

УДК 331.108

Ведерніков М.Д.
*кандидат економічних наук,
професор кафедри управління персоналом
і економіки праці
Хмельницького національного університету*

Клімас В.А.
*студентка
Хмельницького національного університету*

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

АННОТАЦІЯ

Вирішальним фактором ефективності національної економіки будь-якої країни є продуктивні сили, основним складником яких є люди, кадри, трудові ресурси, персонал. Важливим аспектом у напрямі розвитку економіки є ефективне використання трудових ресурсів, їх досконала організація і постійна робота з ними в напрямі найбільшого ефекту.

Ключові слова: ефективність, персонал, робоча сила, управління персоналом, мотивація, підприємство.

АННОТАЦИЯ

Решающим фактором эффективности национальной экономики любой страны являются производительные силы, основной составляющей которых являются люди, кадры, трудовые ресурсы, персонал. Важным аспектом в направлении развития экономики является эффективное использование трудовых ресурсов, их совершенная организация и постоянная работа с ними в направлении наибольшего эффекта.

Ключевые слова: эффективность, персонал, рабочая сила, управление персоналом, мотивация, предприятие.

ANNOTATION

The decisive factor in the effectiveness of the national economy of any country is the productive forces, the main component of which are people, personnel, labor, personnel. An important aspect in the direction of economic development is the effective use of labor resources, their perfect organization and constant work with them in the direction of the greatest effect.

Key words: efficiency, personnel, labor, personnel management, motivation, enterprise.

Постановка проблеми. У процесі трансформаційних змін вітчизняної економіки багато підприємницьких структур опинилися у критичному стані через недосконалу систему управлінських, організаційних, економічних та фінансово-кредитних механізмів господарювання, які потребують відповідних змін з метою забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів. Проте на будь-якому етапі розвитку економічних відносин їх результативність опосередковується наявною системою управління персоналом, тобто «людським фактором». Це, відповідно, зумовлює необхідність проведення подальших наукових розробок у напрямі забезпечення сталого та ефективного механізму управління персоналом вітчизняних підприємств в умовах кризи. В умовах побудови соціально орієнтованої економіки в Україні особливу увагу в діяльності підприємств слід приділяти працівникам, формуванню сприятливої атмосфери в трудовому колективі, створенню ефективної системи морального і матеріального стимулювання, що неможливо без формуван-

ня високоефективного механізму управління персоналом підприємства, який би враховував кризові явища в економіці країни, а також на окремих підприємствах. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується динамікою зростання суспільного виробництва, і це вимагає зміни вимог до персоналу, які повинні вміти користуватися новітніми методами ефективної роботи з персоналом в сучасних організаціях. Підприємство повинно сформулювати таку систему управління, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стійке становище на ринку. Провідна роль при цьому відводиться управлінню персоналом підприємства в кризових умовах як найбільш активному складнику ресурсного потенціалу, від ефективності використання якого залежать результати функціонування підприємства загалом [1, с. 149].

Для ефективного використання персоналу розробляються системи управління персоналом. Вони включають розгалужену низку функціональних систем, покликаних вирішувати широке коло завдань із формування трудового колективу, його розвитку, вдосконалення трудових відносин, стимулювання праці, вироблення стратегії управління персоналом, забезпечення сприятливих умов для досягнення високих виробничих результатів.

Спеціалістів різних спеціальностей готують вищі навчальні заклади. Для підвищення кваліфікації створена мережа навчальних закладів: для робітників – школа з вивчення передових методів і прийомів роботи, виробничо-технічні курси, курси з оволодіння суміжними спеціальностями, курси цільового призначення, курси економічних знань. Для спеціалістів – курси та факультети підвищення кваліфікації, перепідготовки, семінари, навчальні центри.

Крім того, підготовка кваліфікованих робітників для підприємства здійснюється як у системі навчальних закладів, так і безпосередньо на підприємстві у формі індивідуального, бригадного курсового навчання.

