

УДК 331.101.3:331.108

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

Ковтун Є.І.

Університет митної справи та фінансів

У статті розкрито сутність, утримування і концепція системи управління персоналом підприємства. Освітлено аспекти управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Визначено підсистеми в системі управління персоналом, які сформувались на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використанні власного досвіду, запропоновано заходи щодо підвищення ефективності роботи системи управління персоналом підприємства.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система управління, принципи менеджменту, принципи управління системою персоналу, механізм управління.

Постановка проблеми. Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал. Принципи, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється. З метою побудови високоефективної системи управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів функціонування відповідної системи в нових умовах ринку.

У статті визначається та проводиться аналіз існуючих проблем щодо систем управління персоналом. Обґрунтування необхідності розвитку даної системи дає поштовх для застосування на сучасних підприємствах побудови нових підходів та методів використання трудових ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом підприємства та його практичного здійснення всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Філіппин І.В., Бондаренко Н.В., Козинець А.О., Криківський Є.В., Леонова С.В. та багато інших вітчизняних та зарубіжних науковців [1-11].

Невирішені складові загальної проблеми. Тем не менш, тематика розроблення принципів,

напрямів та методів управління персоналом, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом не втрачає своєї актуальності. Також через складність й багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах деякі питання розроблені недостатньо.

Метою статті є виявлення актуальних принципів функціонування системи управління персоналом на підприємствах. Визначення існуючих проблем та розробка заходів щодо вдосконалення систем управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. У постійно мінливому глобальному світі великі підприємства повинні спостерігати за розвитком надзвичайного конкурентного середовища, що характеризується економічною й соціальною турбулентністю, впливом трьох головних змінних: технологічної, економічної й конкурентної. Основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. В умовах нової економіки роль і значення людини в господарюючих структурах не тільки не впали, але навпроти – збільшилися [1].

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління підприємством,

яке працює в ринкових умовах, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом перебудови всієї системи управління.

Служба з управління персоналом реалізує кадрову політику та координує діяльність з управління трудовими ресурсами підприємства; необхідне розширення функцій до створення нових систем стимулювання трудової діяльності, управління ринку трудових ресурсів, створення резервів кадрів для управлінського персоналу. Система управління персоналом є надзвичайно складною та забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами й використання досягнень вітчизняної й закордонної науки, найкращого виробничого досвіду (рис. 1).



Рис. 1. Склад підсистем системи управління персоналом підприємства

Дана система включає підсистему лінійного керівництва, а також функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Кожна підсистема із представлених на рисунку має свої конкретні функції, чітке виконання яких повинне сприяти досягненню загальної мети діяльності підприємства.

Підсистема лінійного керівництва здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири [2].

Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість.

П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [3]. На думку цього автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях.

При управлінні персоналом найчастіше виникають такі проблеми: підбір, формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, оцінювання

ефективності системи управління персоналом, збереження сприятливого клімату у колективі тощо [4].

Функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак, у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому разі визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників. Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на рівні окремих працівників, на рівні органу управління, на рівні системи управління, звертаючи особливу увагу при цьому на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб і інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність і організаційну оформленість підприємства.

На думку авторів [5] оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвіднесення їхніх результатів з підсумками роботи, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

В сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період.

У ряді європейських країн отримали розповсюдження центри оцінки управлінського персоналу, діяльність яких полягає у виявленні на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників управління проте такі центри не вільні від недоліків й не гарантують відсутності помилок [6].

Для рішення сучасних проблем оцінювання ефективності системи управління персоналом необхідно запровадити статистичні економіко-математичні моделі показників економічного обґрунтування управлінських рішень. Управлінські рішення, які приймаються керівництвом підприємства з метою вибору оптимальних (ефективних) варіантів, для їх впровадження в ту чи іншу систему операційної або іншої структури підприємства повинні мати достовірну статистичну інформацію управлінської діяльності підприємства, використовуючи експертні оцінки менеджерів високої фахової кваліфікації. На основі сформованого масиву достовірної інформації будується статистична оптимізаційна економіко-математична модель показників економічного обґрунтування управлінських рішень на підприємстві [7].

