

**Череп О. Г.**

*к.е.н., доцент,*

*Нікопольський факультет Запорізького національного університету*

**Жиганова А.**

*Нікопольський факультет Запорізького національного університету*

## **ТРУДОВІ РЕСУРСИ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Анотація.** Встановлено проблеми управління трудовими ресурсами підприємств. Визначено необхідність управління трудовими ресурсами підприємства за умов ринку. Здійснено критичний огляд сутності управління трудовими ресурсами підприємств. Виокремлено особливості управління трудовими ресурсами підприємств. Досліджено існуючі концепції управління персоналом. Запропоновано в процесі управління трудовими ресурсами підприємств використовувати комплексний підхід.

**Ключові слова:** підприємство, трудові ресурси, управління трудовими ресурсами, комплексний підхід.

**Cherep O. G.**

*Phd in Economics, Associate Professor,*

*Nikopol Institute of Zaporizhzhya National University*

**Zhiganova A.**

*Nikopol Institute of Zaporizhzhya National University*

## **HUMAN RESOURCES AS A FACTOR OF EFFECTIVE ENTERPRISES ACTIVITY IN THE MODERN ECONOMIC ENVIRONMENT**

**Abstract.** It was established the problems of the workforce management in businesses. It was singled out the necessity of the workforce management in the companies in the market conditions. It was made a critical review of the human resources management in businesses. Features of workforce management in companies were singled out. It was investigated the existing concepts of human resources management. It was proposed to single out a comprehensive approach during the human resources management in enterprises.

**Keywords:** enterprise, human resources, human resources management, integrated approach.

**JEL Classification:** J 22, P 12.

**Череп А. Г.**

*к.э.н., доцент,*

*Нікопольський факультет Запорізького національного університету*

**Жиганова А.**

*Нікопольський факультет Запорізького національного університету*

## **ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

**Аннотация.** Установлено проблемы управления персоналом предприятий. Определена необходимость управления персоналом предприятия в условиях рынка. Осуществлен критический обзор сущности управления персоналом предприятий. Выделены особенности управления персоналом предприятий. Исследованы существующие концепции управления персоналом. Предложено в процессе управления персоналом предприятий использовать комплексный подход.

**Ключевые слова:** предприятие, трудовые ресурсы, управление трудовыми ресурсами, комплексный подход.

**Вступ.** Актуальність вивчення проблем управління трудовими ресурсами підприємства обумовлена об'єктивними і суб'єктивними причинами, які пов'язані з тим, що сучасні умови характеризуються підвищенням ролі трудових ресурсів на підприємствах, що, у свою чергу, зумовлено такими чинниками: зміни у змісті праці, які викликані застосуванням нової техніки, технологій; трансформація функцій контролю, підвищення значущості самоконтролю і самодисципліни; макроекономічні чинники (загострення конкуренції на ринку, орієнтація підприємства на задоволення попиту покупців, підвищення уваги до якості товарів); зміна форм організації праці на підприємствах; підвищення освітнього і культурного рівня працівників; зміна пріоритетів у системі цінностей персоналу.

Перехід до ринкової системи господарювання в Україні поставив на перший план підприємство як найважливішу ланку економіки. Сучасне підприємство є складним господарським комплексом, що об'єднує працівників різних спеціальностей і кваліфікацій, управління якими є найважливішим завданням менеджерів функціональних підрозділів.

Управління трудовими ресурсами підприємства набуває особливої значущості, оскільки дозволяє реалізувати і узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, обліку особистого чинника в побудові системи управління персоналом. Керівники передових західних компаній при формуванні господарської стратегії відзначають підвищення частки управління людськими ресурсами в системі чинників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

