

## ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Досліджено теоретичні засади, особливості сутності управління персоналом, найважливіші складові елементи основних аспектів. Визначено основні етапи, функції, мету і напрямки управління персоналом на підприємстві. Розглянуто можливості досягнення найбільшої ефективності діяльності підприємства та взаємозв'язок і вплив управління персоналом на досягнення такої ефективності. Запропоновано структуру служби управління персоналом визначати характером і розмірами підприємства, особливостями виробничої діяльності*

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні та закордонні науковці Б.М. Андрушкін, К.А. Волкова, М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, С.М. Клименко, О.Є. Кузьмін, О.С. Коцюба, Г.О. Швиданенко, С.Ф. Покропивний, Е.С. Стоянова, А.В. Шегда вивчали і вивчають питання, що пов'язані з формуванням теоретичних засад сутності “управління персоналом”, але не в повній мірі досліджено вплив управління персоналом на ефективність системи управління підприємством.

**Метою статті** є дослідження теоретичних засад сутності управління персоналом її найважливіші складові елементи; основні етапи і напрямки управління персоналом на підприємстві.

**Результати.** Сьогодні всі розуміють, що для того, щоб розвиватися, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність підприємства, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових, інформаційних, технологічних і головне – людських. Коли підприємство дійсно турбується про людей, його загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах.

Управління персоналом – це діяльність підприємства, яка спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як підприємства, так і особистих.

З цього випливає, що поняття “управління персоналом” має два основних аспекти:

- 1) функціональний;
- 2) організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреби підприємства у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу; підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі (управління кар'єрою);
- звільнення персоналу;
- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;

- політика заробітної плати та соціальних послуг;
- управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи підприємства, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Підприємство або його персонал є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності. Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту.

Менеджмент персоналу – це діяльність на підприємствах, яка спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

Менеджмент персоналу має такі особливості:

– менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених завдань за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов для праці.

1. Програми забезпечення рівних можливостей зайнятості
2. Аналіз робочих процесів і їх планування
3. Планування використання трудових ресурсів
4. Набір персоналу
5. Відбір персоналу
6. Визначення заробітної плати і пільг
7. Профорієнтування і адаптація
8. Практичне навчання персоналу
9. Оцінка виконання роботи
  - а) підвищення, пониження по службі;
  - б) переведення, звільнення;
  - в) просування по службі.
10. Безпека, здоров'я
11. Трудові відносини
12. Дисципліна, контроль, оцінка дій персоналу
13. Розпорядок роботи
14. Умови праці

Основні етапи і напрямки управління персоналом на підприємстві:

– менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;

– менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє. Він допомагає підприємству забезпечувати його професійними кадрами, а це враховується при розробці стратегічних цілей.

Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції: планування; організація; керівництво; контроль; регулювання.

У сучасній ринковій економіці розвинутих країн світу широко розповсюджені такі: людські ресурси, трудові ресурси, персонал і поняття управління людськими ресурсами, управління трудовими ресурсами, управління персоналом.

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток підприємства, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють підприємству жити і виживати. Навіть найбільш капіталомісткі, добре сконструйовані підприємства вимагають людей, які б приводили їх у рух. Люди обмежують або збільшують силу і слабкість підприємства. Поточні зміни в оточуючому середовищі часто пов'язані зі змінами у сфері персоналу, таких як освіта, ставлення до роботи тощо.

Всі ресурси оцінюються у грошовому виразі, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Необхідна така оцінка людських ресурсів, яка б поєднала цінність грошей і людські активи підприємства.

Без людей немає підприємства. Без необхідних спеціалістів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають визначену вартість.

Великі зрушення у кадровій роботі викликало впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішенні управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву "управління людськими ресурсами", яке потім увійшло в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватися вищими посадовими особами підприємства.

Характерні особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами показані у табл. 1.

Управління людськими ресурсами є ефективним, якщо на підприємствах дотримуються таких умов:

1. Здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротації кадрів;
2. Використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;
3. Система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників;
4. Використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;
5. Здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.

**Таблиця 1.** Порівняльна характеристика управління персоналом і управління людськими ресурсами

| Управління персоналом  | Управління людськими ресурсами   |
|--|--|
| 1  | 2  |
| 1. Зорієнтовано на потреби персоналу   | 1. Зорієнтована на потреби самої організації в робочій силі  |
| 2. Розглядає діючий кадровий потенціал підприємства  | 2. Розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць на підприємстві  |
| 3. Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом | 3. Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами   |
| 4. Кадрову політику підприємства здійснює служба управління персоналом                         | 4. Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективної реалізації кадрової політики |

Продовження табл. 1

| 1   | 2   |
|---|---|
| 5. Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності підприємства   | 5. Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом  |
| 6. Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал                          | 6. Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці  |
| 7. Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках   | 7. Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів  |
| 8. Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу | 8. Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників підприємства зробити його конкурентоспроможним |

У ринковій економіці завдання будь-якого підприємства є вижити у конкурентній боротьбі. Управління персоналом – діяльність, яка служить гарантією того, що підприємство буде життєдіяльним і буде розвиватися.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність.

За кожним з критеріїв повинні досягатись визначені цілі.

Для того, щоб підприємство ефективно працювало необхідно мати три вирішальних елементи:

- завдання і стратегію її виконання;
- організаційну структуру;
- систему управління персоналом.

Поточні зміни на підприємстві часто пов'язані зі змінами у персоналі, його ставленні до роботи. Функція управління персоналом полягає в тому, щоб вжити заходів у зв'язку з цими змінами і відповідно відреагувати на них.

Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли вище керівництво підприємства буде розглядати персонал як ключ до його ефективності. А досягнення найбільшої ефективності підприємства передбачає такі завдання:

- 1) розробку програми, досягнення цілей підприємства;
- 2) ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
- 3) забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- 4) прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- 5) розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати на даному підприємстві;
- 6) допомога у формуванні та збереженні високого морально - психологічного клімату в колективі;
- 7) розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та підприємства.

Ці завдання мають найбільше значення для управління персоналом.

Крім того, управління персоналом допомагає менеджерам уникати таких помилок:

- прийняття на роботу не тих людей, які потрібні підприємствам;
- збільшення плинності персоналу;
- незадовільне виконання людьми своїх обов'язків;
- втрати робочого часу на некорисні співбесіди;
- порушення законодавства про охорону праці;
- порушення трудових взаємовідносин та ін.

Таким чином, конкуренція, дерегуляція і технічний прогрес викликають багато зміну цілях організації, а отже, і в сфері управління персоналом.

Повноваження – це право приймати рішення, направляти роботу інших, віддавати накази. В організаціях повноваження кадрового менеджменту мають “лінійні” і “кадрові” менеджери.

Функції по управлінню персоналом здійснюють:

- 1) керівники підприємства;
- 2) менеджери структурних підрозділів;
- 3) спеціалісти-менеджери по управлінню персоналом.

Менеджери структурних підрозділів підприємства беруть участь в діяльності по управлінню персоналом тому, що вони відповідають за ефективне використання всіх ресурсів, які є у їхньому розпорядженні, у тому числі і людських. І якщо вони використовують людські ресурси невірно, то ефективність їх роботи падає швидше, ніж у випадках з іншими ресурсами (матеріальними, фінансовими). Вкладення у людські ресурси на будь-якому підприємстві дають більший ефект, ніж у такі ресурси, як гроші, матеріальні та обладнання.

Ось чому менеджери структурних підрозділів повинні приділяти багато часу виконанню функцій з управління персоналом:

- розміщують працівників на відповідні робочі місця;
- стежать за навчанням співробітників, якістю та своєчасним виконанням робіт;
- зацікавлені у професійній відповідності працівників;
- залучають нових працівників;
- беруть участь у прийомі на роботу, просуванні по службі, звільненні з роботи;
- створюють умови для творчої співпраці;
- приймають рішення щодо проблем, які безпосередньо впливають на людей;
- контролюють трудові витрати;
- шукають шляхи запобігання майбутнім ускладненням;
- забезпечують мікроклімат у колективі;
- турбуються про здоров'я і фізичний стан працівників.

На малих підприємствах немає відділів кадрів, тому менеджери структурних підрозділів виконують обов'язки по роботі з персоналом (прийняття на роботу, складання графіків, встановлення винагороди тощо). Прийняття рішень по персоналу і ведення кадрового діловодства здійснюють керівники підприємства.

В міру розширення підприємства у його штат вводяться спеціалісти по персоналу з відокремленими функціями.

Світовий досвід показує, що спеціалісти по персоналу необхідні в підприємствах, чисельність працівників у яких складає від 100 до 150 працівників. Відділ кадрів створюється, коли кількість працівників досягає 200–500 чоловік в залежності від профілю діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що на підприємстві є спеціалісти по персоналу, менеджери структурних підрозділів теж залучаються до роботи з персоналом, відповідають перед вищим керівництвом за ефективне використання людських ресурсів.

Спеціалісти по управлінню персоналом здійснюють функції по роботі з кадрами підприємства і входять до його вищого керівництва.

Структура служби управління персоналом визначається характером і розмірами підприємства, особливостями виробничої діяльності. На малих і середніх підприємствах більшість функцій по управлінню персоналом виконують лінійні менеджери, а на великих створюються самостійні структурні підрозділи для виконання функцій по роботі з персоналом з підпорядкуванням їх керівнику організації або його заступнику по управлінню персоналом. Заступнику підпорядковані всі лінійні менеджери, які мають справу з людськими ресурсами.

Висновки. Таким чином, головною метою системи управління персоналом є забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку.

Наукові дослідження показали, що управління персоналом на підприємстві здійснюють лінійні менеджери, функціональні менеджери і спеціалісти – менеджери структурного підрозділу по роботі з персоналом.

Лінійні менеджери несуть пряму відповідальність за досягнення цілей підприємства, мають повноваження приймати рішення з питань виробничого характеру, розпоряджатися всіма видами ресурсів, у тому числі і людськими.

Менеджери функціональних служб не мають таких повноважень, але вони безпосередньо працюють з підлеглими і спрямовують їх зусилля на виконання поставлених завдань. Вони беруть участь у прийнятті рішень у сфері управління персоналом – прийнятті на роботу і звільненні, призначенні на нову посаду, направленні на професійне навчання, матеріальному заохоченню тощо. Вони мають повноваження давати рекомендації з питань управління персоналом вищому керівництву підприємства.

Лінійні менеджери можуть делегувати відділу персоналу право приймати рішення з окремих питань управління персоналом або по більшості з них.

Така подвійна або спільна відповідальність дає можливість ефективніше використовувати наявні людські ресурси підприємства.

Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування підприємства.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. *Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є.* Основи менеджменту: Навч. посібник / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Львів: Світ, 1995. – 326 с.
2. *Покропивний С.Ф., Колот В.М.* Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.
3. *Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова и др.* – М.: ОАО “Экономика, НОРМА”, 1997. – 526 с.
4. *Примак Т.О.* Економіка підприємства: Навчальний посібник / Т.О. Примак. – К.: Вікар, 2001. – 178 с.
5. *Стоянова Е.С.* Управление оборотным капиталом / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 1998. – 127 с.