

2. Batalova A.V. Razrabotka i prinjatie marketingovyh reshenij [Elektronnij resurs] / A.V. Batalova, A.I. Bujnaja // Molodezh' i nauka : sbornik materialov VIII Vserossijskoj nauchno-tehnicheskoy konf. stud., aspirantov i molodyh uchenyh, posvjashhennoj 155-letiju so dnja rozhdenija K.Je. Ciolkovskogo. – Krasnojarsk : Sib. feder. un-t, 2012. – Rezhim dostupu : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-003.pdf>

3. Zhdanova O.S. Osoblivosti formuvannja marketingovoї politiki promislovih pidpriemstv / O.S. Zhdanova // Visnik Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu. – 2009. – № 6. Т. 3. – S. 65–67.

4. Nikolaev A.M. Organizacija processa prinjatija upravlencheskih reshenij v sisteme marketinga promyshlennyj predpriyatij / A.M. Nikolaev // Vestnik NGU. Serija: Social'no-jekonomichekije nauki. – 2009. – Tom 9, vypusk 4. – S. 84–89.

5. Polubojarinova M.N. Sistemnyj podhod k prinjatiju marketingovyh reshenij [Elektronnij resurs] / M.N. Polubojarinova // Molodezh' i nauka : sbornik materialov VIII Vserossijskoj nauchno-tehnicheskoy konf. stud., aspirantov i molodyh uchenyh, posvjashhennoj 155-letiju so dnja rozhdenija K.Je. Ciolkovskogo. – Krasnojarsk : Sib. feder. un-t, 2012. – Rezhim dostupu : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-094.pdf>

Рецензія/Peer review : 7.7.2013 р. Надрукована/Printed :29.8.2013 р.

УДК 338

В.В. СПІВАК

Хмельницький національний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено поняття оптимізації персоналу, основні види методів оптимізації кадрового менеджменту. Розглянуто концепції ефективності кадрового менеджменту (цільова, системна, концепція на основі «балансу інтересів», функціональна та композиційна концепція) та підходи до оцінки ефективності кадрового менеджменту (інтегральний, рівневий та часовий), виділено основні етапи проведення оптимізації персоналу промислових підприємств.

Ключові слова: ефективність, кадровий менеджмент, концепції, оцінка, методи, оптимізація, персонал, підходи, промислове підприємство.

V. SPIVAK

Khmelnitskyi National University

OPTIMIZATION OF STAFF AS A DIRECTION INCREASING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

In the article the concept of optimization of the personnel, the main types of methods of optimization of personnel management. Considered the concept of efficiency of personnel management (the target system concept based on a «balance of interests», functional and compositional concept and approaches to the estimation of efficiency of personnel management (integral, level and time), identifies the main stages of optimization of the personnel of industrial enterprises.

Keywords: efficiency, personnel management, concepts, assessment, methods, optimization, staff.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних засобів управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого підприємства. Одним з компонентів цього процесу є кадрове планування, важливою складовою частиною якого, у свою чергу, стає планування й оптимізація чисельності персоналу. Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки оптимізації використання персоналу, виявленню й продуктивному застосуванню професійного потенціалу співробітників, створенню основи для планомірного набору й відбору персоналу, скороченню загальних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної й активної політики на ринку праці. Тому комплексне вивчення теоретичних і практичних основ кадрового планування й прогнозування потреби в персоналі є важливою основою нашої майбутньої діяльності. Також необхідно відзначити, що політика підприємства щодо відбору й набору персоналу, оптимізації його чисельності й структури є пріоритетною для підприємства, оскільки вона відіграє важливу роль для досягнення місії й цілей підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання планування потреби підприємства в кадрах, методики обліку необхідного чисельності персоналу, ефективності заходів щодо планування були активно досліджені у роботах Весніна В.Р., Кибанова А.Я., Шекшкі С.В., Базарова Б.Л., Кобець Е.А., Данюка В.М. та ін. Так само питання кадрового планування знаходять своє відбиття в працях закордонних економістів, таких як Мескон і Десслер. Вони аналізували особливості протікання процесу звільнення, психологічні фактори та емоційний стан працівника при звільненні, формували програми планування та прогнозування персоналу.

