



УДК 330.341

JEL Classification: E24, M12, O15

Андрій Оксентюк, Роман Оксентюк, Богдана Оксентюк

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – ЗАПОРУКА УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. В статті розглянуто нові сучасні підходи до управління персоналом (кадрами, людськими ресурсами), методи планування, добору, розстановки та оцінки його діяльності.

Ключові слова: управління, кадри, персонал, людські ресурси, планування, персонал-маркетинг, підбір і розстановка кадрів, профвідбір, оцінка діяльності, атестація.

Андрей Оксентюк, Роман Оксентюк, Богдана Оксентюк

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ - ЗАЛОГ УСПЕШНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассмотрены новые современные подходы к управлению персоналом (кадрами, человеческими ресурсами), методы планирования, подбора, расстановки и оценки его деятельности.

Ключевые слова: управления, кадры, персонал, человеческие ресурсы, планирование, персонал-маркетинг, подбор и расстановка кадров, профотбор, оценка деятельности, аттестация.

Andriy Oksentyuk, Roman Oksentyuk, Bohdana Oksentyuk

EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT - KEY TO SUCCESSFUL FUNCTIONING OF THE ORGANIZATION

Abstract. In this work the new modern approaches to HR management (human resources), methods of planning, recruitment, placement and evaluation of its activities.

Keywords: management, staff, personnel, human resources, planning, personnel, marketing, recruitment and placement, professional selection, appraisal, certification.

Постановка проблеми. В сучасному діловому світі дедалі більшого значення набуває новий підхід до управління персоналом (кадрами, людськими ресурсами, співробітниками), який базований на врахуванні та використанні психологічних особливостей і можливостей працівників, їхнього творчого потенціалу. Основна мета такого підходу – ефективне управління організацією, спрямоване на підвищення продуктивності праці, поліпшення результатів діяльності та зростання в зовнішньому середовищі.

Різноманітні зміни в сучасному світі певною мірою сприяють ефективному використанню людських здібностей, підвищенню професійного рівня працівників, висувають нові вимоги до керівників та їх діяльності. Управлінська взаємодія дедалі більше ґрунтується на основі гуманізації і демократизації колективної діяльності, перегляду

управлінської мотивації, підвищенні значення психологічних та соціально-психологічних факторів в управлінні персоналом, врахуванні індивідуальних можливостей та взаємодії людей в організації (конструктивніші, ділові й професійні взаємини, нові інформаційні та освітні технології, розширення міжнародних контактів тощо).

Постановка завдання. Розглянемо завдання таких основних складових ефективного управління персоналом, як планування людських ресурсів, добір і розстановка кадрів, оцінювання діяльності персоналу.

Виклад основного матеріалу. Планування людських ресурсів вирішує завдання підготовки і заміни керівників вищої ланки, прогнозування, проектування, формування кадрів та кадрових змін в організації. Прогнозування проявляється в передбаченні попиту і пропозицій на людські ресурси. Задоволення кількісних та якісних потреб у кадрах залежить від наявності вільних робочих місць різних категорій на початок прогнозованого періоду. Тут слід врахувати фактори [4]: кількість працівників, які в прогнозованому періоді залишать організацію (пенсії, відставки, звільнення тощо); кількість працівників, яких буде прийнято на роботу; кількість внутрішніх переміщень тощо. Варто зазначити, що постійна зміна зовнішнього середовища організації, конкурентна боротьба суттєво впливають на точність і якість планування (прогнозів). Окрім цього, планування ефективного управлінського розвитку базоване на певних принципах. Основні з них [1, 4]:

- планування від цілі (бажаного кінцевого результату) до засобів;
- довготерміновість планування (дає змогу концентрувати зусилля на досягненні кінцевого результату і вносити в плани необхідні корективи);
- забезпечення реалізації плану відповідними ресурсами і засобами;
- розробляти план забезпечення людськими ресурсами має той, хто його виконуватиме.

При плануванні потреби в управлінських кадрах використовують такі показники [1, 4, 6]: плинність кадрів, кількість звільнених (понижених у посаді); тривалість збереження вакантних посад певних рівнів, наявність резерву на висунення, кількість претендентів та їх якісна оцінка. Якісна оцінка майбутнього керівника передбачає: оцінку суб'єктивної готовності людини до виконання певних керівних функцій; оцінку здібностей індивідуальних особливостей, спроможності набувати необхідні знання та навички; узгодження індивідуальних потреб (цілей) з цілями конкретного підрозділу, організації; бачення й аналізу можливих напрямів розвитку; бачення основних проблем і можливих шляхів їх вирішення. Слід зауважити, що плани (програми) розвитку трудових ресурсів необхідно постійно уточнювати, коригувати залежно від зміни цілей, прагнення людей до професійного зростання тощо.