Багато керівників, рухаючись на шляху до максимального отримання прибутку, вирішення

матеріальних і фінансових проблем, оновлення технічної бази, забувають про благоустрій своїх підлеглих, створюючи їм неможливі для праці умови. Це є надто ризиковим, оскільки може призвести до втрат. Насамперед, це втрати дорогі, цінних, висококваліфікованих працівників. Якщо керівник дійсно зацікавлений у тому, щоб зберегти даного працівника, він може прийняти рішення про підвищення його заробітної плати відповідно до рівня, на який він заслуговує. Можливими також є такі заходи як підвищення, привілеї.

Щоб запобігти таким небажаним втратам працівників, на підприємстві доцільно розробити заходи для одержання інформації щодо психологічного клімату в колективі, ступеня задоволеності кожного співробітника роботою, умовами праці, відпочинку, задоволеністю рівнем зарплати. Для цього, на нашу думку, найкраще підходять такі методи як опитування, анкетування, бесіди (групові та індивідуальні). Ці заходи особливо важливі для працівників технічного рівня.

Цінність таких заходів полягає в можливості виявлення співробітників з високим потенціалом, перспективами. Це є позитивним, оскільки сприяє кар'єрному росту, зацікавленості працюючих у підвищенні продуктивності праці. Застосування даних методів допомагає вирішити психологічні проблеми у колективі: не кожен може прямо ви-

разити свою думку, а опосередковано це зробити легше. Отже, одним із факторів, що сприяє зменшенню проблем при управлінні персоналом є систематичний аналіз стану персоналу на підприємстві, його планів та проблем [8].

Здійснення процесів ефективного використання ресурсів на підприємстві вимагає впливу та участі здібних і навіть талановитих менеджерів на початковому етапі, який вимагає подолання закономірного опору змінам, окремим бар'єрам психологічного несприйняття у сфері впровадження нових проектів та нетрадиційних для працівників заходів у сфері ресурсного менеджменту. Наведемо окремі результати останніх досліджень у цьому напрямку. Американські компанії розглядають проблеми задіяння та ефективного управління талановитими людьми як стратегічний пріоритет. Менеджери вищої ланки та підлеглі їм лінійні менеджери надають цій проблемі значний обсяг свого часу та уваги. За даними американських аналітиків перешкоди, які не дають можливість отримати цінності для бізнесу від управління талановитими працівниками, можна згрупувати у 8 груп і вони розподіляються так:

– топ-менеджери не витрачають достатньо часу на управління талановитими працівниками – 54%;

– лінійні менеджери не достатньо віддані розвитку працівників – 52%;

– організації не мають конструктивної співпраці з метою обміну та ефективнішого використання ресурсів – 51%;

– лінійні менеджери не сприяють диференціації здібностей працівників, виділення талановитих, середніх працівників та тих, що недопрацюють – 50%;

– лінійні менеджери часто не задумуються і ні з ким не обговорюють постійну неефективність організації – 45%;

– неперервне планування та виділення ресурсів не є достатньо жорстким – 39%;

– вище керівництво не має спільної думки про ключові ролі працівників у бізнесі – 37%.

Це результати опитування 50 виконавчих керівників бізнесових одиниць та професіоналів відділів HR, які співпрацюють з 29 мультинаціональними компаніями різних галузях та регіонах Африки, Азії, Європи та Північної Америки [9]. Значну частину цих знань можна отримати у корпоративних університетах, яких немало вже організовано в Україні на базі великих українських корпорацій, корпорації з іноземним капіталом та банків. Навчання у корпоративних університетах дозволяє на конкретних ситуаціях у корпорації набути практичні знання та навички реалізації конкретних проблем бізнесу, мотивації працівників, ефективного управління персоналом, зокрема талановитими людьми.

