

УДК 331.101.3:331

М. П. Денисенко,
д. е. н., професор, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ
Л. В. Терещук,
студентка магістратури, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

M. Denysenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Department of Enterprise Economics
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv
L. Tereshchuk,
Student of magistracy, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv

MANAGEMENT PERSONNEL IN THE ENTERPRISE

У статті розкривається важливість правильного управління головного ресурсу на підприємстві — персоналу. Визначено основні фактори мотивації працівників, висвітлено основні види стратегії розвитку працівників та запропоновано методи запобігання проблем з персоналом.

This article reveals the importance of proper management of the main resource of the enterprise — personnel. The main factors motivating workers systematically based strategy types of employees and the methods to prevent problems with the staff.

Ключові слова: персонал, мотивація, управління, розвиток персоналу.
Key words: staff motivation, management and personnel development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем відповідності його співробітників робочим місцям, оскільки ця умова є визначальною в досягненні цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності працівників підприємства вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з провідних функцій менеджменту персоналу.

Необхідність та значення оцінювання персоналу багаторазово зростають за сучасних умов ринкової трансформації економіки України. Перехід українських підприємств до ринку поставив роботодавців перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу вслід за реорганізацією структури робочих місць. Аналіз поведінки (діяльності) людей, оцінка їхніх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування найціннішого виробничого ресурсу — людського.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є такі: зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже, підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства; перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника. За цих умов перед керівниками постають такі першорядні завдання, як: найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності; досягнення найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу до праці. Іншою тенденцією сучасного розвитку підприємств є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного узгодження якісних та кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посиленна увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу [1].



Рис. 1. Система мотивації праці та шляхи її реалізації

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Відповідно до проблематики дослідження основні наукові результати з точки ефективності діяльності будь-якого підприємства, його механізму та функціонування, охарактеризовані в працях великої кількості науковців, серед яких варто виділити таких: Філіпішин І.В., Клімова О.І., Дафт Р.Л., Мескон М., Гольцман І.О., Іванцевич, Дж., Дмитренко, Г.А., Кузьмін, О.Є., Баркова, С.А., Кричевський, Р.Л., Олексенко Р.І.

У своїх роботах автори досліджують сутність і зміст поняття управління персоналом, відображають особливості управління вітчизняних підприємств, визначають фактори що найбільшим чином впливають на формування системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Не дивлячись на широке коло досліджених питань, ще більше залишається недослідженим.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження стратегії розвитку та ефективності управління персоналу на підприємствах за умов сучасних методів господарювання.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Стратегічне управління підприємства розглядає оточення підприємства як сукупність трьох середовищ: макрооточення, а також безпосереднього оточення і внутрішнього середовища організації. Вивчення соціальної компоненти макрооточення спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів: відношення людей до роботи і якості життя, існуючі у суспільстві звичаї і вірування, колективні людські цінності, демографічна структура суспільства, зростання населення, рівень освіти, мобільність людей і т.і. [2].

Важливим аспектом удосконалення системи управління персоналом підприємства є те, що сам процес удосконалення доцільно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів. Процес удосконалення

полягає у переході від існуючого стану до цільового під впливом впровадження комплексу заходів, які дозволять підвищити інтелектуальний та професійний рівень персоналу, що забезпечить стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства [3].

Удосконалення системи управління персоналом має відобразитися у трансформації організаційної культури підприємств, змінах у системі принципів, ідеології, стилів управління, змінах в етикеті ділового спілкування та у системі духовних і моральних цінностей у трудовому колективі.

Ще одною стороною ефективного управління трудовим ресурсами є правильно підібрана система мотивації праці. Важливо зазначити, що мотивація праці є основним важелем підвищення продуктивності праці робітників, тобто стимулом до більш ефективної діяльності на підприємстві. Відмітимо, що поняття "мотивація" є багатограним і має багато дефініцій, саме тому у вчених виділилось багато різних думок, щодо сутності цієї категорії, зокрема відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій, він зазначає: "Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації"[4]. Проте М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають мотивацію не що інше, як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і мети поставленої організації [5].

Спираючись на погляди науковців щодо особливостей мотивації праці, слід виділити дві основні форми мотивування працівників до трудової діяльності, а саме: моральну і матеріальну (рис. 1).

Варто зазначити, що мотивація праці відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці та налагодженні трудової роботи колективу, саме тому пра-

вильно підібрані форма та шляхи мотивування трудової діяльності призведуть до підвищення рентабельності праці та сталого економічного розвитку підприємства. Важливим аспектом мотивації трудової діяльності на підприємстві є її економічна доцільність, тобто темпи росту продуктивності праці повинні перевищувати темпи росту затрачених ресурсів на мотивування працівників до праці.

