

ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМСТВАХ СЕРЕДНЬОГО І ВЕЛИКОГО БІЗНЕСУ

INNOVATIVE ASPECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT SMALL AND MEDIUM ENTERPRICES

Зайцева І.С.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Супрун О.Ю.

викладач,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Коцюба О.В.

магістр,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Визначено роль управління людськими ресурсами на підприємствах малого та середнього бізнесу. Проаналізовано рівень прибутковості підприємств малого та середнього бізнесу в Україні у динаміці. Проаналізовано основні організаційні чинники ефективного менеджменту персоналу. Побудовано інноваційну організаційну структуру із наданням пропозицій щодо ефективної діяльності організації загалом.

Ключові слова: людські ресурси, управління персоналом, організаційна структура.

Определена роль управления человеческими ресурсами на предприятиях малого и среднего бизнеса. Проанализирован уровень прибыльности предприятий малого и среднего бизнеса в Украине в динамике. Проанализированы основные организационные факторы эффективного менеджмента персонала. Построено инновационную организационную структуру с предоставлением предложений по поводу эффективной деятельности организации в целом.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление персоналом, организационная структура.

The role of human resources management at small and medium enterprises was determined. The dynamic of level of profitability at small and medium enterprises in Ukraine was analyzed. The managerial factors of effective staff management were analyzed. The innovative organizational structure was suggested and propositions about effective functioning of organization in general were made.

Keywords: human resources, staff management, organizational structure.

Постановка проблеми. Менеджмент або адміністрування багатьма вченими та практиками трактується як здатність керувати, управляти, обмежуючись адміністративними розпорядженнями та не вивчаючи нюанси функціонування кожного підрозділу. Важливим аспектом в управлінні організацією, а отже й персоналом (оскільки базисом функціонування будь-якого підприємства, організації є людські ресурси) є встановлення правил та чітка структуризація усіх процесів та отриманих результатів.

Актуальність роботи полягає у тому, що сучасні вітчизняні підприємства малого та середнього бізнесу знаходяться під значним впливом кризового стану економіки, а отже,

методи управління та мотивації персоналу мають адаптуватися до зовнішніх змінних умов.

Аналіз останніх наукових досліджень показав, що теоретико-методичні питання дослідження ефективності управління персоналом розглядалися в працях таких закордонних і вітчизняних вчених: І.Є. Анісімов, С.Н. Апенько, Л.В. Балабанова, Н.Л. Гавкалова, В.М. Гриньова, А.І. Данилюк, Н.С. Маркова, Ю.Г. Одегов, О.В. Сардак, Д.М. Ядранський та інші.

У цих роботах досліджено багато прикладних аспектів ефективності управління персоналом, отримані значні результати, але не повністю визначено аспекти управління персоналом в умовах реального бізнесу з урахуванням психологічних нюансів.

Метою роботи є аналіз інноваційного підходу до менеджменту персоналу та побудова адаптованої до кризових умов економіки організаційної схеми підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасних умовах основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення та саморозвитку працівників. Зростання ролі наукового знання в суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. Зважаючи на це, особливого значення у сучасному виробництві набувають проблеми модернізації класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств та організацій. Ефективне управління розвитком персоналу виступає основним фактором майбутнього успіху будь-якого суб'єкта господарювання [1, с. 195].

На рис. 1 наведено динаміку зміни кількості малих та середніх підприємств України за період 2010-2015 рр., а також динаміку фінансових результатів до оподаткування.

За результатами аналізу динаміки кількості підприємств та їх фінансових результатів видно, що динаміка кількості середніх підприємств є

негативною, проте кількість малих підприємств зросла, що може бути пояснено меншим фіскальним тягарем. Фінансовий результат до оподаткування суб'єктів господарювання малого бізнесу був негативним протягом зазначеного періоду. Фінансовий результат середніх підприємств також був негативним у 2014 та 2015 рр. Такі результати свідчать про низьку ефективність діяльності підприємств, що може бути спричинено недосконалою політикою управління персоналом та низькою мотивацією.

Важливим аспектом у процесі управління людськими ресурсами є мотивація. Мотивація – це процес впливу на поведінку людини, працівника, з метою підвищення ефективності їх роботи. Було запропоновано шість етапів процесу мотивації [2, с. 222].

1. Виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і «вимагає» свого задоволення.

2. Пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Працівники по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, не помічати. Але в більшості випадків виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.

3. Визначення цілей, напрямків дій. Працівник визначає, що треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб.