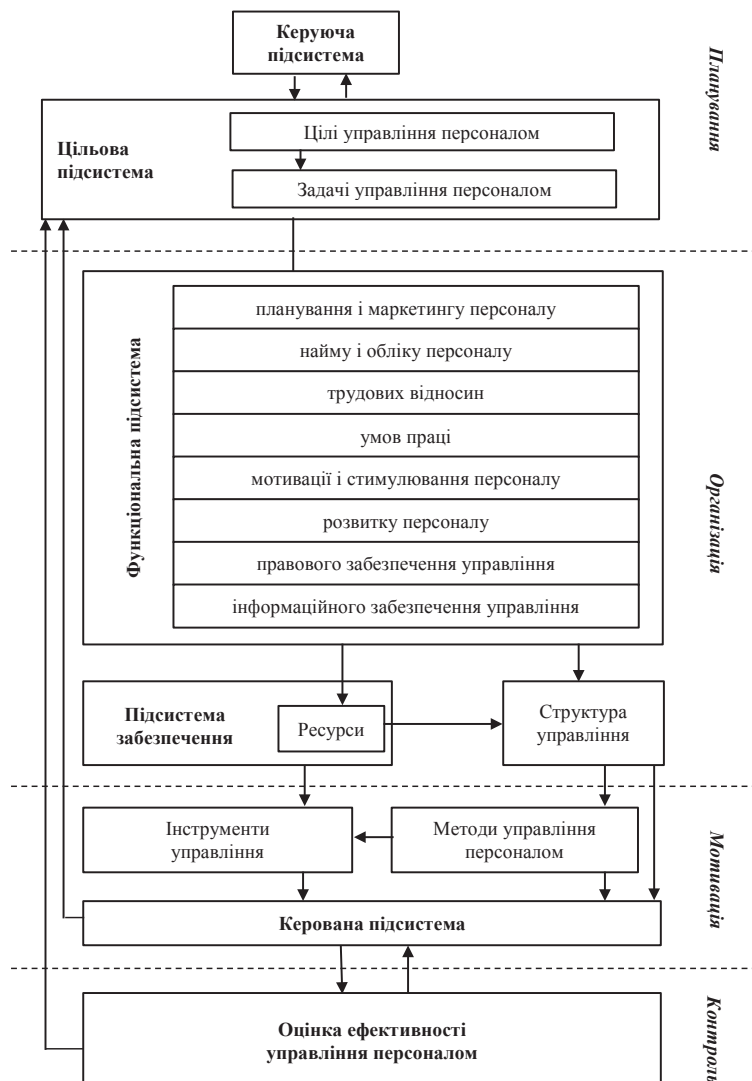


Рис. 2. Механізм системи управління персоналом

Також українські вчені відзначають значний вплив мотиваційних чинників на інноваційність та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств [10; 11]. Формування дієвих механізмів мотивації найманих працівників у конкурентному ринковому середовищі передбачає такі напрямки та заходи:

- тісний взаємозв'язок освіти, складності та умов праці, кваліфікації та досвіду роботи із мотивацією праці;
- взаємозв'язок морального та матеріального стимулювання, удосконалення виробничої демократії;
- дієва система соціального захисту працівників, створення належних безпеки та умов праці;
- стимулювання впровадження інноваційних, технічних, економічних та управлінських нововведень;
- забезпечення корпоративної мотивації працівників через участь у власності, участь у прибутках, первинні та вторинні цінні папери;
- особливе відношення до мотивування інноваторів, талановитих людей, які забезпечують прибутки підприємств;
- застосування об'єктивних систем оцінювання персоналу;
- удосконалення системи розвитку персоналу (планування кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації працівників).

Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках.

Однією з причин нехтування розвитком персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витрачати 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.

Враховуючи особливості діяльності підприємств, теоретичні основи формування та сутнісні характеристики механізму управління персона-

лом, задля підвищення ефективності роботи підприємства, нами запропоновано наступний механізм управління персоналом (рис. 2).