Відмітимо, що ефективний керівник повинен завжди дбати про своїх працівників і мотивувати їх до праці, але не лише нагородами та преміями, потрібно використовувати і такі мотивуючі засоби, як: прохання, порада, навіювання, примус, психологічне підкорення групі, покарання, критика, осуд, наказ, вказівка, розпорядження. Необхідно формувати в кожного працівника почуття власника, залучати людей до праці згідно з їхніми можливостями [6]. Потрібно, щоб метою управління персоналом стало спонукання до розвитку здібностей працівників для більш інтенсивної та продуктивної праці. Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх зусилля, допомагати розкриттю їх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців.

Питання про ефективність управління персоналом в останні роки досліджувалось багатьма вченими. Вважається, що працювати ефективно — це домогтися великих результатів при менших затратах праці, часу, коштів. Але, на нашу думку, щоб визнати, що система управління персоналом є ефективною, необхідно виробити певний механізм управління, оцінки та контролю по відношенню перш за все до цілей організації, що дозволить виявити справжню ситуацію в організації стосовно управління персоналом, виявити слабкі місця і запропонувати комплекс дій для її покращення.

Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, Дж.М. Іванцевич і А.А. Лобанов вважають, що: "оцінка ефективності управління персоналом — це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності по управлінню персоналом і для зіставлення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства" [7].

Визначати ефективність управління персоналом пропонується на основі постійного збору та аналізу інформації про самих працівників за допомогою показників: просування по службі, професійні, кваліфікаційні, статеві та вікові характеристики персоналу, медичні і психологічні параметри, задоволеність працею, плинність, продуктивність, новаторська активність тощо [8].

Такий моніторинг повинен здійснюватися протягом усіх фаз управлінської діяльності. Він тісно пов'язаний з іншими етапами процесу управління і своїми результатами здатен спонукати керівника вносити в управління необхідні корективи. При цьому це забезпечує функціонування в організації безперебійного зворотного зв'язку.

Також Дж.М. Іванцевич і А.А. Лобанов рекомендують визначати ефективність управління персоналом таким чином для того, щоб:

— поліпшити функціонування управління персоналом через забезпечення їхніми засобами вирішення пи-

тань про те, коли необхідно припинити, а коли підсилити яку-небудь діяльність;

— визначити реакцію з боку працівників і менеджерів нижчої ланки на ефективність управління персоналом;

— допомогти управлінню персоналом вносити свій внесок у справу досягнення цілей фірми [7].

Визначення ефективності управління персоналом може виступати могутнім важелем росту результативності всього управлінського процесу. Для цього необхідно знати, як воно повинно здійснюватися, у якому співвідношенні знаходиться з іншими етапами управлінського циклу.

Сьогодні, як вже зазначалось, немає єдиного підходу до виміру ефективності управління персоналом. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу і управління в тому числі, тісно пов'язані з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком організації.

Аналіз наукових концепцій дозволив нам виділити три методичні підходи до оцінки ефективності управління людськими ресурсами.

Під першим підходом розуміють, що персонал організації є сукупним суспільним робітником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні виступати і показниками ефективності персоналу.

У якості таких показників беруться кількісні значення кінцевих результатів роботи організації за конкретний період (рік, квартал, місяць); прибуток підприємства (балансовий, чистий); витрати на одну гривню продукції (собівартість); рівень рентабельності; об'єм реалізованих послуг, продукції; обсяг обслуговування (чол.); дохід підприємства; якість продукції, послуг; термін окупності капітальних витрат.

Прибічники другого підходу вважають, що показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності.

У якості таких показників оцінки виробничого й управлінського персоналу виділяють: продуктивність праці (виробіток на одного працівника); темпи росту продуктивності праці і заробітної плати; загальний фонд оплати праці; відсоток виконання норм виробітки; втрати робочого часу; якість праці робітників; фондооснащеність праці; працевітність; коефіцієнти складності робіт і праці; загальна чисельність персоналу тощо.

Такі показники всебічно відображають ефективність трудової діяльності персоналу і слугують основою для вибору критеріїв. Разом з тим вони не характеризують рівень організації роботи персоналу і соціальну ефективність, які також впливають на кінцеві результати виробництва і безпосередньо пов'язані з персоналом підприємства.

Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу у значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. У якості критеріальних показників ефективності роботи персоналу виділяють наступні: плинність кадрів; рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової і виконавчої

дисципліни; професійно-кваліфікаційна структура; співвідношення робітників і службовців; використання фонду робочого години; соціальна структура персоналу; рівень порушення трудової дисципліни; рівномірність завантаження персоналу; витрати на одного робітника; витрати на управління; рівень накладних витрат; соціально-психологічний клімат у колективі.

Такий склад показників достатньо всебічно відображає організацію і соціальну ефективність роботи персоналу, причому деякі показники є комплексними, оскільки вимагають збору оперативної інформації на основі конкретних соціологічних досліджень.

Для визначення ефективності управління персоналом необхідний комплексний підхід з позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності і якості праці та організації роботи персоналу як соціальної системи. На нашу думку, щоб визначити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні перш за все критерії, що дозволяють це зробити. Їхній вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність конкретно узятото працівника, керівника, трудові показники чи особливості колективу виконавців в цілому.

Важливим критерієм ефективності управління персоналом є створення сприятливого внутрішнього психологічного клімату в колективі.

Внутрішній психологічний клімат — це реальний стан взаємодії людей як учасників спільної діяльності. Він характеризується задоволенням робітників організацією та умовами праці, стосунками між членами колективу, настроєм, взаєморозумінням, ступенем участі в управлінні і самоуправлінні, дисципліною, групою і місцем у ній, якістю отриманої інформації. Багато в чому сприятливий внутрішній клімат на підприємстві залежить від ступеня сумісності людей.

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм становищем. На неї впливають характер і зміст роботи, ставлення до неї людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей, психологічний клімат. Багато в чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів жити за його законами, підпорядковуватись встановленим вимогам і порядку [9].

У кожній установі, організації необхідно створити певні умови, які забезпечують соціально-психологічну сумісність, а саме:

- погодженість особистих можливостей кожної структури і змісту її діяльності, що забезпечує його нормальний хід, відсутність задрощів по відношенню до успіхів інших;

- близькість моральних засад, яка створює основу для виникнення взаємної довіри між людьми;

- однорідність основних мотивів діяльності й індивідуальних прагнень членів колективу;

- можливість реального взаємного доповнення й органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому і творчому процесі;

- раціональний розподіл функцій між членами колективу, при якому жоден з них не може добитися успіху за рахунок іншого [10].

Також можна виділити дві основні концепції, які покладені в основу визначення ефективності управління персоналом. Відповідно до першої з них ефективність управління персоналом оцінюється виходячи з органічної єдності управління і виробництва, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність виробництва не визначається. Друга концепція наголошує на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробничого процесу.

Надзвичайно важким завданням є кількісна оцінка цього внеску, бо навіть відповідних звітних показників поки що не існує. Тому більшість методик оцінки ефективності управління персоналом дотримуються першого підходу.

Доцільним є оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його на цю ефективність. Інтегральний показник (ефективність на рівні організації) трансформується в безліч інших на більш низьких рівнях, що показують ефективність окремих систем чи підсистем управління персоналом — підбору, навчання і т.д. [11].

Потрібно звернути більшу увагу нематеріальній мотивації на підприємстві. Варто розробити і на рівні підприємства оформити нормативну систему заохочення працівників за висування нових робочих ідей. Треба розуміти, що побудова ефективного механізму мотивації — надзвичайно складна справа, адже існує величезна кількість людських потреб та засобів їх задоволення. Ті мотиватори, що дають ефект за таких умов стосовно одних людей, можуть зовсім не діяти за інших обставин. Саме тому не існує універсальної системи мотивації [12]. Кожне підприємство повинно розробити свою систему мотивації, або ж внести корективи у прийнятну, так би мовити адаптувати її для себе. Роль і цілі управління перебувають у тісному зв'язку між собою. Роль керівника, що займає певну посаду, представляє набір певних поведінкових правил, міру його впливу і ступінь участі в цілеспрямованій діяльності.

Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей; тобто наскільки ці цілі є досягнутими. Затвердження цього положення як непорушного постулату є найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління персоналом. Система мотивації персоналу повинна будуватися на всебічному вивченні та врахуванні потреб робітників. Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь якого підприємства, особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу. Розвиток персоналу повинен бути безперервним, і включати в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації. Одним із основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень — все це робить найманого працівника конкурентоспроможнішим на ринку праці. Однією з причин нехтування розвитком персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не виста-

чає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти. Також залишаються недостатньо розробленими питання щодо оптимізації витрат в управлінні розвитком персоналом у контексті дослідження механізму обґрунтування та структури витрат на інноваційну діяльність підприємств, що поєднує їх функціональні сфери, зокрема маркетинг, виробництво, організаційну структуру. Таким чином, проблема необхідності вирішення комплексних проблем, пов'язаних із удосконаленням системи управління витратами підприємства в системі розвитку персоналу, сьогодні є актуальною. Проблеми управління персоналом в їх системному, організаційному зв'язку ще не осмислені належним чином. Управління персоналом як науковий напрям і сфера практичної діяльності в державі тільки проходять етап свого становлення.