Новим напрямом (методом) планування забезпечення трудовими ресурсами, що сформувався наприкінці ХХ століття, є персонал-маркетинг, який служить інструментом удосконалення системи добору кадрів шляхом використання маркетингової концепції в сфері управління трудовими ресурсами [1, 2, 3]. Об'єктами дослідження даного методу є: з одного боку – задоволення потреб організації в персоналі (якісних і кількісних), а з іншого – людина як потенційний працівник [1]. Тобто персонал-маркетинг - це вид управлінської діяльності, спрямований на задоволення якісних і кількісних потреб в персоналі організації на основі істинної інформації про стан персоналу організації і ринку праці. Основні напрямки даного методу: визначення потреби в персоналі; характеристика вимог, якостей, знань та вмій майбутнього працівника, розрахунок планових витрат на забезпечення персоналу; вибір шляхів покриття потреби в персоналі.

Сучасними, ще досить новими, формами (методами) добору персоналу на українському ринку є [1]:

- хедхантинг – виявлення та переманювання сильних кандидатів, які самостійно не шукають перспективну роботу;
- аутсорсинг – передача виконання допоміжних, непрофільних функцій географічно віддаленій організації;

- краудсорсинг – передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб.

Нині дедалі більшої популярності набуває фрилансерство, коли людину приймають без укладання довготермінового договору з роботодавцем для виконання певного переліку (або обсягу) робіт.

Доцільно зазначити, що нові методи забезпечення трудовими ресурсами на основі маркетингових досліджень українські роботодавці, використовують дуже рідко. Але з розвитком бізнесу, системи іноземних інвестицій відбувається перерозподіл робочої сили, специфічна боротьба за персонал. Тому використання нових технологій у регулюванні зайнятості на ринку праці дає змогу вітчизняним підприємствам бути більш конкурентоздатними і гнучкими та чутливими до змін, що є умовою успішного розвитку організації в цілому.

Добір і розстановка кадрів є складною і багатогранною роботою та передбачає пошук для організації нових співробітників, вивчення й аналіз просування по службі наявних працівників, створення резерву кадрів і системи їх атестації, освіти, навчання і т. п. Відомі різні підходи до підбору і розстановки кадрів: тестування, співбесіди, підбір через спеціалізовані бюро й агенції, рекомендаційні листи, а також їх різне поєднання.

Із усієї різноманітності способів і методів добору кадрів найсуттєвішими є [4]:

- відповідність кандидата на посаду певній системі вимог, яка прийнята в організації до відповідної професії (посади). Відбирають кандидата, який найбільше відповідає даній системі.

- професійний відбір, який також є системою заходів, що дають змогу виявити кращих за своїми індивідуальними якостями, здібностями до навчання і професійної діяльності.

Професійний відбір передбачає оцінку стану здоров'я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей та індивідуально-психологічних особливостей (особливо для роботи в екстремальних умовах) конкретної людини. Слід зауважити, що багато якостей працівників можна розвинути в процесі навчання, спеціальних тренінгів, але це вимагає великих витрат часу сил і коштів.

Профвідбір тісно пов'язаний із такими категоріями праці, як професійна придатність і психологічні професійно важливі якості. Зміст профвідбору становить комплекс обов'язкових процедур. Це, насамперед: визначення доцільності створення профвідбору та його завдань; психологічне дослідження особливостей діяльності (за окремими посадами, професіями) і створення на цій основі системи вимог до претендентів; розроблення методів оцінювання, формування та експериментальна перевірка критеріїв профпридатності кандидатів тощо.

Профвідбір – це система заходів, яка забезпечує оцінку взаємовідповідності людини й професії і має в своїй основі конкретні нормативні характеристики професії та індивідуальних особливостей людини. В таблиці 1 наведено коротку характеристику методів добору кадрів [1].

У таблиці 2 наведено основні якості та їх коротку характеристику, необхідні для менеджера [1].

Слід зауважити, що крім індивідуальних особливостей людини основу профвідбору становлять конкретні нормативні характеристики професії (соціальні, організаційні та ін.), а процес можна здійснювати комплексом методик [4]:

1. Професіографічний аналіз – на основі опису спеціалістами-психологами соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії складають психограму, що є характеристикою вимог, висунутих професією до людини (психічних та інтелектуальних якостей, перелік та опис загальних та спеціальних умінь і навичок тощо).