З вищезазначеного витікає, що управління персоналом, як багатогранний і винятково складний процес, має свої специфічні властивості і закономірності та повинне мати системний характер і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, запровадження нових й удосконалення наявних форм і методів роботи. Для підвищення ефективності системи управління персоналом потрібно аналізувати та враховувати специфічні кризові умови ринкової економіки в Україні. Величезну значущість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розроблення методики оцінки, що дає змогу визначити дійсну ситуацію на підприємстві в сфері управління персоналом, виявити слабкі позиції і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Щоб адаптуватися до умов ринку, який розвивається, потрібно здійснювати перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом. Традиційні системи управління були відповіддю на стандартну технологію та незмінне зовнішнє середовище, коли нові системи управління персоналом – це відповідь на швидкі зміни, на постійне вдосконалення технологій виробництва та турбулентність зовнішнього середовища.

Також, з метою досягнення максимальної ефективності розвитку персоналу не варто обмежуватися застосуванням окремих його аспектів, а використовувати їх системно у поєднанні та взаємодії. Це дозволить досягти високої якості людського капіталу підприємств та, як наслідок, забезпечить високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності українських суб'єктів господарювання як на вітчизняному, так і на світовому ринках.

Отже, можна зробити **висновок** про те, що 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.

Список літератури:

1. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності / І. В. Філіпішин // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 41-47.
2. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства / Н. В. Бондаренко // Комунальне господарство міст. – 2013. – № 111. – С. 267-272.
3. Друкер, Питер, Ф. Задачі менеджмента в ХХІ столітті / Питер Ф. Друкер // Издательский дом «Вильямс». – 2004. – С. 196.
4. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві / А. О. Козинець // Менеджмент: теорія і практика. – 2014. – № 3. – С. 83-86.
5. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. // Управління персоналом. Навч. пос. для ВНЗ. – 2006. – С. 384.

6. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 2.
7. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2014. – № 4. – С. 52-54.
8. Репетацька В. В., Люльчак Л. О., Кройтор А. О. Сучасні тенденції та проблеми управління персоналом / В. В. Репетацька, Л. О. Люльчак, А. О. Кройтор // Економіка. – 2012. – № 5.
9. Guthridge M., Komm A.B., Lawson E. The human barriers / The people problem in talent management. – 2006, Number 2. 9.
10. Галаз Л.В. Вплив трудового потенціалу на конкурентний статус підприємства / Л.В. Галаз // Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: аспекти молодіжного підприємництва.– Львів: ТзОВ «Компанія «Манускрипт», 2009.
11. Крикавський С.В., Леонова С.В. Людський потенціал машинобудівного підприємства: аспекти ідентифікації та оцінювання / С. В. Крикавський, С. В. Леонова // Вісник Нац. ун. «Львівська політехніка». – 2010. – № 669. – С.275–282.

Ковтун Е.І.

Університет таможенного дела и финансов

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

Аннотация

В статье раскрыта сущность, содержание и концепция системы управления персоналом предприятия. Освещены аспекты управления персоналом в современных условиях. Определены подсистемы в системе управления персоналом, которые сформировались на ведущих отечественных предприятиях под влиянием введения прогрессивных зарубежных технологий управления персоналом и использования собственного опыта, предложены меры по повышению эффективности работы системы управления персоналом предприятия.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, система управления, принципы менеджмента, принципы управления системой персонала, механизм управления.

Kovtun E.I.

University of Customs and Finance

ANALYSIS OF PERSONNEL MANAGEMENT ENTERPRISE AND DEVELOPMENT ACTIVITIES FOR ITS IMPROVEMENT

Summary

The article reveals the essence, content and concept of enterprise personnel management system. The aspects of the staff management in modern conditions are covered. It highlights the subsystems of the personnel management system that were formed at the leading enterprises under the influence of implementation of personnel management progressive foreign technologies as well as usage of own experience. It was proposed measures to improve the efficiency of enterprise personnel management system.

Keywords: staff, personnel management, system management, principles of management, principles of management system personnel management mechanism.