

Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства

У статті розглядаються базові підходи щодо формування принципів і методів управління персоналом підприємства, яке спирається не тільки на закони й закономірності, досліджувані різними науками, пов'язаними з управлінням, а й на закономірності, властиві тільки цьому процесу.

В статье рассматриваются базовые подходы к формированию принципов и методов управления персоналом предприятия, которое основывается не только на законе и закономерности, исследованные разными науками, связанными с управлением, но и на закономерностях, присущих только этому процессу.

In article base approaches to formation of principles and management methods are considered by the personnel of the enterprise which is based not only on laws and the laws investigated by different sciences, connected with management, but also on the laws peculiar only to this process.

Постановка проблеми. Закономірності управління персоналом пронизують всю управлінську діяльність, впливають на стан усіх підсистем і елементів системи управління організації, вони не залежать від волі і бажання людини. Закономірності потрібно вивчати і знати напрями їхньої дії і взаємодії [6]. Зневага ними може призвести до дій з боку людини, що викликають небажані наслідки і проблеми, рішення яких зажадає додаткових витрат праці і ресурсів, тому людина повинна їх свідомо використовувати.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Сутність та значення управління персоналом визначені багатьма вченими-економістами, проблематика управління персоналом досліджувалася в працях таких науковців: В.М. Абрамов, В.М. Данюк [2], А.М. Колот [5–7], Д.П. Богиня, О.А. Грішнова [3], Г.Т. Завіновська [4], Р. Кузнецов [8], А.І. Рофе, Б.Г. Збишко, В.В. Ішин [9], Р.П. Колосовий та інші.

Мета статті. В статті розглянуто базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства, які спираються не тільки на закони і закономірності,

досліджувані різними науками, пов'язаними з управлінням, а й на закономірності, властиві тільки цьому процесу.

Виклад основного матеріалу. Методи управління персоналом (МУП) – способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації. Наука і практика виробили три групи МУП: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (рис. 1) [3].

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведіння, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу, прагнення людини трудитися у визначеній організації, на культуру трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни і відповідальності, здійснюються у формі організаційного і розпорядничього впливу. Організаційний вплив спрямований на організацію процесу виробництва і управління і включає організаційне регламентування, організаційне нормування й організаційно-методичне інструктування.

Економічні методи – це елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації. Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, що поєднує і синтезує в собі всі економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації. Після твердження плани надходять лінійним керівникам для керівництва роботою по їх виконанню. Для досягнення поставлених цілей необхідно чітко визначити критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у виді сукупності показників, встановлених у плані економічного розвитку. Таким чином, роль економічних методів полягає в мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів [7].

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму управління (система



Рисунок 1. Система методів управління персоналом підприємства

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

взаємин у колективі, соціальні потреби і т.п.). Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом. Соціально-психологічні методи базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом їхнього впливу є групи людей і окремих особистостей. По масштабі і способам вплив ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, що спрямовані на групи людей і їхня взаємодія в процесі трудової діяльності; психологічні методи, що націлені на впливають на особистість конкретної людини [5].

Постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба в житлі, умови праці й ін.) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів забезпечує соціальне планування.

Соціологічні методи дослідження, будучи науковим інструментарієм у роботі з персоналом, надають необхідні дані для підбора, оцінки, розміщення і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано приймати кадрові рішення. Анкетування дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом масового опитування людей за допомогою спеціальних анкет. Інтерв'ювання припускає підготовку до бесіди сценарію (програми), потім – у ході діалогу зі співрозмовником – одержання необхідної інформації. Соціометричний метод незамінний при аналізі ділових і дружніх взаємозв'язків у колективі, а метод спостереження дозволяє виявити якості співробітників, що часом виявляються лише в неформальній обстановці чи крайніх життєвих. Співбесіда є розповсюдженим методом при ділових переговорах, прийомі на роботу, виховних заходах.

Мати надійний інструмент для виміру лояльності важливо по двох причинах: значно зменшується упередженість менеджерів і консультантів, що працюють у цьому напрямку; стає можливим аналіз факторів, зниження чи підвищення лояльності, за допомогою математичних методів.