Отже, питання персоналу завжди буде актуальним у підприємницькій діяльності будь-якого типу власності. Питання персоналу завжди буде залишатися у фокусі виробництва, в поглибленому науковому аналізі сучасного ста-

ну персоналу з подальшою оптимізацією якісних і кількісних його показників.

Аналіз останніх досліджень. Окремі теоретико-методологічні аспекти ефективності використання трудових ресурсів висвітлені у роботах вітчизняних і зарубіжних учених: М. Болуха, М. Горбатка, О. Грішної, А. Липенко, Н. Шульги, Т. Мельника, А. Амосова, Ю. Куценко, М. Армстронга, М. Спенса та ін. Проте сьогодні особливо актуальні та потребують вивчення вказані питання під впливом наслідків економічної кризи в Україні.

Формулювання цілей статті. Мета статті – здійснити аналіз та вивчення шляхів підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Економіка – це наука про те, як обмежені виробничі ресурси використовуються для задоволення людських потреб. Виробничі ресурси, як природного походження, так і створені людиною, завжди обмежені, а людські потреби й бажання мають тенденцію до зростання. Отже, суб'єктивні потреби й об'єктивні можливості їхнього задоволення протистоять одне одному.

Мистецтво управління економікою полягає насамперед у тому, щоб максимально задовольнити потреби суспільства за наявності обмежених для цього ресурсів. Так само кожне домогосподарство задовольняє свої різноманітні потреби, виходячи з наявності грошей у сімейному бюджеті та пропонованих ринком товарів і послуг, їхніх якісних характеристик, цін і тарифів.

Обмеженість виробничих ресурсів ще з доісторичних часів привчила людство ощадливо їх витрачати, намагались одержати кращі результати, наприклад, підвищувати врожайність у рослинництві, нарощувати продуктивність у тваринництві. Обмеженими є й ресурси праці. Тому поділ праці, що спонтанно виник у первісної людини й розвивається дотепер, слід вважати неоціненним за економічним значенням винаходом людства. Кожна автономна самоврядна організація у сфері економіки, щоб вижити в конкурентному середовищі та розвиватися, мусять господарювати ефективно, тобто виробляти такі товари й послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, поліпшувати їхню якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати виробництва на одиницю продукції, збільшувати вихід продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою – мати якомога більшу вигоду від своєї діяльності.

Ця вигода, яку заведено називати економічною ефективністю виробництва, може мати різні прояви – скорочення виробничих витрат, зростання валового доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці тощо.

Зрештою, ефективність виробництва визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході. Економічний сенс будь-якого виробництва полягає в

надбанні доходу, який перевищує витрати: чим більшою буде різниця між ними, тим краще. Трапляються, щоправда, ситуації, коли підприємство з тактичних міркувань якийсь виріб продає й продає за ціною, яка не покриває витрат. Але такі випадки є винятком, а не правилом.

Оцінювати ефективність менеджменту персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату й витрат.

Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва цього обсягу продукції або кількістю працівників, що брали участь у виробництві. Якщо витрати подати у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

Тому ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрійний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників [2, с. 378–382].

Важливою передумовою досягнення прийнятної рівня економічної ефективності менеджменту персоналу є забезпечення адекватного організаційного рівня. Інакше кажучи, економічна ефективність менеджменту персоналу залежить від організаційної. Серед найважливіших показників організаційної ефективності менеджменту персоналу варто виокремити:

- стан забезпечення потреб підприємства у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;

- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;

- рівень ритмічності виробництва;

- якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність менеджменту персоналу досягається повсякденною наполегливою роботою у таких напрямках, як:

- високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, договори, угоди, довідкова література);

- підбір, комплектування і розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;

- організація та обслуговування робочих місць;

- створення сприятливих умов праці;

- ефективний моніторинг ритмічності виробництва;

– звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах [3, с. 71–72].