Теоретична розробка цієї проблеми досить вагома. В останні роки з'явилася значна кількість наукових праць з управління персоналу, в яких, зазвичай узагальнюється досвід роботи з персоналом у США, Японії та Росії, і водночас недостатньо наукових праць з управління персоналу вітчизняних науковців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Дослідженню сутності та змісту управління трудовими ресурсами в системі менеджменту підприємств, особливостей управління персоналом як соціальної системи, висвітленню питань формування колективу підприємств і соціального розвитку колективу, оцінці ефективності управління персоналом присвячені дослідження таких іноземних і вітчизняних науковців, як Т.Базаров, Л.Балабанова, Є.Борисова, В.Дятлов, А.Кибанов, О.Крушельницька, Р.Марр, Д.Мельничук, С.Мордовин, М.Поліщук, В.Савченко, О.Сардак, Л.Столяренко, Б. Сербіновський, В.Хомяков, В.Цветаєв, С.Шекшня та інші.

На думку багатьох зарубіжних дослідників головними моментами в роботі з персоналом повинні стати:

- ресурсна орієнтація, тобто використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації;
- інтеграція прагнень, потреб і запитів працівників з інтересами організації.

**Мета роботи:** висвітлення існуючого стану управління трудовими ресурсами підприємства та визначення основних чинників, які тією чи іншою мірою впливають на ефективність управління трудовими ресурсами на вітчизняних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу:** Трудові ресурси – це фізично розвинена частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у національному господарстві. Поняття «трудові ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу.

Управління трудовими ресурсами - наука і практика керівництва трудовими ресурсами, яка є, у свою чергу, однією з функцій управління та має таку специфіку: працівники мають інтелект, їхня реакція на зовнішню дію емоційно усвідомлена, тож процес взаємодії між організацією та працівником є двобічним, працівники схильні до постійного вдосконалення та саморозвитку, що є найбільш важливим та довготривалим

джерелом підвищення ефективності діяльності організації, люди приходять до організації усвідомлено, з чітко визначеними цілями та очікують від організації допомоги або можливості реалізації цих цілей. Отже, задоволеність працівника є такою самою необхідною умовою, як і задоволеність організації.

Основна мета управління трудовими ресурсами - поєднання в межах кадрової політики організації ефективного планування потреби в трудових ресурсах, науково обґрунтованої та застосованої практично оцінки персоналу, планування кар'єрного росту, ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників, результативного контролю та оптимального вирішення завдань, які визначаються вимогами ринку [3].

Науковці зауважують також, що управління трудовими ресурсами організації - багатобічний, складний та специфічний процес. З цим уточненням ми погоджуємося, тому що трудові ресурси є найскладнішим для управління за рахунок того, що кожна людина є цілісна, неповторна, цінна природа, яка має особисті соціально-психологічні якості та характерологічні особливості.

Стосовно цього погляду під управлінням трудовими ресурсами деякими авторами розуміється процес планування, підбору, оцінки, безперервної освіти кадрів, спрямований на їх раціональне використання та підвищення ефективності діяльності організації [3].

Варто також зауважити, що майже всі дослідники пов'язують управління трудовими ресурсами з терміном "ефективність": "ефективність використання", "ефективність діяльності організації", "ефективність використання трудових ресурсів" тощо. Тому необхідно дати обґрунтоване визначення ефективності. До нашого часу дослідники сформуvalи чимало наукових підходів до визначення ефективності, але це питання створило й багато суперечностей між теоретиками.

Приймаючи рішення про ефективність або неефективність управління підприємством, варто виокремити економічну, організаційну та соціальну ефективність. Економічна ефективність управління відображає економічні результати діяльності підприємства за конкретної системи управління. Організаційна ефективність управління характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни та ін. Соціальна ефективність управління відображає вплив управління на процеси формування професійних характеристик працівників, формування корпоративного духу, відповідного психоло-гічного клімату в колективі, атмосфери захищеності і причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інститутів тощо [3].

Ефективність управління трудовими ресурсами можна визначати за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо [5].