Виділення невирішених раніше частин проблеми. Дана стаття полягає у розкритті актуальності проблем оптимізації чисельності персоналу в сучасних умовах і виявленні вимог, щодо них висувуються на даному етапі розвитку економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне планування чисельності персоналу позитивно впливає на результати діяльності підприємства. Термін оптимізація чисельності співробітників почав широко використовуватися в лексиконі управлінців у 90-х роках минулого сторіччя, коли спостерігалось зниження обсягів виробництва і погіршення фінансового становища багатьох великих і середніх підприємств промисловості (металургія, машинобудування, будівництво, транспорт). Тоді багато підприємств нашої країни були на межі повної зупинки, тому вони не тільки припиняли прийом нових працівників, а й проводили скорочення; основними вимогами були мінімізація чисельності персоналу і зниження витрат на його утримання.

Сучасний енциклопедичний словник визначає поняття оптимізація як процес знаходження найкращого (з безлічі можливих) варіанта рішення задачі при заданих вимогах, відповідно оптимізація управління процесом являє собою визначення шляху досягнення мети при забезпеченні найкращих значень показників, що характеризують цей процес.

Оптимізація чисельності персоналу – це не тільки мінімізація витрат на персонал і максимізація прибутку підприємства, а й гармонізація співвідношення витрат на персонал і його якості, приведення у відповідність характеристик працівників вимогам технологічного процесу, виконуваних функцій, а також створення колективу, здатного плідно працювати в постійно змінних умовах ринкової економіки.

Вона передбачає зведення кількості персоналу до мінімуму (причому не тільки шляхом скорочень, а також перерозподілом функцій і обов'язків), при цьому має бути забезпечено гарантоване якісне виконання виробничої програми, та визначення певної матеріальної величини, яку не повинні перевищувати витрати на персонал. Слід звернути увагу на те, щоб скорочення чисельності персоналу, призвело до зниження обсягів виробництва.

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій ефективності кадрового менеджменту залежно від ситуації. Існують такі концепції ефективності кадрового менеджменту: цільова, системна, концепція на основі «балансу інтересів», функціональна та композиційна концепція.

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту існує три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий.

«Кадрове ядро» – це ті співробітники, без яких робота якісно виконуватися не буде. Тобто ті кадрові одиниці, які беруть участь в основних бізнес-процесах підприємств, які володіють найбільшою продуктивністю праці або кваліфікацією, яким буде складно підібрати заміну на ринку праці. Тому хвиля звільнень найчастіше накриває допоміжний персонал, який у разі потреби легко можна підібрати – так звана «кадрова периферія».

Оптимізацію чисельності персоналу у випадку структурної невідповідності проводять методом:

- переміщення працівників на робочих місцях після їх перенавчання;
- зміни робочих місць з ініціативи адміністрації або самих працівників;
- збереження працівників.

До процесу скорочення чисельності персоналу існує два повністю протилежні підходи: «жорсткий» і «м'який» [1, с. 50].

«Жорсткий» підхід не вимагає особливих тимчасових і матеріальних витрат, але може викликати втрату лояльності нескорочення персоналу по відношенню до керівництва, і як наслідок – зниження продуктивності праці. Цей підхід передбачає виявлення що підлягають скороченню кадрів, які попереджають про звільнення за 2 місяці, і виплачують належні компенсації. Такий метод скорочень зазвичай є екстремним заходом, до якого слід вдатися, в крайньому випадку.

Недоліків даного підходу більше, ніж переваг, а саме:

По-перше, у разі швидких і жорстких скорочень є ризик помилки, яка виліється для підприємства в конфлікти, як з звільненим персоналом, так і профспілками.