Один із найпоширеніших варіантів підвищення ефективності використання персоналу – це зарубіжний досвід. Зарубіжна практика доводить, що система управління має бути досить жорсткою і здатною здійснювати належний контроль відповідно до ієрархії. Впровадження центрального управління, як правило, концентрування технічної політики, фінансів, маркетингу, реклами, підготовки і розстановки кадрів, контроль інших показників.

Центральне управління контролює: собівартість продукції; ціну продажу; витрати на гарантії та обслуговування продукції; загально-адміністративні витрати, включаючи торгові витрати і рекламу; запаси матеріалів і незавершене виробництво; прибуток; запаси готової продукції, включаючи запасні частини; фінансові виплати і борги; залишки доходу; нішу (частку) на ринках у співвідношенні з конкурентами; відповідні темпи продажу продукції.

Для цього в центральному органі управління створені відповідні функціональні служби, які отримують інформацію про роботу підвідомчих підприємств і організацій, оперативно контролюють і коригують її роботу, готують матеріали для ради директорів.

Досвід західних країн із розвинутою економікою (Франція, Німеччина, Голландія) свідчить, що стабільність у суспільстві багато в чому забезпечується налагодженим механізмом взаємовідносин між центром і регіонами. Відсутність оптимального рівня централізації приводить до розбіжностей і напруженості у стосунках регіонів із центром.

Директивне управління по жорсткій вертикалі притаманне адміністративно-командній системі. Західна економіка й управління нею успішно розвиваються на основі концепції регіоналізації управління, згідно з якою центральні органи влади створюють лише загальні макроекономічні умови, необхідні для забезпечення довготермінової економічної стратегії розвитку держави і основних виробничих комплексів як базису національної економіки. Регіонам надані досить широкі права у сфері економічного, адміністративного і правового регулювання економічних процесів. Це можна проілюструвати досвідом США, Канади, Німеччини, Франції та багатьох інших країн.

У невеликих європейських державах (Голландії, Бельгії, Швеції, Фінляндії ін.) переважає централізована структура управління економікою, що дає можливість цим країнам, маючи незначні обсяги виробництва, централізовано управляти ним, його стратегією, постійно володіти ситуацією, оперативно впливати на стан справ в тій чи іншій галузі виробництва [4, с. 95–100].

Ще один метод – це система оцінювання і самооцінювання як шлях до ефективного вико-

ристання кадрового потенціалу. У розвинених країнах Заходу велика увага приділяється забезпеченню ефективного використання кадрового потенціалу фірми, системі оцінювання різних категорій персоналу. Значного поширення набуває самооцінювання персоналу.

Ефективним методом оцінювання керівників та спеціалістів вважають оцінювання за досягненням поставлених цілей. Воно включає, як правило, такі етапи:

1) визначення кількох основних функцій працівників;

2) конкретизацію кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, випуск продукції, асортимент, якість, витрати, прибуток, рентабельність тощо);

3) визначення конкретних показників для оцінювання результатів діяльності;

4) порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими критеріями оцінювання і визначення оціночного бала;

5) розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей.

Найбільшої уваги заслуговує зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Матеріальний стимул є тією ланкою, яка поєднує всю систему оплати праці та моральне і духовне задоволення потреб працівників фірми.

Основними елементами матеріального заохочення є:

- тарифна система оплати праці;
- застосування прогресивних форм оплати праці;
- розроблення власних систем преміювання і стимулювання нововведень;
- окрема підвищена оплата розумової праці;
- індивідуальна (контрактна) система оплати праці.

Сьогодні в Україні, коли ринкові умови господарювання поступово втілюються в життя і виробництво промислової продукції починає помітно зростати, перейняття зарубіжного досвіду з формування кадрового потенціалу й ефективного його використання має виняткове значення. Тільки сильна зацікавленість працівників всіх рангів – від керівника, спеціаліста до робітника – може створити відповідні сприятливі передумови швидкого зростання економіки, а отже, збільшення відрахувань до бюджету і поліпшення добробуту всі верств населення [5, с. 40–46].