Визначення ефективності управління трудовими ресурсами не може бути повним без розкриття змісту продуктивності діяльності персоналу підприємства, яка є однією з основних складових ефективності. За часи виникнення економічної теорії було доведено, що діяльність, яка містить елементи новизни, креативності, творчого підходу, значно ефективніша для зростання добробуту людей, ніж діяльність виконавців за розробленою технологією. У працях з економічної історії наводяться приклади підвищення продуктивності праці під впливом нових технічних та організаційних ідей. Ознаку продуктивної праці встановив Ф. Кене. Продуктивною є праця, яка створює "чистий продукт".

Інший визначний теоретик А. Сміт дав ширше визначення продуктивності праці. Він вбачав "джерело збільшення багатства суспільнокорисній праці, яка спрямована на виробництво матеріальних благ". Тільки таку працю А. Сміт відносив до виробничої. Такої ж думки дотримувався К. Маркс. Але те, що теоретики розуміли під продуктивністю праці, не має адекватного кількісного виразу, оскільки продуктивність праці вимірювалася кількістю продукції за одиницю часу, а не ступенем участі у виробництві додаткового продукту.

Нині немає єдиного підходу до проблеми управління трудових ресурсів в вимірюванні ефективності їх роботи. Це пов'язано з тим, що важко визначити ефективність управління трудовими ресурсами. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності трудових ресурсів тісно пов'язаний не лише з виробничим процесом і його кінцевими результатами, а також із соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств та ін. Аналіз наукових концепцій дає змогу виокремити три методичні підходи до оцінки ефективності управління [4].

Прихильники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва мають слугувати критеріальними показниками ефективності трудових ресурсів. Прихильники другого підходу до оцінки ефективності роботи трудових ресурсів вважають, що критеріальні показники мають віддзеркалювати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності. Прихильники третього підходу вважають, що ефективність роботи трудових ресурсів значною мірою визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з трудовими ресурсами [3].

Виходячи з вище викладених трьох підходів до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві, можна виділити такі особливості:

- персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства;
- акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;
- застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенції і відповідальності;
- спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;
- інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників;
- системне, комплексне рішення питань управління персоналом й усіх інших стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності підприємства.

Вплив трудових ресурсів на діяльність підприємства безперечний. Від забезпеченості підприємства достатньою кількістю робітників необхідного рівня кваліфікації та досвіду, залежить рівень продуктивної діяльності підприємства. Зокрема, підвищення ефективності управління персоналом сприятливо впливає на ефективність використання устаткування, машин, механізмів, своєчасність виконання робіт, і як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та ін. показники [3].

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів [6].

Відмінність трудових ресурсів від інших видів ресурсів підприємства полягає в тому, що кожен найманий працівник може: відмовитися від запропонованих йому умов; вимагати зміни умов праці та модифікації неприйнятних, з його точки зору, робіт; навчитися іншим професіям і спеціальностям; звільнитися з підприємства за власним бажанням [7].

Соціологічні дослідження, проведені на промислових підприємствах, дали змогу вирізнити фактори, які, на гадку працівників, впливають на привабливість їхньої роботи [10]:

- робота без великого напруження та стресів (61 % респондентів);
- зручне розташування місця роботи (40 %);
- достатня поінформованість про стан справ на підприємстві (49 %);
- несталі темп роботи (49 %);
- гнучкий час роботи (49 %);
- додаткові пільги (45 %);
- чистота й порядок у робочих приміщеннях (56 %);
- справедливий розподіл обсягів роботи (45 %);
- доброзичливі стосунки між людьми (54 %);
- добрі відносини з безпосереднім керівником (52 %).

Водночас були названі чинники підвищення продуктивності праці (з погляду примусу працювати більш інтенсивно та створення умов до збільшення ступеня привабливості самої роботи як такої):

- шанси просування по службі;
- достатній заробіток;
- визнання та схвалення виконаної роботи;
- можливість розвивати свої здібності;
- сприяння самостійному прийняттю рішень і застосуванню творчого підходу.

Такі висновки вказують на бажання людей працювати за принципами сучасного менеджменту, коли працівники - це співробітники, "команда" однодумців, сама робота - цікава "гра" за цивілізованими правилами; керівник - "один із нас", який упроваджує демократичні методи управління, мотиваційний механізм, започаткований на економічних та правових засадах.