По-друге, у разі утвореного підприємства виникнення масового безробіття може вилитися в зростання соціальної напруженості в регіоні, а це, у свою чергу, може відбитися і на відносинах з регіональною адміністрацією.

По-третє, погіршується моральний клімат у іншій частині колективу – жорсткі звільнення не додають співробітникам лояльності.

Прагнення уникнути прямих звільнень з ініціативи адміністрації характеризує «м'які» методи скорочення чисельності. Тобто, на підприємстві створюються умови, які стимулюють відтік персоналу. Сюди можна віднести «природне» вибуття персоналу, коли забороняється прийом на роботу нових співробітників, і поступово проходить спадання існуючих (з особистих мотивів, на пенсію і т.д.) і більш жорстку його варіацію, звільнення за рахунок впровадження жорсткої системи атестації (звільняються співробітники, які не пройшли кваліфікаційну атестацію). Слід згадати про такі можливі методи «м'якого» скорочення:

- використання дострокових пільгових програм (співробітників передпенсійного віку, до досягнення ним пенсійного віку, виплачується частина зарплати, за умови, що він не буде працювати в іншому підприємстві);
- переклад частини персоналу в дочірні бізнес-одиниці, що суттєво допомагає зменшити кількість персоналу в головній компанії (непрофільні підрозділи підприємства виділяються в дочірні підприємства, які функціонують самостійно на ринку, і персонал переводиться в створену «дочку»);
- стимулювання звільнень за власним бажанням за рахунок привабливої системи компенсацій і допомоги в подальшому працевлаштуванні (outplacement).

Всі «м'які» методи можна умовно розділити на три групи: «природне» вибуття; «м'яке» скорочення; управління чисельністю без скорочень.

«Природне» вибуття персоналу – це такі способи, за яких персонал звільняється самостійно, за власною ініціативою, і завдання адміністрації – створити для цього деякі умови. Найпростіший спосіб – тимчасово заборонити прийом на роботу нових співробітників.

«М'яке» скорочення. До методів «м'якого» скорочення можна віднести використання дострокових пільгових пенсійних програм; переведення частини персоналу в дочірні бізнес-одиниці; стимулювання звільнень за власним бажанням за рахунок привабливої системи компенсацій та підтримки при подальшому працевлаштуванні.

Застосування «м'яких» методів скорочення може спричинити за собою додаткові витрати на реалізацію проекту скорочення, але збереже лояльність співробітників [2, с. 10–12].

Скорочення витрат за рахунок оптимізації чисельності персоналу, буде ефективно працювати, при правильному плануванні та здійсненні даного процесу, а також призведе до суттєвого підвищення ефективності в умовах кризи.

Реальна потреба в кадрах – це ключовий момент оптимізації структури персоналу, підвищення ефективності

його роботи й вихідною точкою планування. На сьогодні існує достатня кількість вимог щодо планування чисельності персоналу та її оптимізації. Серед них можна виокремити:

- необхідність обов'язкового прогнозування чисельності персоналу для підприємства;
- кількість працівників повинна розраховуватися на конкретний період та враховувати як зміну попиту та пропозиції на товар, що випускається, так і рівень конкуренції, фінансовий стан тощо;
- більш всебічного впровадження нормування чисельності персоналу;
- виявлення неефективних робочих місць;
- диференціація робочих місць підприємства залежно від їхньої значимості для процесу виробництва;
- врахування технологічних обмежень при плануванні скорочення чисельності працівників;
- нормування чисельності повинне сприяти постійному поліпшенню якості трудового життя персоналу [3, с.70].

Виділяють основні етапи оптимізації персоналу:

1. Діагностика поточного стану підприємства. Щоб проаналізувати ситуацію, потрібно визначити: рівень завантаження виробничих потужностей; ступінь зносу обладнання; рівень автоматизації та механізації робіт (основних, допоміжних, управлінських); ефективність організації робіт; ефективність використання робочого часу по підрозділах і по окремих професіях; ефективність існуючої організаційної структури управління та оцінити фінансовий стан підприємства і наявну структуру чисельності.

