

**Мікроекономіка**

Надія СТЕЦЮК

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ
В УПРАВЛІННІ
ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА****Резюме**

Зосереджено увагу на проблемах управління трудовими ресурсами, що є особливо актуальним в умовах конкурентного виробництва. Наведено приклад індивідуальних цілей працівників та пріоритетів управління персоналом на рівні підприємства.

Ключові слова

Трудові ресурси, потенціал підприємства, мотивація, добір кадрів, персонал.

Класифікація за JEL: J24.

© Надія Стецюк, 2011.

Стецюк Надія, аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна.

Сьогодні в умовах ринкових відносин відбувається повільна відмова від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу на функціонування підприємств. Одним із визначальних чинників цього процесу є принципово новий підхід до управління трудовими ресурсами підприємства незалежно від форми власності та виду економічної діяльності. Аксиоматичним зараз постає твердження Дж. Сміта: «Функція керування кадрами пов'язана з ідентифікацією, оцінкою, координацією та контролем людського фактора як основного елементу системи управління підприємством». Звідси, у свою чергу, випливає потреба в комплексній оцінці проблеми трудових витрат, добору, мотивації та кваліфікації персоналу.

Згадані питання неодноразово перебували в полі зору таких авторів, як Н. А. Волгін, А. И. Щербаков, А. І. Кочеткова та інші. Однак зазначимо, що теоретичні та практичні основи управління трудовими ресурсами в науковій літературі розкрито недостатньо.

У ході розвитку суспільства фахівці по-різному визначали термін управління персоналом. Так, У. Френч з позицій системного аналізу трактує управління робочою силою як планування, координування та контроль усієї мережі підприємства. Це широкомасштабні процеси і системи вдосконалення, покликані забезпечити спеціалізацію праці, потребу в кадрах, лідерство керівного складу, правові гарантії, оцінку та компенсацію витрат, колективний договір, професійне навчання та розвиток [5]. Проте, зміна пріоритетів підприємницької діяльності – від утримання бізнесу (у 50-ті роки) до прийняття теорії соціального контракту (обов'язок нести відповідальність не лише перед своїми акціонерами, а й перед суспільством) – зумовила трансформацію принципів функціонування підприємства, що безпосередньо позначилося і на роботі з персоналом. Глобальні технологічні та структурні зміни виробництва, децентралізація управління привели до переростання управління робочою силою з чисто кадрової функції в управління трудовими ресурсами [1].

У розвитку поняття управління персоналом можна виділити два головних етапи: управління кадрами та управління трудовими ресурсами. На зміну концепції, що розглядає робочу силу як витрати, котрі потрібно скорочувати, з'явилася теорія управління трудовими ресурсами. Відповідно до неї персонал є одним з ресурсів виробництва, яким потрібно ефективно управляти, створювати умови для його розвитку, вкладати в нього кошти. Управління трудовими ресурсами – це більш висока стадія роботи з персоналом. Його мета – співвідношення наявних людських ресурсів, кваліфікації та потенціалу співробітників зі стратегією і цілями підприємства.

Отже, в умовах ринкової економіки ставлення до персоналу як до ресурсу передбачає:

- індивідуальний підхід до всіх працівників, здійснюваний у межах співвідношення інтересів підприємства та робітника (у разі розбіжностей у цілях приводять у дію стимулювальні та мотиваційні важелі впливу на людину, для сполучення інтересів);
- усвідомлення проблеми дефіциту висококваліфікованого персоналу, що приводить до конкурентної боротьби за знання, навички, здібності на ринку праці;
- відмова від уявлення про робочу силу як «дармовий капітал», освоєння якого не потребує фінансових, трудових, організаційних, часових чи будь-яких інших витрат з боку роботодавця.