2. Метод експертного оцінювання. На основі незалежного експертного встановлення якостей (не менше 5), які повинен мати майже ідеальний спеціаліст, встановлюють відповідні показники і критерії;

3. Відбір на основі використання психологічних тестів (формальний метод оцінки придатності кандидата на заміщення посади);

4. Використання інституту поручительства. Основою цієї методики є поручителі – особи, які добре знають кандидата і можуть рекомендувати його як кваліфікованого відповідального керівника (рекомендаційні листи, «дзвінки» попереднього керівника, заслуженої та відомої людини тощо).

5. Співбесіда (вступна бесіда), яку проводить начальник підрозділу великої або безпосередній керівник малої організації. Однак приймати на роботу на основі співбесіди не завжди доцільно.

6. Використання даних центрів оцінювання – організацій, які надають багатофункціональні програми, розроблені з метою встановлення кандидатів на заміщення вакантних посад тощо.

Таблиця 1

Характеристика методів добору кадрів

Метод	Коротка характеристика
1. Британський метод	Особиста бесіда членів кадрової комісії з кандидатом. Задають питання стосовно роду сімейних традицій та місця, де отримано освіту.
2. Американський метод	Перевіряють інтелектуальні здібності, проводять психологічне тестування (з використанням комп'ютерів), спостереження за кандидатами у неформальній обстановці (презентації, уїк-енди тощо), наявність рекомендацій.
3. Німецький метод	Метод базований на попередній підготовці кандидатами значної кількості документів з обов'язковими рекомендаціями відомих керівників, політиків, учених. Рішення приймають експерти.
4. Китайський метод	Метод оснований на письмових екзаменах. Кандидати письмово доводять свої професійні здібності, знання класики, письма, історії, політики. Від отриманої оцінки залежить службове становище.

Таблиця 2

Основні якості та їх короткі характеристики, необхідні для менеджера

Здібності й навички	Характеристика
1. Інтелектуальні здібності	- здатність аналізувати; - швидке засвоєння великих інформаційних масивів; - логіка, творчість, оригінальність мислення; - здатність синтезувати, узагальнювати і придумувати нові ідеї.
2. Емоційна зрілість	- чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей; - врівноваженість і незалежність поглядів; - можливість протистояти пресингу.
3. Особисті якості	- почуття власної гідності; - ініціативність та ділова етика; - дух підприємництва.
4. Контактність	- вміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачати людські реакції; - вміння слухати, переконувати, навчати й заохочувати; - спроможність входити в довіру.

Усі наведені способи і методики мають свої переваги й недоліки, а в кінцевому результаті справа кожної організації, які з них використовувати окремо або в комплексі.

Оцінювання діяльності персоналу суттєво впливає на професійний розвиток керівників та їх підлеглих і передбачає зіставлення наявного рівня з тим, що потрібен [1, 4, 7]. Головна мета процесу – підвищення якості праці та професійного розвитку співробітників. Основні види процесу оцінювання [4]: індивідуальне оцінювання (оцінку персоналу здійснюють найбільш компетентні й кваліфіковані працівники), групове оцінювання (оцінку проводить спеціально підготовлена група кваліфікованих спеціалістів), кадрове оцінювання (зіставлення особливостей діяльності працівника з результатами його роботи), експертне оцінювання (здійснюють за задалегідь сформульованими визначеними критеріями) тощо.

Ефективність процесу оцінювання залежить від [4]: визначених критеріїв оцінки діяльності персоналу; від методики індивідуальних співбесід; професійних якостей і можливостей експертів; якісного аналізу результатів оцінювання та їх використання для поліпшення діяльності організації. Крім цього, ефективність оцінювання залежить від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників [4, 5, 6]: несуперечливість оцінок; доступність інформації; сприятлива організаційна та соціальна ситуація; своєчасність та системність оцінювання; доступність і оперативність оцінювання діяльності та особистих якостей за індивідуальними запитами (пов'язане з певними періодами розвитку особистості); інформативність (результати оцінювання мають сприяти досягненню цілей розвитку працівника); авторитетність суб'єкта оцінювання і джерела інформації.

