

**Висновки.** СВБ має бути засадничим принципом організаційної культури сучасного підприємства. Проте у практиці бізнесу спостерігається різноманітні точки зору щодо необхідності відповідальності та підзвітності бізнесу: від невиконання навіть законодавчо визначених зобов'язань підприємства до свідомого перевищення таких вимог через проведення власної соціальної політики щодо внутрішніх та зовнішніх зацікавлених осіб. Розроблена методика оцінювання організаційної культури дозволяє оцінити загальний рівень соціальної відповідальності підприємств, визначити її проблемні сфери та динаміку, а отже є основою для удосконалення корпоративного управління на засадах СВБ, формування нового сприйняття СВБ у контексті організаційної культури, а також суспільного моніторингу рівня СВБ. Серед актуальних напрямів подальших досліджень у цій сфері варто відзначити удосконалення методики для використання з метою оцінки рівня СВБ у регіональному та загальнодержавному масштабі, розробку механізмів інтеграції принципів СВБ в організаційну культуру вітчизняних підприємств, визначення засад державної політики розвитку СВБ.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Денис О.Б. Сфери прояву корпоративної соціальної відповідальності бізнесу: зарубіжний досвід і вітчизняна практика /
- О.Б. Денис // Вісник університету банківської справи НБУ. – 2010. – № 2(8). – С. 36-38.
2. Ліфінцев Д.С. Корпоративна соціальна відповідальність як складова культури організації: економічне значення / Д.С. Ліфінцев // Ефективна економіка. – 2013. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2505>.
3. Makeev V.A. Корпоративная культура и социальная ответственность в управлении организацией / В.А. Makeev // Вестник военного университета. – 2009. – № 3(17). – С. 71-77.
4. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Ю.Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 3. – С. 17-34.
5. Гизатуллин А.В. Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании / А.В. Гизатуллин // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 1. – Том 5. – С. 35-66.
6. Аналіз розвитку систем управління соціальною відповідальністю бізнесу підприємства та проблеми їх упровадження в Україні / [Корчева Л., Новіков В., Домницька В., Жогло В. та ін.] // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – № 3. – С. 50-53.
7. Нагорнов А.В. Исследования социальной ответственности компании / А.В. Нагорнов, М.С. Солнцева // Журнал «Корпоративные финансы». – 2007. – № 2. – С. 112-132.
8. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні / [відп. ред.: Ю. Саенко]. – К.: «Батискаф», 2002. – 71 с.
9. Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2010. – 56 с.

УДК 331.104

**Гнатенко І.А.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом  
Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля*

**Кулікова Ю.Е.**

*магістр  
Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля*

## ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті висвітлено теоретичні аспекти управління персоналом в організації. Визначено сутність управління персоналом та досліджено питання щодо мотивації працівників. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в організації.

**Ключові слова:** управління персоналом, мотивація, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, розвиток персоналу, оплата праці, відбір та підбір персоналу, навчання персоналу.

### **Гнатенко І.А., Кулікова Ю.Е. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье освещены теоретические аспекты управления персоналом в организации. Определена сущность управления персоналом и исследованы вопросы, которые касаются мотивации работников. Предложены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в организации.

**Ключевые слова:** управление персоналом, мотивация, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, развитие персонала, оплата труда, отбор и подбор персонала, обучение персонала.

### **Gnatenko I.A., Kulikova Y.E. FUTURE DIRECTIONS OF PERFECTION OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

The article highlights the theoretical aspects of the HR in the organization. The identified meaning of HR management. There are investigated questions concerning the motivation of employees and offered recommendations to improve the system of HR management.

**Keywords:** HR management, motivation, financial stimulation, non-financial stimulation, development of personnel, labor payment, selection and recruitment of personnel, staff training.

**Постановка проблеми.** Успішний розвиток виробництва в сучасних умовах значно залежить від конкурентоспроможності персоналу. А цей показник досягається постійною підготовкою персоналу, підвищенням його кваліфікації і стратегічним визначенням його кількості та професійної орієнтації. Відділ з роботи з персоналом – один із ключових в організації – багато в чому відповідає за те, як буде розвиватися компанія. Саме зараз настає час, коли необхідно приділяти більш пильну увагу планомірній підготовці і, особливо, перепідготовці кваліфікованих фахівців, тому що в кризовій ситуації будуть виживати ті підприємства, які можуть швидко і своєчасно реагувати на зміни з боку оточення, а також приймати коректні рішення, які багато в чому залежать від рівня підготовленості кадрів.