У результаті проведених досліджень, в яких за основну гіпотезу приймалося положення: чим більше співробітник ідентифікує себе з компанією, тим вище його лояльність, було встановлено, що кожне питання дослідження розрізняє групу лояльних і групу нелояльних співробітників на статистичне достовірному рівні. Отримана шкала дозволяє виміряти лояльність співробітників. При цьому вона з високою точністю (95%) пророкує лояльне поведіння у верхніх інтервалах і нелояльне поведіння в двох нижніх інтервалах. Сила середніх частин шкали трохи нижче і складає 75%. У такий спосіб побудована шкала лояльності дозволяє визначити рівень лояльності, а крайні частини шкали можуть з достатньою точністю пророкувати лояльне/нелояльне поведіння (рис. 2).

Відповідно до цієї моделі лояльності з трьох компонентів: лояльність на розумовому рівні (людина усвідомлює переваги роботи в компанії, будує плани на майбутнє), лояльність на емоційному рівні (людина випробує прихильність і т.ін.) і лояльність поведінковому рівні (людина поводить себе лояльно, відхиляючи пропозиції про перехід на іншу роботу) (рис. 3) [3].

Управлінська праця прийнята розділяти по функціях, тобто по ділянках управлінської діяльності. Особливістю праці працівників апарату управління є велика питома вага творчих і логічних операцій. Сукупність таких робіт назвемо активним навантаженням. Якщо ж критерій класифікації функцій управління узяти фактор часу, то вони стануть як послідовні етапи реалізації і управлінського впливу (див. табл.).

Отже, управлінську працю можна розбити на складові: X_1 – планування, X_2 – регулювання, X_3 – координування, X_4 – контроль. Функції взаємно впливають один на одного, і усі вони об'єднані в загальному процесі управління. Отже, ефективність управління (ЕФупр.) буде залежати від ефективності функціонування кожної з її складових. Тоді:

$$E_{\text{Фупр}} = f(X_1, X_2, X_3, X_4) \quad (1)$$

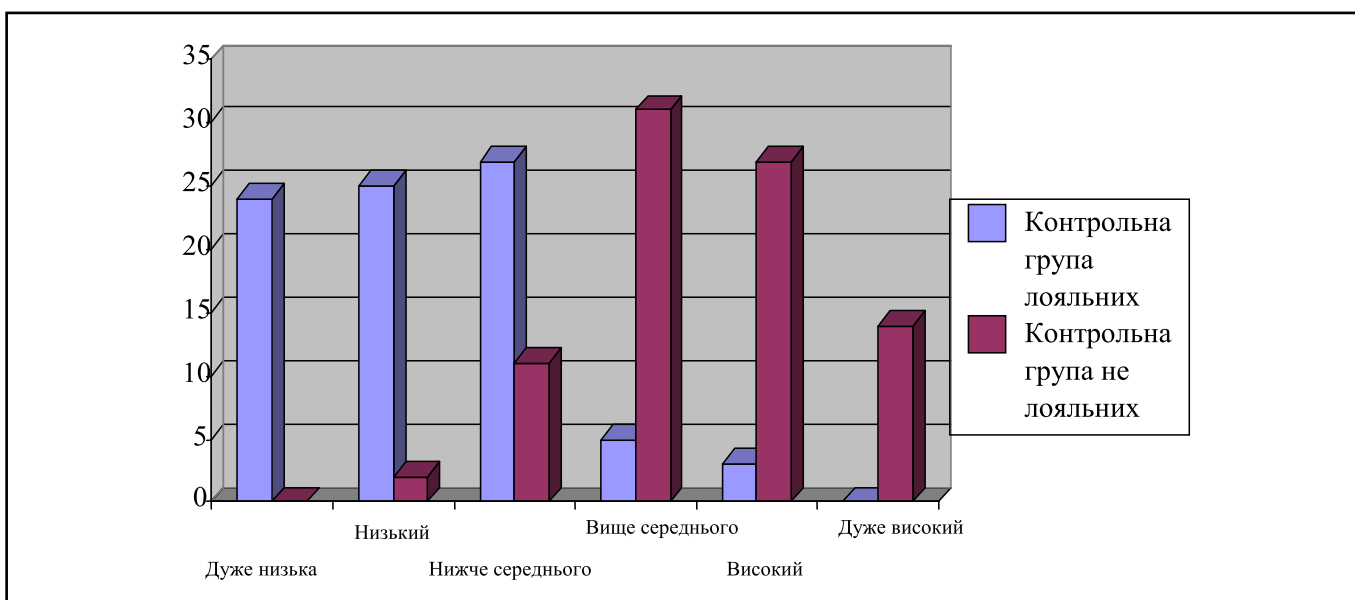


Рисунок 2. Шкала лояльності персоналу

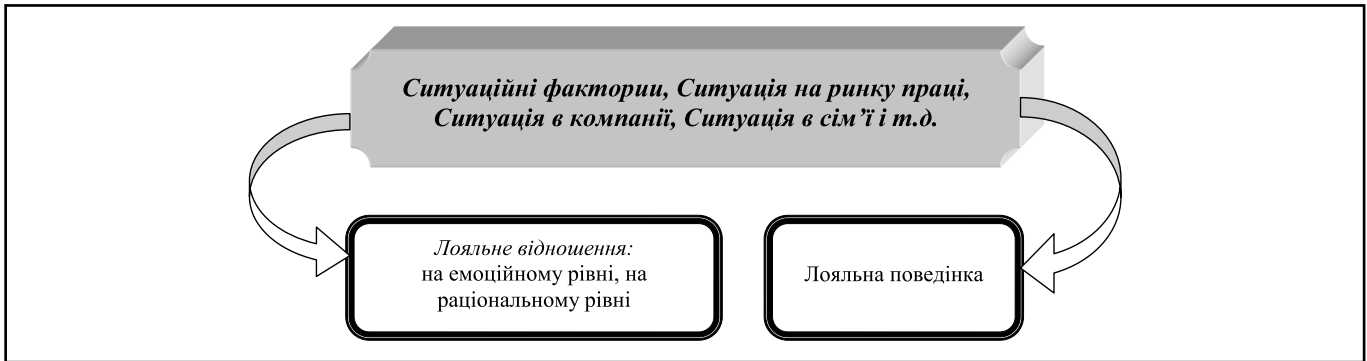


Рисунок 3. Теоретична модель лояльності

Задачі управління кадровою політикою на підприємстві

Функція управління	Задачі управління	Наслідки
Планування	Обґрунтування темпів розвитку виробничій системі	Плани економічного і соціального розвитку підприємства
Регулювання	Досягнення стійкості праці	Встановлення норм та стандартів
Координація	Установлення взаємозв'язок підрозділів в залежності від зміни задач	Установлення графіків, коректування планів
Контроль	Оцінка та облік результатів. Перевірка рішень	Рішення по результатам обліку, перевірки, ревізії

Вплив кожної складової (функції управління) на ефективність усього управління по-різному. На практиці має місце одночасне виконання підрозділом декількох функцій. Дослідження окремих функцій дасть можливість зрозуміти сутність механізму управління, чітко представити основні напрямки його раціоналізації, усунути зайві ланки, підвищити ефективність діяльності управлінського апарата. Тому представляється доцільним визначити обсяг робіт підрозділів, пов'язаних з виконанням ними своїх функцій. Це можна зробити за допомогою методу експертних оцінок.

При зростанні обсягу управлінських робіт можна збільшувати число працівників у сфері управління. Однак є інший, більш раціональний шлях – підвищити ефективність праці працівників управління. Як відомо, складність функцій управління неоднакова та різна, тому іде активне навантаження на управлінські підрозділи.

Пропонований метод визначення активного навантаження заснований на використанні звітних кількісних показників. Звичайно фактори, що визначають кількість використаної інформації і складність функції управління, виражені в непорівнянних величинах (обсяг продукції, що випускається, серійність виробництва, норма витрати матеріалу і т.д.). Тому представляється доцільним визначити обсяг активного навантаження на управлінські підрозділи у відносних величинах. Це дасть можливість аналізувати діяльність підрозділів незалежно від їхньої спеціалізації [7].