Загалом, практика оцінювання протягом останніх років зазнає певних змін. Оцінці піддають діяльність компаній і груп працівників. Практику оцінювання впроваджують як у приватному, так і в суспільному секторах економіки. Надійніші оцінювання якостей працівників відбувається в процесі атестації персоналу, який поєднує переваги всіх способів і методик оцінювання складності та якості праці, професійно-кваліфікаційного рівня з визначенням перспектив службового зростання працівників [4, 5, 6]. Під час атестації аналізують якості працівника, відповідність його кваліфікації вимогам займаної (чи наміченої для заміщення) посади. При цьому атестують працівника як особистість, а не тільки результати його діяльності, що є передумовою комплексного всебічного оцінювання його якостей. Загалом, порядок, умови, процедура атестації необхідно відображати у відповідному положенні, яке затверджують в організації у встановленому порядку.

Висновки. Отже, підсумовуючи, можна зробити висновки:

1. Ефективне управління організацією (підвищення продуктивності праці, зростання її іміджу в зовнішньому середовищі тощо) неможливе без врахування та використання можливостей і творчого потенціалу керівників.
2. Планування людських ресурсів (кадрове планування) здійснюють в інтересах підприємств та їх персоналу (забезпечення необхідними кадрами певної кваліфікації дає гарантії зайнятості, службового зростання, забезпечує розвиток знань, здібностей, навичок).
3. Добір, розстановка, загальна чисельність персоналу та окремих категорій залежать від характеру, масштабів, складності й технології здійснення трудових ресурсів, ступеня їх механізації, автоматизації тощо.
4. Система оцінювання спрямована на підвищення ефективності управління персоналом відповідно до цілей та місії організації. Раціональна система оцінювання потребує чіткого визначення його мети, охоплення всіх працівників та їх участі у визначенні його критеріїв, диференціацію критеріїв залежно від мети, вибору відповідних методик, навчання осіб, які проводять оцінювання тощо. Особлива роль у системі оцінювання персоналу належить атестації, яка оцінює результати праці за певний період, ділові та особистісні якості працівника і визначає можливості щодо продовження службової діяльності працівника на певному місці чи переміщення його на вищу або нижчу посаду.

Використана література.

1. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації: збірник тез IV Всеукраїнської міжвузівської науково-практичної конференції 7 - 8 квітня 2011 року. - Рівне: НУВГП, 2011. – 393 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004.
3. Петрова І. Л. Сучасні технології маркетингу на ринку праці / І. Л. Петрова, І. В. Терон // Вчені записки університету «Крок»: Збірник наукових праць. – 2008. – № 18. Т. 2.
4. Яремчук Р. Ю. Уроки менеджменту / Р. Ю. Яремчук. – Тернопіль: Джура, 2008. – 636 с.
5. Большаков А. С. Современный менеджмент / А. С. Большаков, В. Н. Михайлов. – СПб: Питер, 2002. – 416 с.
6. Храмов В. О. Основи управління персоналом / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
7. Будзан Б. Майстер-клас. Лідерство, мотивація та саморозвиток / Б. Будзан. – Тернопіль, 2007. – 43 с.

REFERENCES

1. Actual problems of theory and practice of management in transition [Aktual'ni problemy teorii i praktyky menedzhmentu v umovakh transformatsiyi]. Zbirnyk tez IV Vseukrayins'koyi mizhvuzivs'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi 7 - 8 kvitnya, 2011 roku – Abstracts IV All Ukrainian inter-university scientific conference 7, April 8, 2011, Rivne, NUWMNRRU, 2011, p. 393.
2. Armstrong M. Practice management resources chelovecheskymy [Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami]. St. Petersburg: Peter, 2004.
3. Petrova I. L., Teron I.V. Modern technology marketing in the labor market [Suchasni tekhnolohiyi marketynhu na rynku pratsi]. Vcheni zapysky universytetu «Krok»: Zbirnyk naukovykh prats' - Scientific notes University "Step":Scientific Papers, 2008, vol. 2, no. 18.
4. Yaremchuk R. Yu. Lessons in management [Uroky menedzhmentu]. Ternopil, 2008, p. 636.
5. Bol'shakov A. S., Mihajlov V.N. Modern Management [Sovremennyj menedzhment]. St. Petersburg., Peter, 2002, p. 416.
6. Khramov V. O., Bovtruk A.P. Bases upravlinnya staff [Osnovy upravlinnya personalom]. Kyiv, 2001, p. 112.
7. Budzan B. Meister-class. Leadership, motivation and self [Mayster-klas. Liderstvo, motyvatsiya ta samorozvytok]. Ternopil, 2007, p. 43.

Статтю отримано 12 жовтня 2011 року

Рецензію на статтю дала д.е.н., проф. Кирич Н. Б.