Традиційно вважалося, що основою розвитку підприємства є інвестиції, впровадження більш досконалих технологій, а персоналу відводять роль безініціативного виконавця. Сьогодні концепція функціонування виробництва полягає в тому, що максимальна продуктивність, якість і конкурентоспроможність продукції може бути досягнуто лише за участі кожного працівника в удосконаленні виробничого процесу на робочому місці та підприємстві в цілому. Залучення робочої сили до стратегії вдосконалення виробництва є потужним мотиватором праці, що дає змогу кожному робітнику максимально реалізувати свій досвід і творчі здібності. Так, особливість трудових ресурсів полягає в наступному:

- чим більше працівники залучені до професійної діяльності, тим швидше в них накопичується фаховий досвід, тим менше часу їм потрібно для якісного вирішення спеціальних завдань, тим вищу цінність вони становлять для підприємства;
- професіоналізація видів діяльності вимагає великої капіталомісткості для підготовки кваліфікованих фахівців;
- висока ефективність діяльності професіоналів підприємства досягається методами раціонального управління їх можливостями.

Узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду дає змогу сформулювати глобальну ціль управління трудовими ресурсами: ефективне формування, розвиток і реалізація трудового потенціалу підприємства [2, 3]. У процесі її впровадження закладають основи подальшого нарощування можливостей виробництва. Це важлива стадія в життєвому циклі підприємства. Відхилення чисельності робочої сили як у менший, так і в більший бік впливає на рівень трудового потенціалу: нестача призводить до недовикористання виробничих резервів, надмірне навантаження – до послаблення індивідуальних можливостей. Таким чином, мета формування трудових ресурсів – звести до мінімуму нереалізовані резерви, які зумовлені неспівпаданням сформованих у процесі навчання здібностей до праці та особистих якостей з перспективами їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потен-

ційної та фактичної зайнятості в кількісному та якісному відношенні. Особливість цілей управління робочою силою полягає в тому, що необхідно враховувати не лише мету підприємства (організаційні цілі), а й індивідуальні цілі працівників (рис. 1, 2).

Функціонування кожного підприємства передбачає усвідомлення всіма співробітниками (а не лише керівництвом) його цілей і цінностей та участь у їх реалізації. Отже, сутність управління трудовими ресурсами полягає в необхідності розглядати працівників як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розвивати та мотивувати для досягнення поставлених задач.