Під час роботи члени колективу формують свою організаційну культуру, мають шанси реалізувати свій творчий потенціал і задовольнити конкретні потреби в процесі виконання поставленої мети організації. На жаль, на більшості вітчизняних підприємств такі побажання працівників залишаються лише побажаннями. Наслідки кризи виробництва, викликані як об'єктивними причинами (на ранніх її етапах), так і суб'єктивними (передусім, відсутністю кваліфікованих сучасних керівників-менеджерів, а не автократів), вносять дезорганізацію в роботу, спричиняють відчай, втрату кваліфікації, незрозуміння своєї ролі та місця на даному підприємстві.

При розробці концепцій управління персоналом проводяться різні поточні і ретроспективні дослідження. Так, в США проведений фундаментальний аналіз численних публікацій з питань управління кадрами. Як основні напрями були вибрані: підхід до управління персоналом, залежний від науково-технічних концепцій і попиту на ринку готової продукції, діяльність персоналу, зайнятого роботою з кадрами на фірмі по відборі працівників, їх підготовці, підвищенню кваліфікації і вдосконаленню оплати праці [11].

Кадрова політика на підприємствах майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на певних принципах [11]. Серед інших принципів виділяють: повна довіра співробітникам і надання йому максимальній самостійності; центром економічного управління є людина і його ініціатива, а не гроші; результат діяльності

підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування керівниками функцій управління співробітникам; визначення мотиваційної структури працівників і розвиток мотивації. Сучасні концепції управління персоналом обумовлюють нові вимоги до менеджерів, в т.ч. цілеспрямованість, масштабність, комунікативність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності і обмеженості інформації.

Нові служби управління персоналом українських підприємств створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки і ін. Завдання нових служб полягають в реалізації кадрової політики і координації діяльності по управлінню трудовими ресурсами організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати круг своїх функцій і переходити від кадрових питань до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів та ін.

Останнім часом методи і форми роботи кадрових служб підприємств України, як і розвинених капіталістичних країн, зазнають ряд істотних перетворень, зв'язаних, перш за все, з широким впровадженням електронно-обчислювальної техніки. Змінилися роль і місце цих служб в управлінні виробництвом вузько функції розпорядництва змінилися управлінськими, методи керівництва стали гнучкішими, поглибився аналіз внутрішньофірмових зв'язків.

Процес управління персоналом на українських підприємствах складається з декількох взаємозв'язаних етапів: створення ефективної системи кадрової роботи на виробництві і механізм управління нею: відбір і підготовка кваліфікованих фахівців і менеджерів по кадрах, розробка і формування оптимальної структури служби персоналу; вироблення основних принципів і методів стратегічного і оперативного управління трудовим потенціалом підприємства; планування трудового потенціалу; підбір, відбір і навчання персоналу; адаптація і навчання персоналу; атестація і оцінка працівників; управління діловою кар'єрою; мотивація персоналу, організація кадрового діловодства на основі використання сучасної електронно-обчислювальної техніки.

**Висновки:** Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами є складним багатоаспектним питанням. У загальному вигляді ефективність управління трудовими ресурсами можна ототожнювати з успішністю підприємства під час здійснення персоналом зусиль для досягнення певної мети.

На підприємстві основними функціями менеджера по кадрах в області стратегічного і оперативного управління персоналом повинні стати: здійснення кадрової політики підприємства з питань найму, просування, переміщення, звільнення, скорочення штатів, активна участь в розробці структури підприємства; надання допомоги лінійним і функціональним керівникам в роботі з персоналом для розвитку конкурентоздатного потенціалу підприємства.