4. Виконання конкретних дій. На цій стадії працівник докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

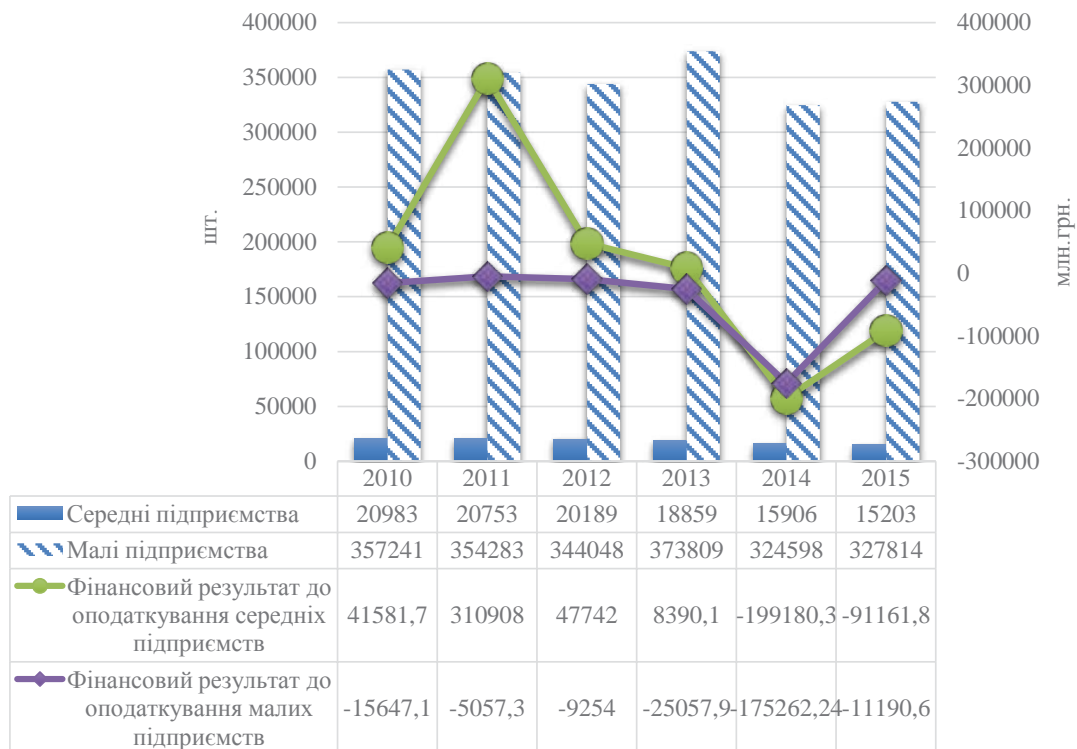


Рис. 1. Динаміка кількості середніх та малих підприємств в Україні за 2010-2015 рр.

5. Отримання винагороди за виконання дії. Зробивши певні зусилля, працівник отримує те, що має задовольнити потребу або те, що він може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснення працівником збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.

6. Задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності зробленим зусиллям, працівник припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної.

Одним із визначальних організаційних чинників менеджменту персоналу є організаційна структура управління підприємством. Залежно

від стану зовнішнього середовища, розміру суб'єкта господарювання, специфіки його діяльності, керівництво підприємства може обрати один із різноманітних типів організаційної структури, відповідно до якого формується індивідуальна стратегія управління персоналом. Зокрема, організаційні структури з меншим рівнем централізації управління мають більше можливостей для створення гнучкої системи розвитку персоналу, аніж структури з її високим рівнем. Основною засадою ефективної діяльності організації є розуміння кожним працівником та кожним підрозділом їх функцій та кінцевого результату.

Організація – це безперервний потік часток, який рухається від однієї функції до іншої, що в результаті дозволяє створити кінцевий резуль-