ВИСНОВОК

Кінцева мета роботи з управління персоналом в умовах ринкових відносин — максимальне зближення очікувань підприємства і інтересів працівника, відмова від політики мінімальних вкладень у персонал підприємства і відведення вирішальної ролі системи управління персоналом підприємства у формуванні кадрової політики і механізму її реалізації. Також важливим фактором щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві є наявність та зміст політики розвитку персоналу, яка повинна передбачати наявність адаптаційних програм, систем і програм навчання, підвищення кваліфікації та можливості саморозвитку особистості.

Сьогодні в Україні впровадження системи і зміна форм та методів управління персоналом пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем. Важливим фактором, який забезпечить прискорення процесу розв'язання цих проблем, є людина з її фізичним і творчим потенціалом, здатністю до самовдосконалення та саморозвитку. Саме тому, приймаючи управлінські рішення, слід звертати увагу на психологічні та індивідуальні особливості працівників та обирати систему мотивації праці виходячи з потреб кожного працівника. Отже, науковцям і практикам важливо проводити постійні дослідження в сфері трудових відносин та формулювати свої пропозиції щодо підвищення ефективності праці за рахунок удосконалення системи управління.

Література:

1. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах / О.В. Шляга, А.С. Білоус [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf
2. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. — 2012. — № 1. — С. 134—140.
3. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами / О.І. Клімова // Економічні науки. — 2007. — Вип. 5 — С. 24—28.

4. Дафт Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ. / Р.Л. Дафт. — СПб.: Пітер, 2001. — 829 с.

5. Мескон М. Основи менеджменту: монографія / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. — 1998. — 799 с.

6. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності / І.О. Гольцман [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf

7. Иванцевич Дж. Людські ресурси управління / Дж. Иванцевич, Дело, 1993. — 304 с.

8. Дмитренко, Г.А. Стратегічний менеджмент в системі освіти: посібник / Г.А. Дмитренко. — К.: МАУП, 1999. — 176 с.

9 Кузьмін, О.Є. Сучасний менеджмент / О.Є. Кузьмін. — Львів, 2003. — 176 с.

10 Баркова С.А. Управління персоналом: посібник / С.А. Баркова. — Новосибірськ: СибУПК, 2001. — 87 с.

11. Кричевский, Р.Л. Психологія керівництва і лідерства в колективі / Р.Л. Кричевский, М.М. Рижак. — М., 1985. — 132 с.

12. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. — 2010. — № 14. — С. 41.

References:

1. Shliaha, O.V. and Bilous, A.S., (2013), "Approaches to assessment personnel in enterprises", *Pidkhdody do otsinky personalu na pidpriemstvakh*, [Online], available at: http://vww.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (Accessed 7 Mart 2013).

2. Opanasiuk, Yu.A. (2012), "Improving the assessment of personnel in the enterprise", *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 1, pp. 134—140.

3. Klimova, O.I. (2007), "Human Resource Management", *Ekonomichni nauky*, vol. 5, pp. 24—28.

4. Daft, R.L. (2001), "Management: from Eng.", *Economic Theory*, pp. 829.

5. Meskon, M. (1998), "Fundamentals of Management: monograph", *Economic Theory*, pp. 799.

6. Hol'tsman, I.O. (2013), "The theoretical basis of formation of the system of motivation in human resource management as an important factor in ensuring competitiveness", [Online], available at: http://vww.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf (Accessed 15 January 2013).

7. Yvantsevych, Dzh. (1993), "Human Resources Management", *Delo*, pp. 304.

8. Dmytrenko, H.A. (1999), "Strategic management in education", *Posibnyk MAUP*, pp. 176.

9. Kuz'min, O.Ye. (2003), *Suchasnyy menedzhment [Modern management]*, L'viv, Ukraine.

10. Barkova, S.A. (2001), *Upravlinnya personalom [Human Resource]*, Novosybirsk, Rosiya.

11. Krychevskiy, R.L. and Ryzhak, M.M. (1985), *Psykhohohiya kerivnytstva i liderstva v kolektyvi*, [Psychology of management and leadership team], Kyiv, Ukraine.

12. Oleksenko, R.I. (2010), "Human resource management businesses in the current economic conditions", *AhroSvit*, vol. 14, pp. 41.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2017 р.