Ефективність управління трудовими ресурсами на підприємстві необхідно оцінювати за допомогою системи соціально-економічних показників, яка має відповідати таким вимогам: відображати повноту й вірогідність досліджених даних, висвітлювати результати управлінських рішень як у кількісних, так і в якісних вимірниках, охоплювати показники, на які управлінські рішення справляють прямий вплив, відповідати цілям оцінки, забезпечувати співмірність результатів управління з витратами на їх отримання, усі показники повинні відображати не лише досягнутий рівень, а й динаміку їхніх змін, облічувати організаційну структуру підприємства, відповідати вимогам ефективності діяльності підприємства.

Відсутність комплексного показника, який задовольняє таким вимогам та дає змогу визначити соціально-економічну ефективність управління трудовими ресурсами,

робить вимірювання за окремими групами економічної й соціальної ефективності обмеженим і не дає повного уявлення про результативність керівництва. Варто також зауважити, що комплексний показник ілюструватиме синергетичний ефект від впливу економічних та соціальних чинників на процес керівництва трудовими ресурсами на підприємстві.

#### Література

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак.- К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512с.
2. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірм: навч. посібник./ В.І. Крамаренко, Б.І. Холод. - К.: ЦУЛ, 2003. – 426 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник./ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук.– К.: Кондор. -2009. –296 с.
4. Економіка підприємства: підручник (за ред.С.Ф. Покропівний). – Вид. 3-те без змін - К.:КНЕУ, 2009. – 528 с.
5. Економіка підприємства: підручник (за ред. І.М. Петровича). – 2-ге вид. виправл. – Львів: "Магнолія",2008. -580 с.
6. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства / Н. Кирич // Україна: аспекти праці, 2009. - №3. – С. 39 – 42
7. Коломієць В.М. Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства / В.М. Коломієць// Економіка і держава, 2007. - №12. – С.103 – 104
8. Управління ресурсами підприємства: навч.посіб. / Під ред. Ю.М. Воробйова, Б.І.Холода.-К.: Центр навчальної літератури, 2004.-288с.
9. Хомяков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства./ В.І. Хомяков, І.В. Бакум. -К.: Кондор, 2007.-400с.
10. Сутність, цілі задачі соціологічних досліджень у сфері праці: навч.посіб. / Під ред. М.С. Ткачука.-К.: Центр навчальної літератури, 2010.- 235с .
11. Гречникова И.Ю. Управление персоналом в Германии. / И. Ю. Гречникова. – М.: Издательство РГГУ. – 2010.-158с.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2013

#### References

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2006). *Upravlinnya personalom*. Kyiv: VD «Profesional».
2. Kramarenko V. I., Kholod B. I. (2003). *Upravlinnya personalom firm*. Kyiv: TsUL.
3. Krushelnitska O. V., Melnychuk D. P. (2009). *Upravlinnya personalom*. Kyiv: Kondor.
4. Pokropivnyy S. F. (Ed.). (2009). *Ekonomika pidpryemstva* (3 ed.). Kyiv:KNEU.
5. Petrovych I. M. (2008). *Ekonomika pidpryemstva* (2 ed.). Lviv: "Mahnoliya".
6. Kyrych N. (2009). Efektyvne vykorystannya trudovykh resursiv yak faktor stabilizatsii funktsionuvannya pidpryemstva. *Ukraina: aspekty pratsi*, 3, 39-42.
7. Kolomiyets V. M. (2007). Prynysy vyznachennya konkurentospromozhnosti personalu pidpryemstva. *Ekonomika i derzhava*, 12, 103-104.
8. Vorobyov Yu. M., Kholod B. I. (Ed.). (2004). *Upravlinnya resursamy pidpryemstva*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
9. Khomyakov V. I., Bakum I. V. (2007). *Upravlinnya potentsialom pidpryemstva*. Kyiv: Kondor.
10. Tkachuk M. S. (Ed.). (2010). *Sutnist, tsili zadachi sotsiolohichnykh doslidzhen u sferi pratsi*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
11. Hrechnikova I. Yu. (2010). *Upravlenie personalom v Hermanii*. Moskva: Izdatelstvo RGGU.

Received 22.04.2013