Управління персоналом повинно все менше ґрунтуватися на адміністративних методах і все більше орієнтуватися на проведення усвідомленої кадрової політики, тому необхідними є новітні наукові знання та ефективні технології в галузі управління людськими ресурсами, методи формування та управління трудовим колективом, освоєння інноваційних технологій роботи з кадрами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями управління персоналом в організації займалися багато зарубіжних та вітчизняних учених, а саме: С. Белановський, С. Бляхман, М. Бухалков, В. Веснін, Н. Волгін, Б. Генкін, М. Грачов, А. Егоршин, А. Кибанов, І. Корогодін, Ю. Комарницький, К. Маркс, Н. Молочников, Ю. Одегов, Д. Рікардо, А. Сміт, С. Трунін, Ю. Яковець та ін.

**Мета статті** полягає у виявленні проблем та розробці шляхів вдосконалення управління персоналом в організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині одним із ключових завдань для підприємства є підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами. Для цього необхідно провести аналіз існуючої системи з метою виявлення її недоліків, що заважають компанії повноцінно працювати. Як правило, в сучасних умовах найбільш поширеними «слабкими місцями» системи управління персоналом вважаються: низька корпоративна культура, відсутність у персоналу вміння працювати в команді для досягнення загальних цілей; недосконалість системи підбору та найму працівників, висока плинність кадрів; неефективна система матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників; застарілі чи сформовані стихійно правила підвищення або переміщення фахівців.

Серед основних проблем в управлінні персоналом також можна виділити проблему плинності кадрів, особливо серед молодих працівників. Цьому сприяє ряд основних причин: низька заробітна плата, шкідливе виробництво, складний графік і режим роботи тощо. Співробітники, які вперше прийшли на підприємство, очікують високого розміру заробітної плати, при цьому можливість просування службовими сходами у більшості випадків відсутня, що приводить до звільнення новачка. Сучасна система управління персоналом в організації повинна забезпечувати досягнення необхідного рівня професіоналізму і мотивації співробітників для виконання стратегічних завдань компанії. Управління людськими ресурсами являє собою складну систему, що включає в себе взаємопов'язані і взаємозалежні підсистеми створення, використання та розвитку трудових ресурсів. Таким чином, система управління людськими ресурсами – це частина загальної стратегії

підприємства, без зв'язку з якою вона втрачає всякий сенс [1, с. 48].

Удосконалення системи управління персоналом відповідно до структури і цілей організації здійснюється за такими напрямками:

1. Відбір і розстановка кадрів. На цьому напрямку дуже важливе значення має аналіз ринку праці. Перевага, звичайно ж, віддається набору в основному усередині своєї організації. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їхню зацікавленість, покращує моральний клімат і підсилює прихильність працівників до підприємства, але кадрові ресурси підприємства з часом вичерпуються і необхідне залучення високопрофесійних кадрів ззовні підприємства. Аналіз ринку праці повинен стати одним з основоположних в роботі відділу кадрів. Наскільки добре буде досліджено ринок робочої сили і буде відомо, якими кадрами він володіє, настільки від цього залежить і якість виконуваної роботи з прийому висококваліфікованих кадрів.

2. Оплата праці і винагорода, які здійснюються з урахуванням принципів справедливості та неупередженості, на основі чіткої внутрішньофірмової методики. Раціональна організація оплати праці на підприємстві дає змогу стимулювати результати праці і діяльність його працівників, забезпечувати конкурентоспроможність на ринку праці, необхідну рентабельність і прибутковість продукції.

3. Оцінка праці та її результативності, яка засновується на чітко обумовлених критеріях (здійснюється менеджерами по персоналу).

4. Розвиток особистості з акцентом на якісне зростання рівня та розширенні області діяльності.

5. Навчання і підвищення кваліфікації працівників. Система навчання персоналу в організації дає змогу: визначити професійні можливості працівника і спланувати процес його навчання; оцінити мотивацію працівника на подальше навчання; визначити найбільш затребувані професії і вести процес підготовки персоналу за даними професіями, що забезпечує створення оптимальних умов для підвищення кваліфікації персоналу та управління його кар'єрою.

Однією з найбільш ефективних форм оцінки успішного навчання служить атестація персоналу. Метою атестації керівних працівників і спеціалістів є: періодична перевірка рівня професійної підготовленості та відповідності займаній посаді; оптимізація використання кадрів; стимулювання зростання їх кваліфікації; підвищення виконавчої діяльності; підвищення відповідальності керівних працівників і спеціалістів у галузі політики якості.

6. Планування переміщень, яке проводиться з урахуванням реальних потреб в переміщеннях і з використанням найрізноманітніших методів. Так, підприємству необхідно розробити типові системи ротації, просування працівників. Теорія і практика управління показують, що працівник не повинен все життя працювати на одному місці, бо так він може «закиснути» [2, с. 156]. Ротація кадрів допомагає підприємству проводити більш гнучкий підбір персоналу і скорочувати відмінності в займаних позиціях. Розширення праці є дуже популярним заходом серед промислово-виробничого персоналу, так як забезпечує достатній рівень внутрішньої задоволеності роботою і належним чином розвиває трудові навички працівників.

