні орієнтації та соціальні реалії українського суспільства / Е. М. Лібанова // Економіка України. – 2008. – № 10. – С. 120–136. 6. Петрова І. А. Персонал організації як складова її стабільної діяльності / І. А. Петрова // Право і Безпека. – 2013. – № 2 (49). – С. 161–164. 7. Шопша О. Соціально-психологічні особливості керівництва театральним колективом / Олена Шопша // Соціальна психологія. – 2004. – № 5 (7). – С. 141–147.

Надійшла до редколегії 29.05.2014



Петрова И. А. Социальная ориентация управления персоналом

На основе анализа состояния управления на предприятиях определены подсистемы социальной ориентации управления персоналом и выявлены особенности формирования концепции управления персоналом в современных условиях. Обосновано, что социальная ориентация управления персоналом может увеличить производительность и обеспечить успех дела. Часто персонал представляет собой наиболее ценный актив предприятия, поэтому поиск, развитие

и сохранение персонала требуют знания того, чего желают работники, и способности предприятия удовлетворить такие желания.

Ключевые слова: персонал, работники, управление, мотивация, структура, квалификация, продуктивность.

Petrova I. A. Social orientation of personnel management

On the basis of the analysis of management at enterprises subsystems of social orientation of personnel management are defined in the article. Features of forming the concept of personnel management in today's conditions are found out.

The objective of the concept of personnel management is creation of a system, which is primarily based not on administrative methods, but on economic incentives and social guarantees, focused on the convergence of interests of employees with those of an enterprise in achieving high productivity, increasing production's efficiency, obtaining the highest economic results of an enterprise.

It is grounded that the social orientation of personnel management at an enterprise may increase productivity and ensure the success of the business. The personnel is often the most valuable asset of an enterprise, so the search, development and keeping the personnel requires knowledge of what employees want and the ability of an enterprise to satisfy such a desire.

Nowadays efficiency is more often viewed not only in economic terms as economy, quality, productivity, innovation, profit, but in a broader context and is linked to the social orientation, particularly with such notions of personal psychological terms as employees' satisfaction with their work, participation in enterprise's activity, causing high level of the staff's self-concept, determining personnel's motivation to effective work.

The social orientation of general management that combines the financial side, planning, innovation in training on improving employees' skills will lead in the future to the achievement of the main task of an enterprise that is long-term existence and financial stability.

Keywords: personnel, employees, management, motivation, structure, qualification, productivity.

