



ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

Романова В.В.,

*доцент кафедри економічної теорії та
підприємництва ХГУП,*

кандидат економічних наук, доцент

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток ринкових відносин в економіці України, нових форм і методів господарювання викликає необхідність радикальних перетворень в управлінні людськими ресурсами підприємств.

В економічному аспекті вдосконалення управління людськими ресурсами повинне забезпечити ріст ефективності на основі постійного технічного і організаційного вдосконалення підприємства.

В соціальному аспекті зміни в управлінні персоналом мають бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємства, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

Економічні та соціальні цілі тісно взаємопов'язані, оскільки орієнтація на розвиток здібностей співробітників і створення сприятливої психологічної атмосфери є найважливішою умовою творчої діяльності, яка забезпечує технічний прогрес на підприємстві.

Перший етап підготовки до перетворень повинен полягати у створенні нової системи цінностей, ідеології, організаційної культури, зміни стилів управління і принципів мотивації.

Виходячи з нових принципів управління персоналом, розробляються проекти зміни структур управління, інформаційних систем і технічних засобів. На цій основі проектується нові процедури управління.

Зміст робіт по кожному з етапів суттєво залежить від особливостей підприємства та оточуючого середовища. Разом з тим можна відмітити і деякі загальні проблеми, типові для більшості вітчизняних підприємств.

Перший етап (переоцінка цінностей, формування стилів управління) в даний час суттєво ускладнюється боротьбою партій і суспільних груп, відсутністю ідеології, яка була б визнана переважною частиною населення країни. Тому при розробці концепцій управління українськими підприємствами перш за все доцільно орієнтуватися на дві спільні категорії:

- 1) дисципліна (порядок);
- 2) творчість.

Для більшості підприємств розвинутих країн проблеми дисципліни і елементарного порядку давно вирішені. Проте це відбулося не само по собі, а в результаті цілеспрямованих зусиль за різними напрямками. Як приклад можна вказати на відомі "т'ять С" японського досвіду організації праці: Сейрі (організованість), Сейтон (охайність), Сейсо (чистота), Сейкецу (чистоплотність), Сітсуке (дисципліна) [1, с.24]. Нічого нового в цих принципах для українського спеціаліста немає. Але цих прописних істин в Японії дотримуються, а у нас вони часто залишаються гаслами.

В Україні з ряду причин проблеми дисципліни і порядку на підприємствах залишаються невирішеними протягом десятиріч. Однією з таких причин довгий час був дефіцит робочих кадрів, при якому робітник міг порушити дисципліну (аж до вживання спиртних напоїв), не



боячись серйозних наслідків. Зараз менталітет робітників змінюється, в тому числі і внаслідок зростаючого рівня безробіття.

Як показує досвід ефективно працюючих підприємств, постійна турбота про підтримку дисципліни і порядку є основою всіх організаційних систем. В тій чи іншій формі вимоги дисципліни повинні входити в систему цінностей (діловий кодекс) кожного підприємства.

Якщо розглядати систему цінностей підприємства з позицій оптимізації управління персоналом, то вимоги дисципліни і порядку відносять до системи обмежень, в рамках яких повинен діяти будь-який співробітник. Критерієм оптимальності при такому підході є максимізація використання творчих здібностей персоналу.

Творчі здібності є найважливішим ресурсом, який забезпечує відповідність підприємства вимогам ринку і досягненням технічного прогресу. Тому в системі принципів управління персоналом всіх передових фірм умовам і мотивації творчої діяльності надається першочергове значення. Прикладом може слугувати досвід американської корпорації 3М.[2]. Подібні корпорації за останні роки стали називати креативними, тобто орієнтованими на творчість.

Для зміни типових для України стереотипів необхідна значна робота по формуванню нових уявлень про роль різних видів праці у створенні суспільних благ і успіху підприємства.

З метою створення умов для прояву творчих здібностей всіх співробітників, необхідно в системі цінностей підприємства передбачити перехід від типового для України авторитарного стилю для партисипативного управління, при якому роль лідера полягає переважно в умінні використати творчий потенціал колективу.

Нова ідеологія управління персоналом повинна підкреслювати роль соціального партнерства, намагання до попередження конфліктів на основі пошуку компромісів.