У розробленому методі врахований той факт, що управлінські підрозділи виконують одночасно кілька функцій. Причому, як було відзначено вище, обсяги виконуваних кожним підрозділом функцій різні. Перш ніж на основі сукупності різних факторів знайти повний обсяг активного навантаження підрозділу, визначимо обсяг цього навантаження (K), обумовлений впливом кожного фактора окремо:

$$K = P_{il,g} * K', \quad (2)$$

де $P_{il,g}$ – питома вага 1-ї функції управління в обсязі робіт g-го підрозділу; K' – коефіцієнт відносної участі.

$$K' = 1/u, \quad (3)$$

де u – число підрозділів, для яких розглянутий фактор є визначальним.

Після вибору виробничих факторів і визначення приватних коефіцієнтів ефективного навантаження розраховується повний коефіцієнт активного навантаження по 1-ї функції управління. Повний коефіцієнт

де $K_1, K_2, K_3, \dots, K_f$ – приватні коефіцієнти; f – число факторів.

Підставивши значення $K_p = \sum_f K_f$, приватних коефіцієнтів, одержимо наступну формулу розрахунку повного

коефіцієнта активного навантаження для підрозділу по даній функції управління:

$$K_{pg} = P_{ilg} \cdot K_1 + P_{i2g} \cdot K_2 + \dots + P_{ifg} \cdot K_f. \quad (4)$$

Метод визначення активного навантаження дозволяє шляхом нескладних розрахунків визначити відносну завантаженість управлінських підрозділів.

Повний коефіцієнт активного навантаження по усіх виконуваних функціях g-го підрозділу, тобто його повне активне навантаження, розраховується по формулі:

$$N_{pg} = \sum_l K_{pg,l} \quad (5)$$

де N_{pg} – повне активне навантаження g-го підрозділу; $K_{pg,1}$ – повний коефіцієнт активного навантаження g-го підрозділу по 1-ї функції управління. Розрахунок чисельності управлінських підрозділів виходячи з вимог підвищення ефективності праці їхніх працівників.

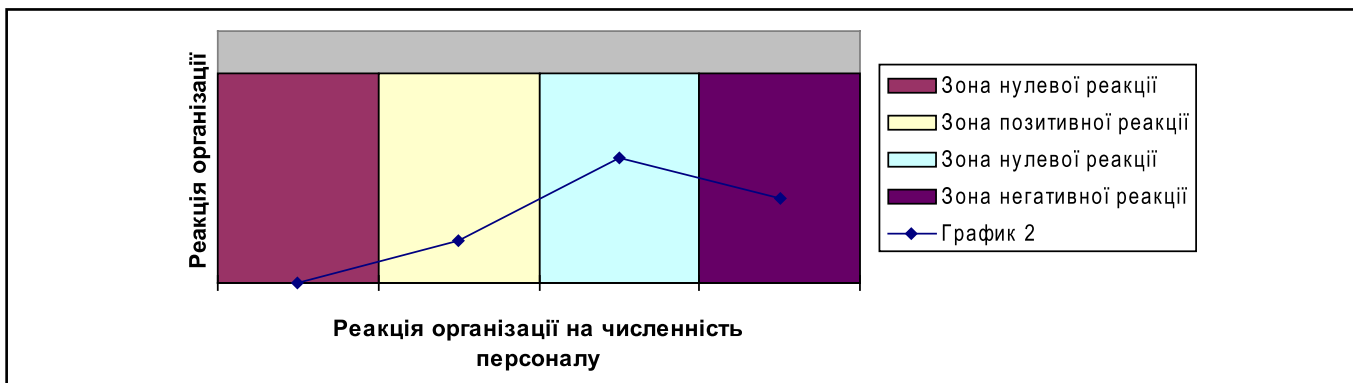


Рисунок 4. Реакція організації на чисельність персоналу

Існуючі нормативи чисельності ІТП і службовців для підприємств по галузях дозволяють визначити необхідну чисельність службовців по підприємству в цілому. Однак це не вирішує до кінця проблему нормування їхньої праці, тому що залишається відкритим питання обґрунтованого розподілу нормативної чисельності між підрозділами.