7	1	2	3	4	5	6
Адміністративний департамент	Департамент побудови	Департамент поширення	Фінансовий департамент	Технічний департамент	Департамент кваліфікації	Департамент по роботі з публікою
Управляє діяльністю компанії, визначає цілі, політику та стратегію, тактичне панування та досягає погодження діяльності з реалізацією планів	Покращує організацію та її бізнес процеси, наймає та вводить у посаду співробітників, забезпечує необхідні комунікації, контролює виконання стандартів	Здійснює маркетингові кампанії, розробляє та поширює матеріали з продажу продукції, продає продукт компанії клієнтам	Збирає дебіторську заборгованість, готує дані для фінансового планування, допомагає керівництву його здійснити, сплачувати за рахунками, здійснює облік активів, готує звіти	Безпосередньо виробляє продукцію компанії та виконує функції для забезпечення виробництва	Контролює якість продукції компанії, усуває відхилення від стандарту якості, навчає та контролює персонал та компанію	Здійснює привабливий імідж компанії, залучає нових клієнтів за допомогою введених послуг, партнерів та рекомендації клієнтів
Кінцевий результат: компанія, що розвивається та виробляє ідеальну продукцію	Кінцевий результат: співробітники, які введені у посаду та добре виконують власні функції	Кінцевий результат: дохід компанії більше ніж витрати	Кінцевий результат: збережені грошові та матеріальні активи, які не втрачають вартості	Кінцевий результат: вироблена продукція компанії	Кінцевий результат: кваліфіковані співробітники, які виробляють продукцію ідеальної якості	Кінцевий результат: область діяльності компанії, що розширюється, та нові клієнти компанії

Рис. 2. Організаційна схема підприємств малого та середнього бізнесу

тат всієї команди та надати послугу або виробити товар, який має попит серед клієнтів.

На прикладі невеликого підприємства з ремонту гаджетів було розглянуто приклад безперервного потоку часток. Так, компанія складається із працівників 3 сфер: маркетингу, продажів, виробництва. Спеціаліст з маркетингу займається пошуком клієнтів та передає «гарячих» клієнтів у відділ продажів для отримання заявки та попереднього огляду стану гаджету. Після цього технічний працівник виконує ремонт і на цьому процес досягнення кінцевого результату закінчується.

З наведеного прикладу видно, що технологія та визначені правила є необхідними для ефективної командної діяльності. Якщо один із членів команди не виконує власних функцій, це може створити загрозу для усіх. У цьому випадку зусилля інших працівників не принесуть результату. Отже, загальна продуктивність усієї команди, а отже й організації, залежить не від найсильнішого гравця, а від найслабшого.

Однією з причин невиконання або неналежного виконання власних функцій є нерозуміння працівниками власного кінцевого результату. Якщо кожен працівник розумітиме власні функції, тоді він зможе відповісти на запитання «Який кінцевий результат від мене очікується?».

Кожна організація обмежується виконанням 7 функцій, кожна з яких призводить до досягнення кінцевого результату усієї компанії поступово. У організаційній схемі підрозділ, який відповідає за виконання однієї функції, називається департаментом. На рис. 2 наведено універсальну організаційну схему підприємства малого та середнього бізнесу.

Департаменти слід розташовувати у певній послідовності, що відповідає природній послідовності дій, які необхідні для успішної діяльності організації. Винятком становить департамент № 7 (Адміністративний департамент),

оскільки саме тут знаходиться керівництво та Рада директорів – ті, хто визначає загальні цілі та напрями розвитку компанії.

У департаменті № 1 (Департамент побудови) здійснюються функції найму та адаптації працівників до роботи у компанії, а також аналіз організованості роботи для виявлення слабких часток потоку діяльності організації.

Департамент № 2 (Департамент поширення) відповідає за те, щоб організація була забезпечена доходом, достатнім для успішної діяльності та розвитку. Основною функцією департаменту є створення реклами та просування продуктів потенційним клієнтам.

Зібраний дохід, отриманий від продажу продукції компанії, необхідно раціонально використовувати. За це відповідає департамент № 3 (Фінансовий департамент). Цей департамент забезпечує управління активами компанії.

У департаменті № 4 (Технічний департамент) безпосередньо виробляють продукцію компанії.

Після того, як продукт вироблено, необхідно оцінити результат та здійснити висновки про те, наскільки отриманий результат відповідає власним стандартам компанії та зрозуміти, що можна покращити. Такими функціями займається департамент № 5 (Департамент кваліфікації), який відповідає за підтримку та підвищення рівня здатності компанії досягати запланованого кінцевого результату.

Основною діяльністю департаменту № 6 (Департаменту по роботі з публікою) є забезпечення відповідного іміджу компанії.

Висновки. Отже, менеджмент персоналу є одним з найбільш перспективних сфер удосконалення підприємства. Побудова ефективної організаційної схеми компанії та повне розуміння кожним працівником власних функцій і кінцевого результату є необхідним кроком для розвитку компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – № 6 (44). – 2013. – с. 194-198.
2. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О.А. Шаповал // Молодий вчений. – № 4 (31). – 2016. – с. 220-223.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>