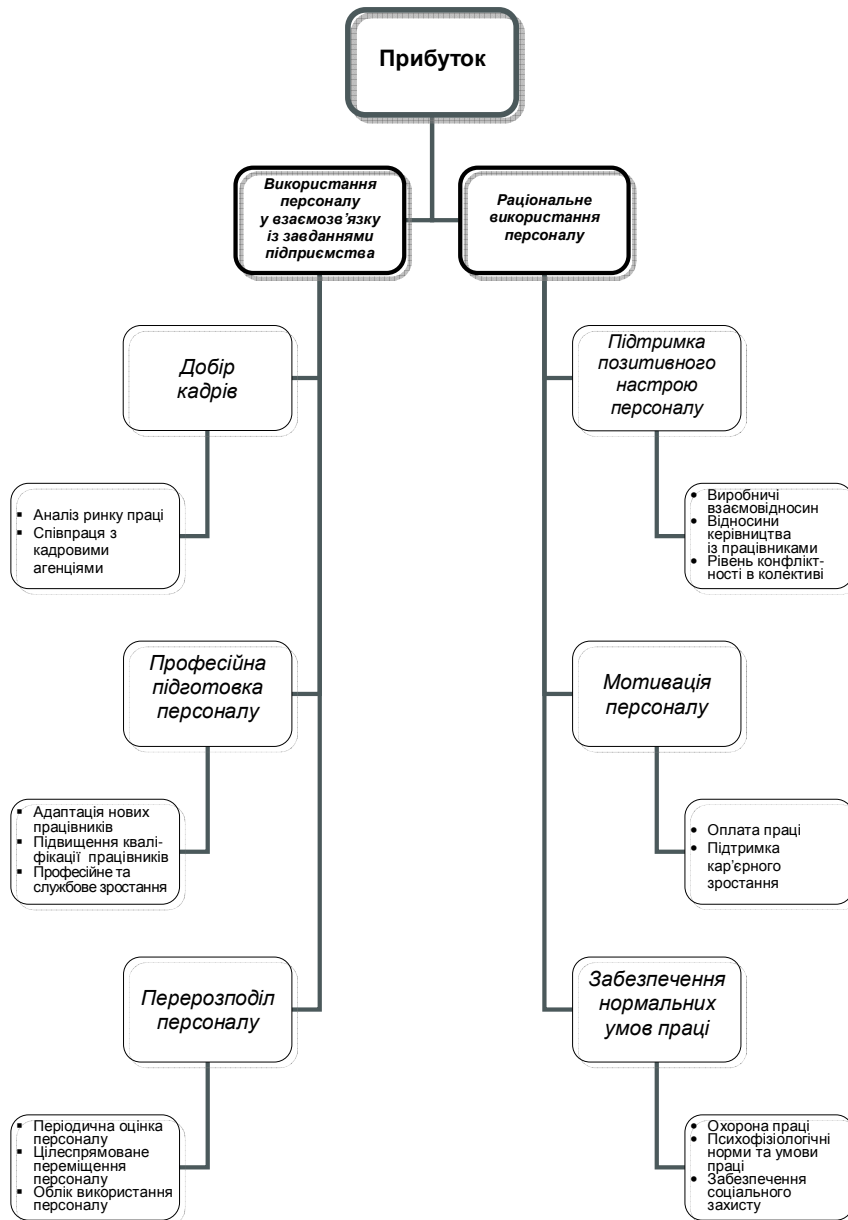
Рисунок 1

Індивідуальні цілі управління трудовими ресурсами



Рисунок 2

Мета управління трудовими ресурсами на рівні підприємства
(організаційні цілі)



Управління трудовими ресурсами опирається на два взаємодоповнюючих підходи. Перший виражається в дослідженнях економічного зростання та прибутку, залежно від капіталовкладень у людський фактор (добір, мотивація, навчання, виховання). Прагнення підприємства вкладати кошти в навчання співробітників зумовлене тим, що чистий економічний результат (тобто більш висока продуктивність праці) перевищить витрати, а перекваліфікований на ці засоби робітник не шукатиме роботу за його межами. Результатом впровадження даної стратегії буде зниження індивідуальної мобільності, оскільки в умовах висококонкурентних зовнішніх ринків праці підприємства не будуть вкладати кошти в загальну підготовку працівників (через ризик їх звільнення). Другий підхід пов'язаний із факторами, які впливають на внутрішній ринок праці. Усім підприємствам доводиться здійснювати функції добору, навчання, переміщення кадрів, але в багатьох з них увага до цього є мінімальною. У даній сфері виникає фундаментальне питання: чи можна закупувати робочу силу оптимального професійного рівня на зовнішньому ринку праці або необхідно розвивати її власними засобами всередині підприємства. На зовнішніх ринках праці мало інституційних обмежень і вхідних бар'єрів, таких як витрати на пошук, інформацію, вибір (вплив умов надлишкової пропозиції). На внутрішніх ринках праці механізми розміщення робочої сили розвиваються зі створюваних самим підприємством правил підготовки кадрів. Увага зосереджується на утриманні кваліфікованих і досвідчених робітників, адже висувуються високі вимоги до кожного робочого місця і пов'язаного з ним людського чинника [4].

Поєднання переваг цих підходів дає уявлення про перспективи розвитку підприємства, на якому механізми розміщення робочої сили можуть бути орієнтовані як на зовнішні конкурентні та загальні умови («ринку праці»), так і на розвиток внутрішніх систем навчання, обороту кадрів («людський капітал») (табл. 1).

