

## ОБГРУНТУВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.

*В статті порушуються питання економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою кадрового менеджменту підприємства, розглядаються методи економічного обґрунтування управлінських рішень, використовуючи математичне моделювання і їх реалізація автоматизованою підсистемою управління «КАДРИ» в АСУ авіаційним підприємством.*

Найважливіші задачі сучасного кадрового менеджменту авіаційного підприємства є курс на необхідність прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень по питанням підвищення ефективності всієї системи управління підприємством, що тісно пов'язані з вирішенням проблем підбору, підготовки і раціонального використання персоналу і формування стабільного персоналу підприємства для удосконалення функціонування системи кадрового менеджменту авіаційного підприємства.

Мета і функції кадрового менеджменту можна розділити на чотири цільові напрями: економічні (отримання прибутку, від реалізації продукції (послуг)); соціальні (досягнення найвищого ступеня задоволення соціальних потреб персоналу); науково – технічні (забезпечення сучасного науково - технічного рівня операційної системи, впровадження новітніх технологій і інше); виробничо - комерційні (виробництво і реалізація конкурентнозастійної продукції / послуг / в необхідному обсязі).

Організаційна структура кадрового менеджменту залежить від співвідношення повноважень, функцій, прав, обов'язків, відповідальності в процесі виробництва і реалізації продукції, оскільки від успішної роботи кадрового менеджменту підприємства залежить продуктивність праці персоналу. На великих підприємствах організаційна структура кадрового менеджменту може бути наступна: керівник кадрового менеджменту, заступник президента по кадровим питанням; служба по забезпеченню працею персоналу на підприємстві (огляд ринку праці / джерел забезпечення персоналом /, планування кількості і якості працівників, аналіз підбору, тестування і організація інших випробувань); служба оплати праці і стимулювання праці (аналіз трудових процесів, планування кадрових витрат, вивчення і укладання трудових угод, вивчення розроблення методів, засобів і механізму мотивації праці, встановлення систем стимулів і компенсацій, розробка систем оплати праці / тарифних безтарифних / і інших методів); служба трудових відносин (управління соціальними негараздами і їх ліквідація, вивчення і розвиток відносин з органами самоврядування персоналу і інше); служба стратегічного управління

персоналом (розробка стратегії управління персоналом для досягнення мети підприємства, стратегічне планування професійного розвитку персоналу використовуючи системи професійного навчання, підвищення кваліфікації кадрів в Україні і в зарубіжних учбових закладах, поетапне управління кар'єрок фахівців, професійно - кваліфікованим просуванням операційного персоналу і інше); служба фахової орієнтації, операційної і соціальної адаптації персоналу (управління професійною орієнтацією для кваліфікованого залучення персоналу і проведення фахової виробничої і соціальної адаптації набраного персоналу, планування його збереження); служба управління охороною праці і технікою безпеки (кваліфіковане медичне обслуговування персоналу, вивчення умов праці і їх безперервне покращання, здійснення належних умов по охороні праці і інше); служба управління соціально - психологічним кліматом персоналу (управління соціально - матеріальними потребами персоналу, його морально-психологічним кліматом на підприємстві, постійним проведенням аналізу якості трудового і особистого життя кожного працівника, ступенями його задоволення найважливіших особистих потреб і інше); служба автоматизації управління системою кадрового менеджменту ( АСУ КМ ): відділ інформаційно - телекомунікаційних мереж (ІТМ); відділ забезпечення АСУ КМ; відділ економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою кадрового менеджменту під підприємства.

Для постійного забезпечення підвищення продуктивності праці на підприємстві, необхідно дотримуватися: комплексного підходу до управління персоналом, який передбачає облік організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів в їх спільному взаємозв'язку при визначені ролі соціально - економічних факторів; системного підходу до управління персоналом, який відображає облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, забезпечуючи комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи на підприємстві.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з кадровим менеджментом, примушує постійно поліпшувати засоби операційної системи, реалізувати форми і методи поставлених цілей, удосконалювати організацію роботи по виконанню прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів. Спільність мети, спрямувань, форм і методів управління персоналом складається в єдину систему роботи з персоналом основними підсистемами якої є: підсистема аналізу, планування і прогнозу персоналу; підсистема підбору, розміщення, оцінки і безперервного навчання персоналу; підсистема раціонального використання персоналу на підприємстві.

