

Болотова О. О.

Аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Ефективність функціонування будь-якої соціально-економічної системи залежить від низки чинників внутрішнього та зовнішнього характеру. Національна економіка складається та обумовлюється характером діяльності підприємств та галузей. Їх сукупна ефективність відображає рівень розвитку та прогресивності народного господарства в цілому. Підприємство в свою чергу за принципом подальшої декомпозиції поділяється на ряд підсистем: фінанси, персонал, виробнича тощо, які, забезпечуючи високий рівень ефективності, сприяють розвитку підприємства, і як наслідок – національної економіки в цілому.

Ефективність менеджменту персоналу є складаною системною категорією, яка є складовою ефективності діяльності підприємства та включає ряд підсистем. Відповідно поширеним підходам [1–3] розумінню системи менеджменту персоналу, в неї входять як основні: процеси планування, відбору, найму, адаптації, оцінки, кар'єрного руху, розвитку та винагороди; в якості допоміжних варто розглядати соціалізацію, комунікацію і соціальне партнерство. Окрему роль займає кадрова політика та стратегія менеджменту персоналу, яку найчастіше називають HR-стратегією. Відповідно кожна з цих підсистем, в межах якої протікають зазначені процеси займає власне особливе місце в архітектоніці системи ефективності менеджменту персоналу.

HR-стратегія відграє провідну роль у забезпеченні ефективності менеджменту персоналу. Вона, перш за все, через визначення її співвідношення з загальною стратегією підприємства відображає місце менеджменту персоналу у внутрішньому середовищі підприємства та надання топ-менеджментом йому відповідної важливості. Традиційно виокремлюють три практики [4]: організаційної ситуації, принципів «кращої практики» і специфічних критеріїв формування конкурентних переваг. Формування власної HR-стратегії, специфічної для даного підприємства є запорукою високої ефективності всієї системи менеджменту персоналу – вона відображає загальні принципи її функціонування, вектор розвитку, розставляє пріоритети та визначає дерево цілей. Як відомо, найбільш розповсюдженими теоріями ефективності є цільовий підхід, системний, з позиції зацікавлених сторін (багатокритеріальний), алокативний (розміщення ресурсів за В. Парето) та інструментальний (бачення ефективності як норми оцінювання кінцевого стану об'єкта дослідження для порівняння з іншими). Відображення зазначених підходів відповідно підсистемам надано у табл. 1.

Таблиця 1

Місце та роль підсистем менеджменту персоналу відповідно підходам в межах теорій ефективності

Підходи Підсистеми	Цільовий	Системний	Зацікавлених сторін	Алокативний	Інструментальний
HR-стратегія (кадрова політика)	Формування дерева цілей	Узгодження взаємодії підсистем менеджменту персоналу	Узгодження інтересів, внесків та вкладів найбільш широкого кола зацікавлених сторін (внутрішніх та зовнішніх)	Визначення співвідношення між людським, інтелектуальним та соціальним капіталами та іншими видами капіталу підприємства	Оцінювання ключових рівня конкурентоспроможності ключових компетенцій підприємства
Відбір, набір і найм	Реалізація цілей забезпечення кадрами підприємства	Узгодження планів по персоналу з іншими підсистемами	Взаємодія з зовнішніми сторонами (рекрутингові агенції, представники ринку праці), державними регуляторними установами	Забезпечення потреби персоналу відповідної кваліфікації та досвіду для максимально можливого рівня задоволення компетенцій	Позиціонування підприємства на ринку праці як роботодавця, підтримка іміджу та реалізація соціальної відповідальності бізнесу
Адаптація	Цілі пристосування до умов праці	Реалізація наставництва та підтримки	Досягнення гармоній між цілями працівника, групи (колективу) та організації в цілому	Вирішення суперечностей невідповідності підбору кадрів до місця роботи, складності, відповідальності	Відповідність ієрархічної структури організаційній та потребам підприємства
Оцінка	Отримання актуальної інформації щодо рівня кваліфікації кадрів	Впровадження системи оцінювання адекватній потребам підприємства	Узгодження інтересів працівників, профспілок, керівництва щодо внеску кадрів та систем оцінювання їх професійного рівня	Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу. Ротація кадрів відповідно результатам оцінювання	Стандартизація та уніфікація власної системи оцінювання відповідно до міжнародних та галузевих аналогів
Рух	Постійне оновлення кадрів	Узгодження підсистем оцінки, руху та винагороду персоналу	Формування кадрових резервів. Баланс між групами інтересів середині підприємства (керівництво та персонал)	Безпосередня реалізація функції руху кадрів. Поширення систем горизонтальної та міжфункціональної ротації	Досягнення балансу між окремими підрозділами підприємства
Розвиток	Процес постійного набуття нових кваліфікацій	Узгодження систем розвитку, оцінки та винагороди кадрів	Взаємодія із зовнішніми агенціями з підвищення кваліфікації. Розробка внутрішньої системи стимулів	Оцінка ефективності методів розвитку відносно потенційного приросту рівня продуктивності та якості виконання робіт	Порівняння власної системи розвитку та витрат на нього з провідними галузевими та міжнародними аналогами
Винагорода	Оцінювання внеску кожного працівника	Встановлення відповідності між внеском, оцінкою, рухом та винагородою	Реалізація відновлювальної функції відносно трудових ресурсів країни та забезпечення високого рівня соціального захисту	Встановлення відповідності між результатами праці та винагороди для забезпечення прибутковості діяльності підприємства	Рівень винагороди та соціальних виплат у порівнянні з середньогалузевими, національними та міжнародними

Окремі підсистеми менеджменту персоналу при належному функціонуванні дозволяють забезпечувати реалізацію окремих підходів. З іншого боку кожна підсистема відіграє свою роль в даному процесі.

Крім розглянутих у табл. 1 як було зазначено вище виокремлюють допоміжні підсистеми: соціалізації, комунікації і соціального партнерства. Соціалізація як процес засвоєння поведінкових патернів виконує допоміжну роль як при адаптації, так і при оцінці та русі кадрів, сприяючи таким чином нарощенню соціального капіталу працівників підприємства, що дозволяє накопичувати і поширювати унікальні знання та формує унікальні конкурентні переваги підприємства. Соціальне партнерство як метод ефективного діалогу між працівниками та керівництвом й іншими залученими сторонами (профспілки) також сприяє налагодженню ефективної взаємодії та підвищенню результативності як менеджменту персоналу так і всього підприємства. Комунікації та інформаційне забезпечення виконує важливу роль в системі ефективності менеджменту персоналу, оскільки реалізація всіх функцій передбачає здійснення комунікаційного процесу та обмін інформацією. Отже вбудовування каналів комунікацій та процесів управління інформацією має реалізовуватися в рамках обраної кадрової політики.

Ефективність менеджменту персоналу ряд авторів розглядає як сукупність різних її складових: економічної, соціальної, організаційної, інноваційно-інвестиційної, інтелектуалізації праці тощо. В рамках нашого дослідження акцент ставиться саме на економічній та організаційній складових, які мають реалізовуватися через відповідне забезпечення. Економічне забезпечення передбачає обґрунтування відповідних принципів, методів, інструментів та форм, які мають підвищувати віддачу від використання живої праці та сприяти нарощенню рентабельності діяльності підприємства. Організаційне забезпечення має узгоджувати систему управління підприємством, персоналом та організаційну структуру та ієрархію. В рамках даного забезпечення передбачається впровадження управління конфліктами та змінами.

Література:

1. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
2. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 296 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С. И. Малков; 10-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 848 с.
4. Корнелиус Н. HR-менеджмент : поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. А. В. Теплых. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.