При застосуванні моделі «ринку праці» управління трудовими ресурсами переважно визначається такими категоріями, як заробітна плата, нагляд, умови праці. Значно менше уваги приділяють мотиваційним і соціальним факторам (підтримка кар'єрного зростання, вдячність за роботу, ініціатива, досягнення). Друга модель «людський капітал» характеризується заохоченням спільного та безперервного навчання, кар'єрним зростанням, закордонними стажуваннями, розподілом виробничих завдань частіше за групами, ніж за індивідами, що слугує основою планування робочої сили. Посадова ротація між підрозділами, відкриті комунікації, обмін інформацією між рівнями управління, незначний відсів кадрів, спільна участь працівників у керівництві, зв'язок між завданнями виробництва і кваліфікацією працівників приводить до створення «особистих» систем управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Таблиця 1

Механізм розміщення трудових ресурсів

«Ринок праці»	«Людський капітал»
<ul style="list-style-type: none"> • високий оборот робочої сили; • штрафування працівників, гнучкість під впливом ринкових ставок заробітної плати, низький рівень навчання; • численні скорочення працівників; • конфліктність між працівниками та технологами; • низька схильність до технологічних змін; • незначне преміювання за освоєння нових навичок; • висока вартість інновацій, прив'язаність працівника. 	<ul style="list-style-type: none"> • ринкові тенденції, соціальні цінності; • низька вартість інновацій; • соціальні наслідки; • низький оборот робочої сили; • прийняття управлінських рішень за схемою «знизу вгору»; • обмежена конфліктність між керівництвом та колективом; • висока кваліфікація працівників; • суттєве преміювання за освоєння нових навичок; • добросовісність працівників.

Таким чином, нові підходи в управлінні трудовими ресурсами повинні орієнтуватись на якість відбору, найму та розвитку персоналу, застосування як колективних, так й індивідуальних методів організації праці, створення сприятливого середовища для співпраці та делегування відповідальності у прийнятті управлінських рішень. Безперечно, невід'ємною умовою успішної діяльності підприємств є збільшення витрат на фінансування роботи з персоналом.

Висновки. Сьогодні в застосуванні робочої сили діють одночасно дві тенденції. Перша – прагнення підприємств повністю забезпечити потреби власного виробництва робочою силою високої якості та за рахунок цього домогтись суттєвих переваг у конкурентній боротьбі. Галузі, пов'язані з новими напрямками науково-технічного прогресу, пред'являють високі вимоги до якості найманого персоналу. Така стратегія передбачає додаткові вкладення не лише в підготовку та розвиток трудових ресурсів, а й у створення необхідних умов для більш повного їх використання. Це створює зацікавленість роботодавців у скороченні плінності кадрів. Виникає потреба в суттєвому розширенні та перегляді роботи з персоналом, необхідності капіталовкладень у розвиток трудових ресурсів. Друга тенденція проявляється, коли роботодавець має справу з ринком надлишкової робочої сили, низькокваліфікованим персоналом або відповідною економічною кон'юнктурою.

Отже, усе сказане дає змогу говорити про прагнення до синтезу традиційних (безумовно, модернізованих) та сучасних підходів на базі технології управління людськими ресурсами. Новим напрямом в управлінні персоналом після підвищення його ролі до рівня стратегічної функції є еволюція фрагментного підвищення кваліфікації до нової, більш інтегральної концепції – розвитку трудових ресурсів.

Література

1. Волгин Н. А. Социальная полиика и рынок труда: вопросы теории и практики / Н. А. Волгин, А. И. Щербаков. – М.: Изд. РАГС, 2002. – 128 с.
2. Грачев М. В. Управление трудом (теория и практика) / М. В. Грачев. – М.: Наука, 2006. – 55 с.
3. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом / А. И. Кочеткова. – М.: Зерцало, 2008. – 170 с.
4. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда / [А. И. Рофе, Б. Г. Збышко, В. В. Ишин]. – М.: МИК, 2004. – 236 с.
5. French W. Personnel management process: human resources administration. – Boston, 1970. – P. 46.

Стаття надійшла до редакції 21 квітня 2011 р.