Основним принципом формування механізму управління персоналом виступає принцип раціонального підбору і розміщення працівників по їх особистим і діловим якісним фаховим характеристикам, що передбачає наступне: спадкоємність персоналу на основі системного підходу і підготовки

нових працівників; забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу; чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника; поєднання в праці досвідчених працівників з молодими малодосвідченими працівниками; забезпечення умов професійного посадового просування працівників на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і особистих якостей; поєднання умов для довіри персоналу перевірки виконання ними своїх обов'язків.

Механізм управління персоналом підприємства включає різні державні (організації по праці і соціальним питанням, центри зайнятості населення міністерства, відомства і інші) і суспільні формування (профспілкові організації ради народних депутатів, державні адміністрації регіонів і інші).

Проведення відповідних досліджень серед керівників і фахівців служб управління персоналом підприємств різних галузей виявили наступні соціально-психологічні фахові характеристики особи менеджера по управлінню персоналом: ділова спрямованість особи виявлена в найкращій мірі в позитивній взаємодії з персоналом; емоційно-комунікаційний компонент охоплює провідне місце в особистій структурі поваги до іншої особи; переважає тип темпераменту сангвінічний (оптиміст), проте багато хто має характерні риси також холеричного, флегматичного і меланхолічного (песиміст) типу.

Менеджер управління персоналом повинен: бути провідним фахівцем операційно-соціальної стратегії організації управління, лідером персоналу; мати вищу освіту ( випускник економічних / управління персоналом, управління бізнесом /, юридичних, педагогічних психологічних факультетів ), розвинуте почуття обов'язків, відповідальності, дисциплінованості, високих моральних якостей, високої соціально-психологічної орієнтації і розвинутих комунікаційних якостей, відкритість, готовність до співробітництва, уважність до підлеглих і турбота про них та інше і досвід праці з персоналом не менше 5 років; знати основи технології операційної системи підприємства, економіки і планування праці, наукової організації праці, задачі які стоять перед підприємством перспективи їх розвитку, принципи політики персоналу, форми і методи планування і організації праці персоналу на підприємстві, кодекс законів України про працю, основи загальної і соціальної психології, соціальної адаптації, основи педагогіки і психології праці персоналу, основи організації діловодства і інше; досконало володіти методами організації управління персоналом, соціально-психологічними процесами, оцінкою особистих якостей працівників і їх результатів праці, виховною роботою з персоналом і інше; брати участь в розробках методів дослідження і аналізу соціально-психологічних процесів на підприємстві і інше.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, будучи невід'ємною основою господарської політики підприємства, має стратегічне оперативні аспекти і формується на базі операційної, фінансово - економічної і соціальної концепції управління персоналом.

Задачі стратегії управління персоналом повинні визначити реальну

потребу в фахівцях з врахуванням розвитку продуктивних сил і перспективних напрямків науково - технічного прогресу в умовах ринкової економіки, детально аналізуючи перспективи розвитку потенціалу ринку праці довгострокові цілі розвитку підприємства і ефективні зміни цих цілей.

До розробок стратегії управління персоналом мають відношення наступні необхідні системи: планування потреби в працівниках; фахової підготовки і безперервного навчання для підвищення кваліфікації працівників усіх рівнів; централізованого керівництва стратегією управління персоналом планування оплати праці і соціально-економічного стимулювання.

Стратегічне і оперативне управління персоналом на підприємств здійснюється службою управління персоналом, а її керівник – менеджер управління персоналом є головним відповідальним за ефективну реалізацію усіх питань політики управління персоналом. Прогнозування використовується службою управління персоналом для попередньої стадії усього планування роботи з персоналом. Суттєвістю прогнозування є знаходження шляхів удосконалення роботи служби управління персоналом з визначенням майбутніх змін в системі майбутнього ринку праці виходячи з аналізу минулого, теперішнього і майбутнього стану ринку, та мети розвитку підприємства, з врахуванням динаміки росту різноманітних факторів в тому числі, в системі підбору, підготовці, розміщення і виховання працівників, а також демографічних змін.

В прогнозування входять наступні основні етапи: вивчення стану роботи з персоналом і структури персоналу останнього часу, на основі усесторонніх досліджень; реалізація методів прогнозування, використовуючи математичну статистику для обробки зібраної інформації експертних оцінок математичного аналізу для знаходження оптимальних варіантів в області підбору, підготовки, розміщення персоналу і іншого; аналіз знайдених оптимальних варіантів і використання їх для прогнозування в роботі з управлінням персоналу для стратегічного, перспективного і поточного планування.