Важливу роль відіграють державні гарантії у підготовці висококваліфікованих спеціалістів і керівників. Держави з розвинутою ринковою економікою, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, створюють єдиний механізм забезпечення зайнятості шляхом взаємодії держави та підприємств. Завдяки цьому механізму держава сприяє діяльності підприємств і активізує її щодо кооперації їх із навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподілу коштів

підприємств з метою підготовки і перепідготовки кадрів. Така взаємодія держави і підприємств передбачає використання різноманітних інструментів:

- фінансування підготовки кадрів;
- застосування відповідної податкової політики;
- регулювання соціального страхування та забезпечення його відповідними ресурсами;
- створення інформаційної та правової інфраструктури.

Щоб допомогти молоді отримати початкову професійну підготовку, державні органи стимулюють активність підприємств насамперед шляхом прямого фінансування внутрішньофірмових систем навчання. Так, за наймання та навчання молоді 16–18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають близько 80% витрат підприємств.

Об'єктом прямого фінансування державних органів Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості з наступним забезпеченням повної зайнятості учня відповідно до здобутої на цей момент кваліфікації. Такі форми навчання здійснюються за спеціальною програмою, яка забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. У цих умовах підприємства здійснюють належний контроль за навчальним процесом, за необхідності коригуючи програму теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямым стимулюванням внутрішньофірмової підготовки з боку держави шляхом диференціювання податкової політики. Цей метод особливо активно використовується у США, де кошти, що спрямовуються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від оподаткування (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто гарантування відповідності підготовки встановленим стандартам). У більшості зарубіжних країн одним із джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств.

Наприклад, у Франції встановлений порядок, згідно з яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1% фонду заробітної плати.

Практика засвідчує необхідність постійної підготовки та перепідготовки висококваліфікованих спеціалістів та керівників, кадрів усіх рівнів, яка спричинила потребу створення системи спеціальних підрозділів фірм. Це система навчальних центрів та курсів, відповідних формувань кадрової політики тощо. В Японії 80% підприємств мають систему професійної

підготовки робітників і спеціалістів. Витрати американських компаній на підготовку висококваліфікованих спеціалістів і керівників, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять до 5% від прибутку, не враховуючи державних дотацій.

Підготовка і перепідготовка кадрів в Україні також здійснюється за допомогою системи державних і недержавних навчальних закладів. Форми підготовки кадрового персоналу різноманітні. Професійна підготовка робітників здійснюється в спеціалізованих професійно-технічних училищах, а також безпосередньо на промислових підприємствах шляхом індивідуального і бригадного навчання. З метою оволодіння суміжними спеціальностями за необхідності організуються курси, які одночасно забезпечують і підвищення кваліфікації [6, с. 124–130].

Технологію управління персоналом як людським ресурсом можна вважати ефективною в транснаціональних корпораціях за певних умов, зокрема, коли розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці, підтримується високий рівень участі працівників в управлінських процесах, застосовується гнучка система організації робіт, налагоджена широка система комунікацій в корпораціях і сформована гармонійна корпоративна культура. Управління персоналом стає фактором підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку, тому вимагає посиленої уваги і залишається актуальним для всіх транснаціональних корпорацій. В умовах динамічних змін чітко постає проблема пошуку нових механізмів управління персоналом, які відповідатимуть викликам часу [1, с. 153].