2. Дослідження місцевого та регіонального ринків праці. Враховувати їх стан потрібно не тільки при плануванні вивільнення персоналу, але і при реорганізації прийнятої системи оплати праці. Це особливо важливо для великих підприємств.

3. Оцінка перспектив розвитку підприємства. Необхідно детально проаналізувати перспективні плани щодо введення нового і модернізації діючого обладнання; зміни завантаження потужностей; зміни рівня автоматизації і механізації виробництва; вдосконалення організації виробничої діяльності; вдосконалення організаційної структури управління (в тому числі провести дослідження можливостей цехової і безцехової структури тощо) та оцінити фінансові резерви і кадровий потенціал підприємства.

4. Оцінка масштабів вимагається оптимізації чисельності персоналу та можливостей перерозподілу робочої сили всередині підприємства.

5. Проведення заходів щодо оптимізації чисельності та зниження витрат на персонал. Для цього необхідно:

- виділити «кадрове ядро» і менш критичні для підприємства групи професій;
- переглянути застарілі норми і нормативи, замінити норми, встановлені практичним шляхом, на науково обґрунтовані;
- розширити сфери суміщення професій, зон обслуговування;
- підвищити гнучкість при використанні робочої сили (за рахунок впровадження форм неповної зайнятості, організації робіт з урахуванням факторів сезонності та зміни попиту на продукцію, вдосконалення організації багатозмінної роботи);
- забезпечити подальше удосконалення організації виробництва (усунути повторювані технологічні операції, оптимізувати розміщення робочих місць, поліпшити умови праці), організації робочих місць (розвивати системи колективного підряду) та організації заробітної плати (заохочувати вищих керівників за зниження витрат).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління скороченням персоналу вимагає узгоджених дій лінійних керівників та керівників відділу кадрів. Скорочення працівників майже завжди призводить негативних наслідків (насамперед соціально-психологічного характеру). Тому слід значну увагу приділяти плануванню та оптимізації чисельності персоналу, щоб заздалегідь була сформована програма дій щодо набору, перерозподілу персоналу та на крайній випадок – його скорочення.

Отже, оптимізація персоналу є важливою складовою процесу його постійного формування та приведення у відповідність з нагальними потребами розвитку підприємства за різних обставин.

Література

1. Веснин Р.В. Практический менеджмент персонала / Веснин Р.В. – М. : Юристъ, 2005. – 565 с.
2. Мельников И.В. Кадровик: оптимизация методов оценки и аттестация / Мельников И.В. – К., 2012. – 22 с.
3. Недашківський М.М. Менеджмент персоналу / Недашківський М.М. – Ірпінь : Академія ДПС України 2002. – 252 с.
4. Технології кадрового менеджменту : [навчально-практичний посібник / за ред. І.В. Мішурової]. – М. : ІКЦ «Март», 2004 . – 274 с.
5. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента : [учебник] / Щекин Г.В. – [3-е изд., перераб. и дополн.]. – К. : МАУП, 1999. – 225 с.

References

1. Vesnyn R.V. Praktycheskyi menedzhment personala. M.: Yuryst. 2005. 565 p.
2. Melnykov Y.V. Kadrovik: optymizatsiya metodov otsenky y attestatsiya. K.: 2012. 22 s.
3. Nedashkivskiy M.M. Menedzhment personalu. Irpin: Akademiia DPS Ukrainy 2002. 252s.
4. Tekhnolohii kadrovoho menedzhmentu: navchalno-praktychnyi posibnyk / za red. I.V. Mishurovoi. M.: IKTs «Mart», 2004. 274p.
5. Shchekyn H.V. Osnovy kadrovoho menedzhmenta, uchebnyk. 3-e yzdanye pererab. y dopoln. K.: MAUP, 1999. 225 p.

Рецензія/Peer review : 20.7.2013 р. Надрукована/Printed :8.9.2013 р.