В теперішній час, основним джерелом забезпечення підприємств необхідними працівниками є: різні учбові заклади з денною формою навчання розподіляючи фахівців в плановому порядку і на основі укладених з підприємствами відповідних угод; розподіл і перерозподіл працівників через регіональні центри зайнятості; самостійна робота служб управління персоналом підприємств по підборі на роботу необхідних працівників пошуки фахівців, що визначаються з врахуванням своїх працівників, які навчаються на заочних (вечірніх) факультетах вищих і середніх спеціальних учбових закладах; випускників спеціальних професійно-технічних училищ (СПТУ) підготовлених кваліфікованих робітників, а також перепідготовка робітників в СПТУ, що відповідає вимогам науково-технічного прогресу і теперішнім вимогам операційних систем підприємства.

Професійна орієнтація – це науково обґрунтована система форм, методів засобів впливу на робочу силу, яка сприяє завчасному привабленню

працівників до праці і їх ефективному використанні на підприємстві з врахуванням їх індивідуальних, якісних фахових характеристик.

Управління по фаховій орієнтації має наступні етапи:

- постійної і планомірної інформації учнів шкіл, їх батьків і учителів про специфіку різних професій, можливості працевлаштування і продовження навчання, правильної оцінки своїх здібностей, зміцнення контактів між службами управління персоналом підприємств, навчальними закладами СПТУ і учнями шкіл;
- фахової консультації кваліфікованих консультантів-психологів, які подають допомогу молоді в оцінці своїх здібностей в різних видах трудової діяльності дають конкретні рекомендації по вибору професії і можливі шляхи її здобуття навчаючись у відповідних навчальних закладах;
- професійного відбору (науково—обґрунтоване визначення професійної придатності кожного підлітка до конкретної трудової діяльності з врахуванням його індивідуальних, якісних фахових характеристик);

Управління фаховою орієнтацією розглядається в наступних традиційних аспектах:

- соціально- економічних (засвоєння визначеної системи знань в соціально- економічній діяльності, які необхідно здійснювати на високому професіональному рівні);
- психолого - педагогічних (передбачають виявлення і формування інтересів у молоді, оцінка їх здібностей і врахування їх індивідуальних, фахових характеристик у виборі професії );
- медико – біологічних ( передбачають дотримання вимог до здоров'я підлітків і окремих їх фізіологічних якостей, необхідних для виконання належної фахової діяльності ).

Процес проведення фахової виробничої і соціальної адаптації новообраного молодого працівника здійснюється на підприємствах, як правило не менше 3-х років в три основні етапи:

- попередньої соціальної адаптації новообраного молодого працівника ( перш 10 днів праці: ознайомлення про історію і традиції підприємства, його організаційною структурою і виробничими задачами підрозділів, системок нарахування заробітної плати, пільг, медичного обслуговування і інше );
- соціально-фахової адаптації (охоплює період опанування професії, на протяз якого молодий працівник, при допомозі наставника, вивчає технологічний процес, налагоджує професіональні контакти з персоналом, засвоює вимоги до виробничої дисципліни і інше. Наставник і керівництво підрозділу, періодично, контролює дії молодого робітника в праці і навчанні і це продовжується не менше 6 місяців);
- фахова соціально – виробнича адаптація молодого працівника (характеризується тим, що працівник розпочинає самостійно працювати. На основі одержаних знань і практичних навичок молодому працівнику присвоюється кваліфікований розряд. При подальшому опануванні молодим працівником рівня спеціальних знань, практичних навичок

ступені складності виконання ним даного конкретного виду робіт приводить до підвищення рівня його кваліфікації і відповідної атестаційної оцінки).

В управлінні раціонального підбору, розміщення і висування на керівну посаду працівників, служби управління персоналом використовують наукову концепцію збору, обробки відповідної інформації і її аналіз з ціллю визначення придатності працівників для успішного виконання ним обов'язків на відповідній посаді, використовуючи раціональне їх розміщення по структурним підрозділам підприємства, при цьому висуваючи і зараховуючи перспективних працівників із резерве керівників структурних підрозділів. Недоліком традиційного підбору керівних працівників є обмежене коло осіб, із числа яких відбираються кандидати, їх випадковість в просуванні на керівні посади, в багатьох випадках виявляється недоцільністю використання їх на тій чи іншій посаді.

В основі конкурсної експертизи раціонального підбору і розміщення працівників лежить принцип використання експертних оцінок фахових характеристик претендентів на ту чи іншу керівну посаду, використовуючи методи теорії математичної статистики, дослідження операцій оптимізаційного моделювання з використанням комп'ютерної техніки.

