

3. А.В. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу / А.В. Семикіна //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. –№15.. – С. 183–185
4. Ю.В. Біляк Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом/ Біляк Ю.В. // [Електронний ресурс].– Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2014/10.pdf
5. Problems of agricultural insurance risks in Ukraine [Електронний ресурс] / L.I. Chernyshova, H.M. Reznuk // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 3 (8). – С. 73-76. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>
6. The ways of improving the risk management in the agrarian sphere [Електронний ресурс] / L.I. Chernyshova, R.A. Krivaya // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 30-36. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

*д.е.н., проф. Є. А. Бельтюков,
ст. викладач А. В. Пашкова,
Одеський національний політехнічний університет*

У сучасних умовах ринку важлива роль усіх процесів, з яких складається виробництво. Однією з найзначимих областей управління, якій часто приділяється недостатньо уваги, є робота з персоналом. Вже давно доведено, що при грамотному управлінні кадрами компанія може вийти на високий рівень свого розвитку. З цієї причини керівництво компаній часто проводить серйозну роботу по пошуку оптимальних шляхів в цьому напрямі.

Основною метою процесу управління трудовими ресурсами є рішення задачі розвитку персоналу, постійне вдосконалення знань співробітників, розвиток їх особистих якостей і мотивації, необхідних для ефективного виконання посадових завдань.

Управління персоналом на виробництві є складовою частиною управління підприємством в цілому. Метод «Управління за цілями» дозволяє представити систему управління персоналом у вигляді одного з бізнес–процесів усередині загального ланцюга завдань і дає можливість навчитися управляти персоналом за допомогою стандартних інструментів.

Управління за цілями–метод управління, що об'єднує планування, постановку цілей, моніторинг, контроль виконання, оцінку діяльності і мотивацію персоналу (рис.1).

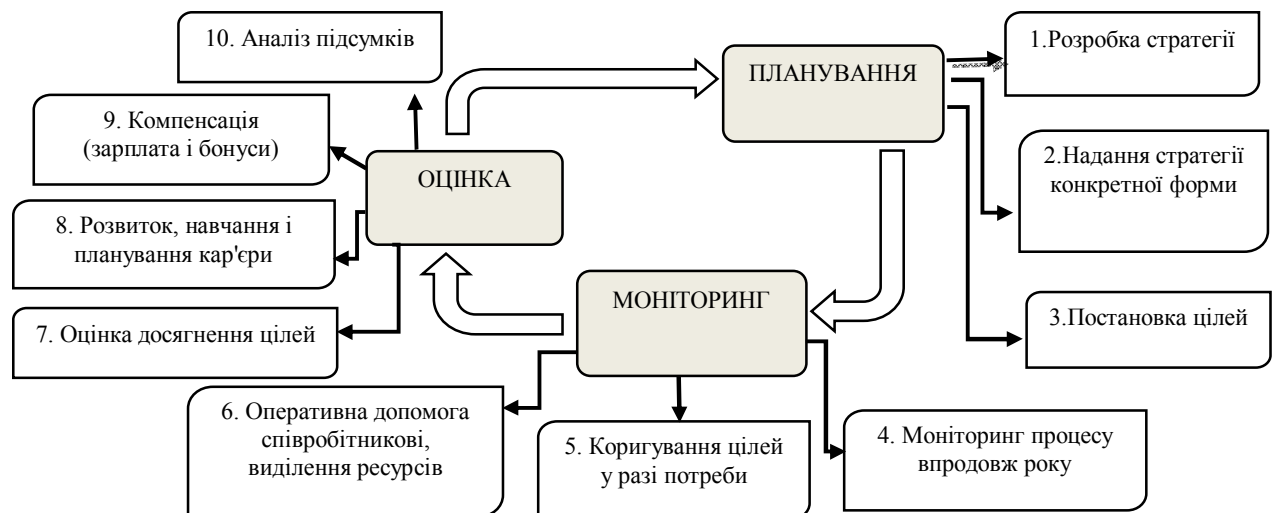


Рисунок 1– Система управління за цілями

Принципи управління за цілями формулюються виходячи з таких передумов:

- компанія формує цілі на 1–3 роки, цілі прописуються по тимчасових періодах і по підрозділах;

- відповідно до цілей компанії для кожного співробітника розробляються завдання на заданий період з критеріями їх виконання;
- ранжування завдань ;
- створюється план для вирішення цих завдань;
- періодично досягнення мети вимірюється і з потреби робота коригується;
- встановлюються цілі на новий термін.

Ціль – це образ результату, який необхідно отримати співробітникам за певний період часу.

Ціль формулюється відповідно до критеріїв [1]:

Specific – ціль конкретна і ясна.

Measurable – ціль можливо виміряти.

Achievable – ціль досяжна.

Relevant – ціль узгоджена з цілями вищого рівня, контролювана співробітником.

Timebound – ціль визначена в часі.

Процес управління по цілях складається з чотирьох етапів: на першому уточняється коло повноважень і обов'язків керівників усіх рівнів; на другому розробляються і узгоджуються цілі і завдання управління у рамках встановлених повноважень і обов'язків; на третьому складаються реальні плани досягнення поставлених цілей; на четвертому робляться контроль, вимір, оцінка роботи і досягнутих кожним керівником результатів. По каналах зворотного зв'язку здійснюється коригування завдань, після чого може знадобитися нове узгодження цілей.

Таким чином, якщо визначення цілей – це початок всякої управлінської діяльності, то її обов'язковим продовженням є складання планів, які потрібні для досягнення цілей. Менеджери не лише визначають перелік робіт, але і організують їх виконання шляхом формування структур, процесів і методів, за допомогою яких організується спільна робота.