Для того щоб чисельність апарату управління відбивала прогресивну організацію праці, її рівень повинен відповідати оптимальній інформаційній завантаженості працівників, розрахованої на основі питомого оптимального активного навантаження базових підрозділів підприємств. Базовий підрозділ вибирається в такий спосіб: з усіх розглянутих підрозділів відбираються ті, котрі працюють ритмічно, інші підрозділи надалі в аналізі не беруть участі; з відібраних підрозділів за базове приймається те, у якому доля активного навантаження (N_i) буде найбільшою.

При цьому чисельність управлінських підрозділів підприємства, що мають величину питомого активного навантаження нижче базового рівня, повинна зменшуватися. Це приведе до збільшення об'єму активного навантаження на кожного працівника підрозділу i , отже, підвищить ефективність праці.

Визначимо оптимальну чисельність окремих управлінських підрозділів у такий спосіб:

$$C_{r,g} = C_g - K_{pr,g} \quad (6)$$

де $C_{r,g}$ – розрахункова чисельність g -го підрозділу; C_g – фактична чисельність g -го підрозділу; $K_{pr,g}$ – поправочний коефіцієнт для g -го підрозділу. У свою чергу,

$$K_{pr,g} = L_{ig} / L_{ib} \quad (7)$$

де L_{ig} – питома активне навантаження на працівників g -го підрозділу;

L_{ib} – питома активне навантаження в підрозділі, прийнятому за базове ($L_{ib} = L_{pb} / C_b$).

Підставляючи значення L_{ig} і L_{ib} у (7), одержимо

$$C_{rg} = L_{ig} * C_g / L_{ib} \quad (8)$$

З приведених розрахунків випливає, що чисельність управлінських підрозділів піддається нормуванню на основі вимог підвищення ефективності управлінської праці (рис. 4).

Отже, поділ праці управлінських підрозділів на складові функції управління, визначені як послідовні етапи реалізації управлінського впливу, дає можливість оцінити завантаженість управлінських підрозділів. Обсяг роботи, і чисельність

управлінських підрозділів залежать від безлічі виробничих факторів, що визначають потужність виробництва. Вплив цих факторів з'являється у виді обсягів активного навантаження як непрямого вираження обсягу активного навантаження як непрямого вираження обсягу наявної інформації й обсягу роботи апарату управління [4]. Залежність ефективності управлінської праці від обсягів активного навантаження виражається колоподібною кривою. Визначення обсягу активного навантаження дозволяє розрахувати оптимальну чисельність управлінських підрозділів.

Висновки та пропозиції подальшого розвитку

В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом має бути системним і завершеним на основі комплексного вирішення кадрових проблем, використання нових і вдосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи. При управлінні персоналом можна виділити дві принципові проблеми. Перша пов'язана зі складом працівників, тимчасово виконуючих свої обов'язки, і працівників, тимчасово відряджених на іншу роботу. Друга проблема – зміни чисельності працюючих на підприємстві за визначений період і працівники, зайняті неповний робочий час.

Управління персоналом передбачає врахування організаційних, економічних, соціальних, психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів управління у їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних чинників. Подальше вдосконалення і управління персоналом є необхідним, оскільки відбиває взаємозв'язки між окремими аспектами управління кадрами і виражається в розробці кінцевої мети, визначенні шляхів її досягнення, створенні відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання системи роботи з персоналом на підприємстві.

Література

1. Кодекс законів України про працю // Кодекси України: В 4 т. – К.: Право, 1997. – Т. 4 станом на вересень 1997 р.
2. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. – Одеса, 2006.
3. Богиня Д.П., Грیشнова О.А. Основи економіки праці. – К.: Знання-Прес, 2005.

4. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч.-метод. посібник – К.: КНЕУ, 2001.

5. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. – К.: Праця, 2003.

6. Колот А. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу. – №1 – 2008 р. – 324 с.

7. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998.

8. Кузнецов Р. Визначення потреби у нових робочих місцях // Економіка України. – №9. – 2007. – С. 30–33.