Дослідження даних раціонального підбору і розміщення працівників використовуючи експертні оцінки фахових характеристик претендентів свідчать про те, що основні їх показники можна подати у вигляді єдиної взаємозв'язаної системи, де всі показники кореляційно зв'язані. Тому найбільш прийнятним способом дослідження даної наукової проблеми є метод кореляційно-регресійного аналізу, що дозволяє дослідити форму і ступінь тісноти зв'язку вирішити задачу синтезу оптимального процесу раціонального підбору і розміщення працівників.

Провідне місце в усій існуючій системі оцінок персоналу є атестація керівників і фахівців, яка проводиться регулярно на всіх підприємствах, на основі існуючих нормативних положень, в цілях раціонального розміщення ефективного використання керівників і фахівців, стимулювання їх праці, удосконалення управління персоналом, поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві. Підготовка і проведення атестації організує служба управління персоналом. По результатам атестаційної комісії, керівник підприємства видає наказ про зміни в розміщенні працівників, посадових окладах, зарахування перспективних фахівців в резерв на керівні посади і інше.

З метою підвищення ефективного підбору висококваліфікованих фахівців на посади, які мають особливе значення в заміщенні керівників і фахівців, використовується конкурсна система раціонального підбору і заміщення вакантних посад. Конкурсна комісія дає оголошення в пресу і широке висвітлює засобами масової інформації про роботу конкурсної комісії на заміщення вакантних посад. Свою кандидатуру для участі в конкурсі має право висувати будь-який фахівець, який претендує на ту чи іншу посаду. На основі відповідної оцінки, конкурсна комісія приймає рішення про

рекомендацію того чи іншого претендента на заміщення вакантних посад наприклад: керівника служби автоматизації управління системою кадрового менеджменту (АСУ КМ); керівника відділу інформаційно - телекомунікаційних мереж (ІТМ); керівника відділу забезпечення АСУ КМ; керівника відділу економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з кадровим менеджментом підприємства, призначення яких на відповідні посади проводяться за наказом керівника підприємства.

Служба АСУ КМ розробляє і реалізовує роботу системи кадрового менеджменту на підприємстві в автоматизованому режимі. Відділ ІТМ призначений для розроблення інформаційно - телекомунікаційних мереж (супутниковий, радіо – телевізійний зв'язок, мобільний /сотовий / зв'язок / IRDA – зв'язок, системи навігації GPRS / і в тому числі антенно-фідерні пристрої, а також кабельні мережі, інтернет мережі / ISDN – мережа / транкінгові мережі і зв'язок, обслуговування WEB – сайтів). Відділ забезпечення АСУ КМ призначений для розробки стандартного забезпечення засобів АСУ ( комп'ютерних технологій і їх систем, їх програмного забезпечення системою управління «КАДРИ» і інших АСУ ).

Відділ економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою кадрового менеджменту підприємства здійснює, в автоматизованому режимі забезпечення системою управління «КАДРИ», збір показників управлінської діяльності системи кадрового менеджменту (достовірну статистичну техніко-економічну інформацію), використовуючи експертні оцінки менеджерів високої фахової підготовки по управлінню персоналом, управлінню бізнесом. На основі створеного масиву достовірної техніко-економічної інформації будується статистична оптимізаційна модель показників обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою кадрового менеджменту. Статистична оптимізаційна економіко-математична модель показників економічного обґрунтування управлінських рішень – це набір параметрів, об'єднаних в одне ціле регресійними рівняннями.

Внаслідок проведення багатofакторного регресійного аналізу (визначення коефіцієнтів регресії, залишкову дисперсію, відсів незначних параметрів рівняння регресії, використовуючи багатоступеневий аналіз і інше) одержуємо оптимальні значення показників від впровадження управлінських рішень на основі реалізації алгоритмів визначення їх оптимальних варіантів на комп'ютерній техніці по економіко-математичній моделі. Одержання реальних (прогнозних) оцінок прибутку і іншого, з врахуванням якісних показників продукції (послуг) проводиться економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою кадрового менеджменту підприємства (в автоматизованому оптимальному режимі) в умовах подолання підприємством економічних ризиків небезпеки кризових явищ і ситуацій.

### **Список літератури**

1. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: Учебн. пособие. - 2-е

- изд., исп. - К., МАУП. 2002.-192 с.
2. Колпаков В.М. Методы управления: Уч. пос. - К.; МАУП, 2003.- 368 с.
  3. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навч. пос. - К, «Кондор».- 2005.-308 с.
  4. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. К.. МАУП. 1999.- 298 с.