

УДК 331.104

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

*Якименко Н. В., д.е.н., доцент,
Антіпова А. С., магістр(УкрДАЗТ)*

Досліджено особливості процесу управління персоналом підприємства в конкурентних умовах функціонування. Приділено увагу проблемам мотивації персоналу. Доведено, що ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню результативності праці працівників та ефективності виробництва, впливає на конкурентоспроможність підприємства. Визначена подвійна природа впливу персоналу на конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: персонал, конкурентоспроможність, управління, мотивація, система.

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

*Якименко Н. В., д.э.н., доцент,
Антипова А. С., магистр (УкрГАЖТ)*

Исследованы особенности процесса управления персоналом предприятия в конкурентных условиях функционирования. Уделено внимание проблемам мотивации персонала. Обосновано, что эффективная система управления персоналом способствует повышению результативности труда работников и эффективности производства, влияет на конкурентоспособность предприятия. Определена двойная природа влияния персонала на конкурентоспособность предприятия.

Ключевые слова: персонал, конкурентоспособность, управление, мотивация, система.

MECHANISM OF MANAGEMENT BY HUMAN RESOURCES OF ENTERPRISE AND ITS COMPETITIVENESS

*Yakimenko N. V., Ph.D., associate professor,
Antipova A. S., Master, (USA of RT)*

Studied features of the process of personnel management in the enterprise's competitive performance. Attention is paid to the problems of motivation. Substantiated that effective personnel management system improves performance of employees and production efficiency, affects the competitiveness of enterprises. Defined the dual nature of impact the staff at the company competitiveness. In modern management concepts, man is regarded as the supreme value, the human factor is the main factor in a highly efficient production. Formation mechanism of personnel management - the problem requires urgent and speedy improvement and adaptation to the objective conditions of modernity. Control mechanism plays an important role in enhancing the productivity and efficiency of enterprises.

Key words: staff, competitiveness, management, motivation, system.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями. В ринкових умовах завданням першорядної важливості стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку промислових підприємств, що можливе лише за умов якісних змін стереотипів господарювання та значною мірою визначається станом вирішення проблем управління персоналом, які останнім часом набувають все більшого значення у зв'язку з підвищенням ролі працівника в їхній діяльності. Управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності

промислових підприємств, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських утворень.

У сучасних умовах при наявності високої невизначеності та динамізму ринкового середовища економічний та соціальний розвиток неможливий без впровадження стратегічних напрямів в управління персоналом, що дасть можливість забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей промисловими підприємствами на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища, серед яких: формування відповідної організаційної структури

управління, інвестування в розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності, маркетинг персоналу, створення ефективної системи мотивування та стимулювання.

Реальний ефект від удосконалення управління персоналом можливо досягти лише за умови базування всіх його елементів на об'єктивному підґрунті, виходячи з відповідних потреб промислового підприємства та за наявності певних умов зовнішнього середовища, що у свою чергу вимагає чіткості теоретичних і методичних підходів у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Вивченням питань формування механізму управління персоналом займалися відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Балабанова Л.В., Бузько І.Р., Гавкалова Н.Л., Кравченко А.І., Шекшня С.В., Щербак В.Г. та ін. [1-6]. Однак на сьогоднішній день недостатньо розробленим є прикладний методичний інструментарій управління персоналом, який надав би можливість використати наявні та розвинути потенційні конкурентні переваги кадрового складу підприємства.

Метою статті є вивчення теоретичних основ управління персоналом в умовах ринкових відносин та визначення його взаємозв'язку з конкурентоспроможністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найважливішими передумовами забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників є високий кваліфікаційний і освітній рівень персоналу, ступінь адекватності його вимогам, що визначаються організаційними та технічними умовами функціонування.