9. Рофе А.И., Збышко Б.Г., Ишин В.В. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда: Учеб. пособие / Под ред. А.И. Рофе. – М.: ЛИСК, 2004.

10. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Мельникова, Р.П. Колосовой. – М.: Изд-во Моск. ун-та: Изд-во ЧЕРО, 2006.

О.М. СЕРГІЄНКО,
докторант, НДЕІ

Формування прогностичних обсягів заробітної плати на період до 2015 року

У статті розглядаються основні фактори, які впливають на прогностичні обсяги заробітної плати найманих працівників, на основі яких здійснено розрахунки номінальної та реальної заробітної плати на середньостроковий період до 2015 року.

В статье рассматриваются основные факторы, которые влияют на прогностические объемы заработной платы наемных работников, на основе которых осуществлены расчеты номинальной и реальной заработной платы на среднесрочный период до 2015 года.

Basic factors, which influence on the prognosis volumes of salary of the hired workers on the basis of which the calculations of nominal and real salary are carried out on a medium-term period to 2015 year, are examined in the article.

Постановка проблеми. Стабільний соціально-економічний розвиток України може бути забезпечений на основі підвищення продуктивності суспільної праці й доходів суб'єктів господарювання з урахуванням об'єктивних закономірностей та тенденцій розвитку вітчизняної і світової економіки. На період до 2015 року повинні посилитися процеси структурних змін у формуванні складових ВВП за доходами.

Формування прогностичних показників оплати праці на період до 2015 року ґрунтується на необхідності наближення динаміки зростання заробітної плати й продуктивності праці, стабільного росту фонду оплати праці, випереджаючих темпів зростання ВВП порівняно з оплатою праці найманих працівників.

Аналіз досліджень та публікацій проблеми. Висвітленням проблем формування заробітної плати найманих працівників займаються як вітчизняні, так і закордонні фахівці. Дослідженню теоретичних питань формування заробітної плати та основних напрямів її реформування присвячені роботи вітчизняних економістів В. Гарбаря, В. Іларіонова, Л. Ільчука, Т. Костишиної, В. Лагутіна, Е. Лібанової, О. Макаренко, Н. Павловської, Л. Потьмкіна, А. Ревенка та ін. Серед російських вчених, які спеціалізуються на питан-

нях оплати праці, певну наукову зацікавленість викликають праці В. Антипова, І. Колмакова, Ф. Пащенко, Е. Єршова.

Дослідження зазначених авторів ґрунтуються на тенденціях, які відображають стабільність розвитку національної економіки та перехід до економічного зростання, натомість питання, які відображають прогностичні розрахунки заробітної плати в умовах економічної нестабільності в них розглядаються поверхнево.

Мета статті. Полягає у виявленні факторів та розрахунку прогностичних обсягів номінальної та реальної заробітної плати найманих працівників України на середньостроковий період до 2015 року.

Виклад основного матеріалу. В основу прогностичних розрахунків заробітної плати були покладені існуючі тенденції формування номінальних та реальних показників середньомісячної заробітної плати, а також враховані положення Конституції України, Кодексу законів про працю України, законів України «Про оплату праці», «Про індексацію грошових доходів населення», «Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв'язку з порушенням строків їх виплати», Концепції дальшого реформування оплати праці в Україні, схваленої Указом Президента України від 25 грудня 2000 року № 1375/2000 та Програми діяльності Кабінету Міністрів України.

Головною метою політики оплати праці на середньострокову перспективу є поступове підвищення реального розміру заробітної плати в усіх сферах економічної діяльності, на підприємствах усіх форм власності, перетворення її в надійне джерело доходів, які забезпечують гідний рівень життя працюючим і їх сім'ям, а також розвиток людського потенціалу.

У середньостроковому періоді необхідно забезпечити ефективну зайнятість працюючих, що передбачатиме підвищення стимулюючої ролі заробітної плати. Частка витрат на оплату праці у промисловості у 2007 році становила 9,4% в структурі операційних витрат з реалізованої продукції, що у 2,5–3 рази менше, ніж у промисловості країн Європи.