При управлінні будь-якої системи важливий облік початкових умов, тобто вихідного стану системи. Це означає, що при розробці системи цінностей українських підприємств необхідно враховувати як негативний досвід, так і те позитивне, що було в минулому. Зокрема, достатньо високий рівень освіти і професіоналізму робітників, їх вміння працювати в колективі, почуття справедливості і терпіння. Доцільно також, по можливості, залишити без змін (не ліквідовуючи) соціальну інфраструктуру підприємств, яка може суттєво допомогти зберегти необхідні кадри в період несприятливої економічної кон'юнктури.

Прикладом невдало вибраної стратегії початкових перетворень в системі цінностей і соціальних відносин можна вважати типове для України різке збільшення відмінностей в доходах вищого керівництва підприємств і решти колективу. Більшість робітників і спеціалістів почувають себе ошуканими. Це суттєво поглибило ситуацію відчуження на підприємствах і соціальну напругу. В кінцевому рахунку це тільки посилює опір всім пропозиціям, які будуть надходити від вищого керівництва.

Структури управління персоналом повинні змінюватися у відповідності із зміною системи цінностей і стилю управління.

На більшості підприємств України функції управління персоналом розподілені між відділами кадрів, організації праці і заробітної плати, головного технолога, техніки безпеки. За останні роки стали формуватись комплексні системи управління персоналом, в першу чергу це стосується великих акціонерних компаній.

На підприємствах розвинутих країн функціонує єдина служба управління людськими ресурсами, яка підпорядковується одному із віце-президентів компанії.

Порівняння систем управління підприємств України і розвинутих країн показує, що єдина служба управління персоналом забезпечує більш ефективну координацію всіх функцій, пов'язаних з людськими ресурсами. Об'єднання робіт по управлінню персоналом в одному



відділі дозволить більш раціонально використовувати потенціал співробітників підприємства і підвищить оперативність керівництва.

Немає ніяких об'єктивних перешкод для того, щоб, використовуючи досвід розвинутих країн, створити на підприємствах України єдині служби управління персоналом. Але поки що це робиться досить рідко. Основна причина в тому, що керівники підприємств не хочуть створювати конфлікти серед своїх заступників, окремі з яких в результаті зміни структури набувають більш низького рангу в ієрархії фірми зі всіма необхідними економічними наслідками.

Інколи складні системи управління зберігаються просто по інерції. Зокрема, на багатьох вітчизняних підприємствах розрахунок норм часу на виконання технологічних операцій здійснюється у відділах праці і заробітної плати. Це було в певній мірі виправдано тим, що до 1990 року перегляд тарифних ставок здійснювався через 10-15 років централізовано у відповідності з постановами Ради Міністрів. В таких умовах норми часто використовувались як інструмент підвищення заробітної плати робітників. Але в даний час підприємства недержавного сектору можуть змінювати тарифні ставки хоч кожний місяць. Тому тепер немає об'єктивних перешкод для передачі робіт по нормуванню праці у відділ головного технолога.

Таким чином, основою структурних змін в галузі управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств є створення єдиної служби управління персоналом, яка повинна об'єднати функції відділів: кадрів, праці і заробітної плати, техніки безпеки і соціально – психологічних проблем.

Процедури управління персоналом повинні відображати зміни в системі цінностей підприємства і структурах управління.

Перш за все це відноситься до зміни стилів управління. Відмова від авторитарного керівництва означає нові форми взаємовідносин між співробітниками підприємства, особливо між керівниками і підлеглими; нові методи проведення нарад, контролю, оцінки і мотивації персоналу.

Створення відділу управління персоналом веде до зміни процедур прийому, відбору і звільнення співробітників, встановлення норм праці, розрахунку заробітної плати, аналізу соціальних взаємовідносин і т.ін.

В умовах єдиної служби управління персоналом суттєвого значення набуває завдання оптимізації структури затрат на персонал, тобто встановлення найбільш ефективних співвідношень між затратами на заробітну плату, соціальні виплати, навчання, бонуси, дивіденди на акції підприємства.

Значну роль у підвищенні ефективності систем управління персоналом вітчизняних підприємств можуть відіграти процедури контролінгу. Вони особливо необхідні при регулюванні затрат на заробітну плату, зміні норм часу у відповідності з вдосконаленням технології і організації праці, оцінці ефективності надбавок і премій. Контролінг персоналу може стати одним із основних інструментів зміни динаміки економічних показників, пов'язаних з трудовими ресурсами підприємства, а саме встановлення органічного взаємозв'язку показників, які характеризують затрати ресурсів, заробітну плату і продуктивність.

Література

1. *Как работают японские предприятия.* – М.: Экономика, 1989.
2. *Грачев М. Суперкадры.* – М.: Дело, 1993.