Головним завданням управління персоналом є формування потрібного рівня мотивації праці, що виражається через стимулювання працівників, шляхом впливу на мотиви поведінки останніх за допомогою його складових. Для того, щоб працівник підвищував продуктивність праці, його робота повинна бути цікава і важлива для нього, як необхідна подія для отримання винагороди. До групи зовнішніх факторів, які, в першу чергу, спрямовані на задоволення матеріальних потреб працівника, але мало пов'язані із сутнісним змістом роботи, віднесемо матеріальні виплати (стимули) - заробітна плата, премії, дивіденди, а також фактори гігієнічні (фрустратори) - умови роботи, тривалість робочого дня тощо. Фрустратори регулюють трудову поведінку, усуваючи незадоволення, розчарування та інші негативні емоції. Так, наприклад, несприятливі умови роботи можуть викликати у людини прагнення

змінити вид діяльності. У такому разі в забезпеченні мотивації величезну роль відіграватиме ліквідація дії негативних факторів виробництва, створення належних умов для роботи. Подібним чином можуть впливати на поведінку і наміри працівників, конфліктні ситуації в групі, напруженість у міжособистісних відносинах, надмірна тривалість робочого дня і т.п. І навпаки, завдяки просуванню по службі, підвищенню престижності професії, створенню привабливого іміджу, комфортним умовам роботи можна забезпечити бажаний мотиваційний ефект [1, с.54]. Необхідно зазначити, мотиви в кожного працівника різні, тому слід розробляти і використовувати ті механізми, що регулюють найкращим чином поведінку працюючих.

Необхідно підкреслити, що добре налагоджена система управління персоналом дозволить у значній мірі підвищити результативність праці працівників, ефективність виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Незаперечним є той факт, що ефективним стимулюючим фактором управління персоналу є заробітна плата. Але повною мірою вона виконуватиме цю функцію лише коли відповідатиме інтересам працівника і максимально відбиватиме розмір індивідуального трудового внеску [3, с.166]. Заробітна плата повинна задовольняти потреби та інтереси працівника повністю. Одночасно він має знати, які вимоги ставляться перед ним і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог.

При цьому увагу слід акцентувати на тому, що організація оплати праці має ґрунтуватися на принципі залежності заробітної плати працівника від результатів праці. Оплата праці повинна бути безпосередньо пов'язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальним винагородженням та своєю працею. В заробітній платі обов'язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів. Застосування на підприємствах матеріальних стимулів, не пов'язаних з результатами праці, може призвести до відволікання коштів, що значно знижуватиме ефективність управління. Ціль управління персоналом - не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Система управління персоналом має спиратись на нормативно-правову базу, за якою повинно здійснюватись державне регулювання мінімального розміру і відсутність верхньої межі

рівня оплати праці, що залежить тільки від фінансових можливостей підприємств.

Отже, управління персоналом вимагає уваги до забезпечення належної мотивації праці на рівні, коли будуть мобілізовані творчі можливості працівника на ефективну роботу через його економічні інтереси як власника й виробника одночасно. Тому одним з основних чинників управління персоналом, стимулювання людей до праці й примноження цінностей є економічний інтерес. З погляду людини - це бажання мати певну власність і завдяки праці або оренді збільшувати її розмір.

Слід наголосити також і на тому, що для того, щоб винагороди стимулювали працівників, заохочували їх у досягненні кінцевих результатів виробництва, то система винагород має базуватись на наступних принципах: 1) форми винагород працівників мають бути конкурентоспроможними відносно інших господарств; 2) механізм стимулювання має бути зорієнтованим на досягнення кінцевих результатів як окремого працівника, так і колективу в цілому; 3) кожен працівник отримує стільки - скільки зробив; 4) частка премій і додаткових витрат тим більша, чим вищий ранг працівника, що стимулює постійно підвищувати свій рівень.

Працівник повинен знати, скільки він може отримати за кількість та якість своєї праці. Повинен знати і скільки він може не отримати за неякісні, безрезультатні або запізнілі дії. Винагороди стимулюють інтереси працівників, заохочують їх у підвищенні кінцевих результатів виробництва.

Допоміжною формою винагороди персоналу є премії, вони належать до факторів економічної мотивації, які сприяють збільшенню виробництва продукції. Форми і розміри премій залежать від категорії працівників. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного відсотка від тарифної ставки або від фактично відпрацьованого часу (нарахування йде на основну заробітну плату). Отже, премія не повинна нараховуватися за результати і діяльність працівників, що є обов'язковими і оплачуються в рамках постійної частини заробітку.