Висновки із цього дослідження. У сучасних умовах господарювання на більшості вітчизняних підприємств спостерігається зниження ефективності використання персоналу. Отже, щоб підвищити ефективність використання працівників, підприємству слід застосовувати найбільш прогресивні методи ділової оцінки персоналу, які б не порушували наступність у роботі, забезпечували правильне співвідношення молодих кадрів із досвідченими працівниками. У сучасному дуже динамічному середовищі до розвитку і виживання підприємства висуваються нові, більш високі вимоги до рівня професіоналізму, компетенції і кваліфікації кадрів, що включають такі основні позиції, як здатність приймати рішення, комерційна і ділова орієнтація, вміння працювати з інформацією, системне мислення, цілеспрямованість, ініціативність, самостійність здатність до навчання, готовність до змін, організаторські і комунікативні здібності, здатність до співробітництва і переконання. Через те важливість подальших досліджень у цьому напрямі полягає у вдосконаленні управлінських інструментів щодо забезпечення більш ефективного використання персоналу підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом / Л.В. Волянська-Савчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149–153.
2. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк К.:КНЕУ, 2004. 398 с.
3. Торкатюк В.І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент персоналу» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.03050901 «Облік і аудит») / В.І. Торкатюк, А.Л. Шутенко, В.В. Коненко // Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 76 с.
4. За ред. С.Ф. Покропивного Економіка підприємства: Підручник / За ред. Покропивного С.Ф. К.: КНЕУ, 2004. 528 с.
5. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. / Т.П. Макаровська К.:МАУП, 2003. 304 с.
6. Манів З.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / З.О. Манів, І.М. Луцький // К.: Знання, 2004. 580 с.

REFERENCES

1. Volyanska-Savchuk L.V. Contemporary notion of personnel management system / L.V. Volyanska-Savchuk // Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences. 2014. Vip. 7. Part 2. P. 149–153.
2. Daniuk V.M. Personnel Management: Teaching. manual / V.M. Danyuk, V.M. Petyukh, S.O. Tsimbalyuk K.: KNEU, 2004. 398 p.
3. Toratchyuk V.I. Summary of lectures on discipline "PERSONAL MANAGEMENT" (for students of the 5th year of full-time study program specialty 8.03050901 "Accounting and Audit") / V.I. Torchatyuk, A.L. Shutenko, V.V. Konenko // Hark. nats acad. city households-va. Kh.: KHNAMG, 2012. 76 p.
4. Ed. S.F. Pokropuvnogo Economics of Enterprise: Textbook / Ed. Pokropuvnogo S.F. K.: KNEU, 2004. 528 p.
5. Makarovska T.P. Economy of the enterprise: Teach. manual / T.P. Makarovskaya K.: MAUP, 2003. 304 p.
6. Manov Z.O. Economics of the enterprise: Teaching. manual / Z.O. Manov, I.M. Lutsky // K.: Znannya, 2004. 580 c.

Vedernikov M.D.

*Doctor of Economic Sciences,
Professor at Department of HR Management
and Labour Economics,
Khmelnyskyi National University*

Klimas V.A.

*Student,
Khmelnyskyi National University*

WAYS OF INCREASING EFFICIENCY OF USE OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

In the process of ensuring the normal life of the enterprise, the problem of the development of the efficiency of personnel use has always been and remains a priority. After all, it is precisely the work of co-workers of all levels that guarantees the formation of an economically stable, profitable enterprise.

The process of production at any enterprise is carried out with a certain interaction of the three determinants of its factors: personnel (labour force), means of labour, and objects of labour. Using the available means of production, the staff produces the public use of the product or provides industrial and residential services. This means that, on the one hand, there are costs of living labour, and on the other – the results of production. The latter depend on the scale of the used means of production, the personnel potential, and the level of their use. The efficiency of production represents a complex reflection of the final results of the use of means of production and labour for a certain period of time.

One of the most common options for improving staff utilization is a foreign experience. Foreign practice proves that the management system should be sufficiently rigid and able to exercise proper control in accordance with the hierarchy. The introduction of central management, as a rule, concentrates technical policy, finance, marketing, advertising, training and placement of personnel, control of other indicators.

Today in Ukraine, when market conditions are gradually being implemented and the production of industrial products begins to grow significantly, the reliance on foreign experience in the formation of human resources and its efficient use is of paramount importance. Only the strong interest of workers of all ranks – from the head, specialist to the worker – can create the appropriate favourable conditions for the rapid growth of the economy, and therefore, increase deductions to the budget and improve the welfare of all segments of the population.