Процес управління персоналом включає декілька рівнів: вищий рівень – керівництво підприємства. Тут виділяються пріоритети в роботі з кадрами, тактика і принципи управління, затверджуються програми, положення, інструкції для відділу по HR. Середній рівень забезпечують фахівці з кадрового управління. Їх функції зводяться до створення кадрових процедур і регулярної роботи з персоналом. Нижній рівень складають керівники структурних підрозділів, що займаються безпосередньою роботою з підлеглими. Ефективне управління кадрами підприємства і оперативне використання трудових ресурсів досягається тільки при постійній взаємодії усіх рівнів

Важливе місце в діяльності менеджерів займає розробка систем показників, за допомогою яких вимірюються і оцінюються результати праці кожного окремого працівника підрозділу, служби і організації в цілому. Ключовий показник ефективності (KPI) – це індикатор (вимірник), використовуваний для визначення того, наскільки мета досягнута (рис. 1).

Кількісні KPI	Розрахункові KPI
Дані для їх розрахунку можуть бути отримані з управлінської або бухгалтерської звітності. Розраховуються в грошових одиницях, штуках або відсотках (наприклад, доля прострочених кредитів в загальному об'ємі кредитного портфеля і тому подібне)	Ключові показники ефективності, для яких визначені чіткі алгоритми розрахунку (формули) і існують об'єктивні джерела отримання початкових даних (наприклад, операційний результат на співробітника, середній об'єм на продавця і тому подібне)
Якісні KPI	Експертні KPI
Визначаються відповідно до процедури оцінки персоналу, або доступні з джерел, що встановлюють стандарти якості роботи (наприклад, корпоративні нормативні документи, вказівки керівництва і тому подібне). Розраховуються у відсотках, або інших показниках окрім грошових (наприклад, диверсифікація клієнтської бази і тому подібне)	Усі інші ключові показники ефективності. Коефіцієнт виконання плану за даними KPI є експертною оцінкою того, що оцінює. Оцінюються тільки у відсотках і заносяться вручну у Форму оцінки (наприклад, якість і повнота підготовлених матеріалів, розробка оперативного звіту, передпроектне дослідження, відсутність помилок, виконання плану і т.п.)

Рисунок 1 – Види KPI

Виконуючи усі перераховані види робіт, менеджери створюють необхідні передумови для продуктивної і скоординованої праці персоналу. Тому їх нерідко називають людьми, що уміють

домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. Це одна з причин того, що до їх професіоналізму і особових якостей пред'являються високі вимоги.

Концепція «управління за цілями» має значні переваги, а саме [2]: залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей; стимулювання процесів зворотного зв'язку; поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації; підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації загалом; посилення мотивації до роботи і зацікавленість в досягненні запланованих цілей і завдань як результат особистої участі усіх керівників у розробленні та узгодженні цілей; удосконалення системи контролю та оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів; покращення взаємовідносин між керівниками і підлеглими, оскільки система мотивує і тих і інших працювати на кінцеві результати; зменшення негативного впливу контролю на роботу працівників; створення необхідних умов для наставництва і навчання в процесі виконання погодженого круга завдань; досягнення стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства.

За роки використання цієї системи виявилися і деякі обмеження ефективного застосування управління по цілях. Так, вона не приносить успіху на погано організованому підприємстві, де прийнято за правило "спускати" цілі зверху вниз, не залучаючи до їх постановки і узгодження керівників нижчестоящих рівнів. Її важко використати, якщо відсутня особиста мотивація і необхідна для управління інформація, а також при незадовільній організації контролю. Також може розглядатися як серйозна перешкода до його широкого використання і те, що в процесі реалізації цілей і завдань увага керівників і виконавців концентрується на досягненні поточних і короткострокових результатів, що нерідко призводить до забуття головного – стратегічних цілей розвитку організації. Щоб понизити дію цього чинника, оцінку отриманих результатів роблять з урахуванням їх впливу на показники оперативних, тактичних і стратегічних планів [3].

Концепція «управління за цілями» – це прогресивна модель управління, що дає змогу поєднати планування і контроль в сфері людських ресурсів; допомагає уникнути негативного впливу контролю на поведінку робітника, при цьому зусилля зосереджуються на зміні й підвищенні ефективності як окремого робітника, так і організації в цілому; посилити мотивацію до роботи усіх працівників та досягнути стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства.

Література:

1. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ. – М.: ИД Вильямс, 2007. – 400 с.
2. Музиченко–Козловський А.В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / Музиченко–Козловський А.В. // Формування ринкової економіки України. – 2011. – С. 109–113
3. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навчальний посібник / Осовська Г.В., Осовський О.А. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
4. Стан та тенденції розвитку ринку праці управлінського персоналу Одеської області [Електронний ресурс] / Б.В.Буркинський, С.В. Філіппова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2011. – № 1 (1). – С. 7-10. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/n1.html>

МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

к.е.н., доцент О.І. Продіус,

Ю.П. Клишкань

Одеський національний політехнічний університет

В умовах ринкової економіки, жорсткої конкуренції та нестабільності проблема підвищення якості управління персоналом та менеджмент людських ресурсів стає однією з найбільш важливих для виживання підприємства в існуючих реаліях ведення бізнесу. Таким чином, дослідження ролі людського фактору в управлінні, аналіз кадрової політики, а також стилю, методів управління і ролі лідерства на конкретному підприємстві є досить актуальним і вимагає свого розгляду.

Вагомий внесок у дослідження основних питань науки управління персоналом внесли розробки багатьох учених, у тому числі Т.Базарова, Н. Волгіна, Б. Генкіна, Р. Гетгарда, А. Ерошіна, Б.