Отже, для того щоб премія на підприємствах забезпечувала певний економічний ефект, необхідно, щоб основні елементи, які характеризують організацію преміювання, були економічно правильно побудовані. Преміювання повинно здійснюватись за перевиконання завдання, дострокове завершення роботи, економію матеріальних ресурсів, досягнення високих показників по виробництву окремих видів продукції, якісне і своєчасне виконання

робіт. Таким чином, премія повинна нараховуватись за досягнення високих показників в роботі як кожного окремого працівника, так і певної групи працівників. Одночасно, додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій. Виплата премій повинна відбуватись за рахунок коштів підприємства в межах прибутку.

Процедуру винагородження слід проводити в залежності від досягнутих успіхів: на робочих місцях, на святах у колі підприємства та інше. Це дозволяє популяризувати досягнення в галузі підвищення ефективності праці та її якості, які до цього були непомітними. За умов розвитку ринкової економіки виникає необхідність пробудити у робітників підприємств зацікавленість у результаті праці та ініціативу, сформувані сталу соціальну позицію, засновану на технологічному, технічному та економічному мисленні.

Працівники у сучасних умовах повинні бути високоосвіченими, володіти високою корпоративною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Для цього необхідно забезпечити постійний професійний розвиток працівників. Функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки робітників на підприємствах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись. В сучасних концепціях менеджменту людина розглядається як найвища цінність, людський чинник є головним чинником високоєфективного виробництва. Професійний розвиток, в свою чергу, сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі. Ключовим моментом у управлінні професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника з конкурентоспроможними здібностями. Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також необхідністю виконання робітниками своїх поточних виробничих завдань і обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих робітників. В першу чергу це відноситься до робітників, щойно прийнятих на роботу. Про важливість професійного розвитку

свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі майже 5 % фонду заробітної плати. Навчання працівників дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах підприємства – підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і в інтересах людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень його освіти (разом з показниками тривалості життя та доходу на душу населення) є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини.

Управління персоналом безпосередньо пов'язано з забезпеченням конкурентоспроможності підприємства. Аналітична модель, яка відображає роль та місце ефективності управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, має вигляд:

$$K_p = E_{np} + E_{нддкр} + E_{фин} + E_{зб} + E_{уп}, \quad (1)$$

де K_p – рівень конкурентоспроможності підприємства;

E_{np} – ефективність виробництва;

$E_{нддкр}$ – ефективність науково-дослідних робіт;

$E_{фин}$ – ефективність фінансової діяльності;

$E_{зб}$ – ефективність збутової діяльності;

$E_{уп}$ – ефективність управління персоналом.

Систему управління персоналом можна вважати одним із ключових елементів, які безпосередньо формують конкурентоспроможність підприємства. При цьому сам процес формування конкурентоспроможності залежить від того наскільки система управління персоналом відповідає умовам конкурентного середовища підприємства. Характерною властивістю зазначеного зв'язку є дуальна (подвійна) природа впливу персоналу на конкурентоспроможність, що з'являється у наявності відразу прямого та опосередкованого впливу. Конкурентоспроможність підприємства

формується в результаті дій персоналу підприємства, спрямованих як на створення та покращення конкурентних переваг, так і на досягнення виконання завдань, що виникають перед підприємством безпосередньо у процесі його діяльності. Опосередкований вплив персоналу виявляється у тому, що використання всіх інших внутрішніх ресурсів підприємства залежить від людського фактору.

Висновок. Формування механізму управління персоналом - проблема невідкладна й потребує якнайшвидшого вдосконалення й пристосування до об'єктивних умов сучасності. Механізм управління відіграє важливу роль в підвищенні продуктивності праці та ефективності функціонування підприємств. Тільки в цьому випадку можна забезпечити їх конкурентоспроможність.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
2. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
3. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. – 276 с.
4. Кравченко А.И. Основы менеджмента: управление людьми / А.И. Кравченко, К.А. Кравченко. – М.: Академический проект, 2003. – 400 с/
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие / С.В Шекшня. – 5-е изд., перераб и доп. – М.: Бизнес-шк. «Интел-синтез», 2002. – 368 с.
6. Щербак В.Г. Управление персоналом предприятия / В.Г. Щербак. – Харьков: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.