7. Преміювання (заохочення) працівників поза систем оплати праці. Преміювання працівників здійснюється на підставі Положення про преміювання, затвердженого директором підприємства. У ньому

передбачені наступні показники і порядок преміювання працівників [3, с. 273]: належне виконання обов'язків, покладених на працівника посадовою інструкцією; підвищення продуктивності праці; поліпшення якості продукції; особистий внесок працівника в діяльність підприємства; результат діяльності підприємства. Здатність до прийняття оптимальних рішень у межах своєї компетенції.

Порядок преміювання працівників організації включає в себе такі пункти: керівники структурних підрозділів, відділів і цехів щодня ведуть облік виконання підлеглими їм працівниками покладених на них обов'язків та показників для їх преміювання; за невиконання або неналежне виконання одного або декількох показників преміювання працівників за рішенням директора можуть бути позбавлені премії повністю або частково; пропозиції про преміювання працівників керівники служб передають начальнику відділу по роботі з персоналом не пізніше 30 числа кожного місяця; нарахування премії працівникам підприємства проводиться на підставі наказу директора [4, с. 335].

При вдосконаленні системи управління персоналом рекомендується звернути головну увагу на систему мотивації персоналу. Адже шлях до ефективної професійної діяльності людини лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління нею.

Виходячи із вищевказаного, з метою удосконалення управління персоналом в організації, зокрема нормалізації плинності кадрів та підвищення ефективності діяльності співробітників можна запропонувати перелік дій по матеріальному та нематеріальному стимулюванню. Розглянемо їх більш детально. А. Матеріальне стимулювання: розробити програму надання безкоштовних санаторно-курортних путівок; здійснювати оплату телефонного зв'язку; здійснювати оплату проїздів у громадському транспорті для тих працівників, які мешкають на великих відстанях від місця розташування підприємства; здійснювати оплату обідів для працівників; проводити корпоративні свята з врученням подарунків (Новий рік, День народження компанії, День захисника Вітчизни, 8 Березня). Б. Нематеріальне стимулювання: надати співробітникам можливість користування корпоративною бібліотекою; відзначати найкращих працівників грамотами та вивішувати їхні фотографії на дошці пошани; надавати найкращим працівникам додаткові вихідні дні; створити скриньки, в які робітники зможуть кидати листочки з анонімними побажаннями щодо поліпшення умов праці, розміру заробітної плати, корпоративного клімату тощо.

Варто зазначити, що перед ухваленням рішення про оновлення програми нематеріального стимулювання необхідно провести анонімне опитування співробітників (анкетування), з'ясувати їхні думки та побажання по зміні соціального пакету. Найбільш цікаві пропозиції (у межах фінансових можливостей компанії) повинні стати частиною програми мотивації. У справі створення системи мотивації зворотній зв'язок дуже важливий: в анкеті необхідно не тільки пропонувати нові пропозиції, а й давати оцінку існуючим. Таким чином, складається уявлення про дієвість системи, оцінюються необхідність її елементів [5, с. 43]. Не менш важливим моментом у функціонуванні системи нематеріальної мотивації є фінансове обґрунтування її ефективності, грамотне бюджету-

вання тієї чи іншої статті витрат. При внесенні будь-яких змін і доповнень в програму необхідно прорахувати можливий економічний ефект і скласти бюджет витрат.

При роботі з персоналом доцільно використовувати зарубіжний досвід.

Зокрема, М.І. Соколова зазначає, що у Франції та Бельгії вважається незаконним використання реклами вакансій у пресі з метою прихованої реклами компанії (пропоновані робочі місця в дійсності можуть і не існувати). Крім того, у Франції заборонено вказувати в оголошеннях максимальний вік кандидата. На тих, хто не дотримується цього закону, може накладатися невеликий штраф. Анкета, яка надходить на роботу у Франції відповідно до трудового законодавства, не повинна містити питань про членство претендента в профспілках, його віросповідання, політичні погляди.

Методи відбору персоналу німецьких компаній, перш ніж стати застосовними на практиці, повинні бути схвалені радами підприємств за умови дотримання федерального законодавства. Кандидати на вакантні посади, відповідно до закону, мають право на таємницю приватного життя, право на гідне ставлення до себе, оплату витрат, пов'язаних із проходженням співбесід, і гарантований захист від нескромних питань у процесі співбесіди, тобто питань про політичні погляди або про сімейний стан людини [6, с. 15].

Американський менеджмент персоналу детально розглядав Д.К. Грейсон. В американському менеджменті зростання людського фактора призвело до кардинальних змін у структурах управління корпораціями. Ліквідовуються функціональні підрозділи при штаб-квартирах корпорацій (запровадження плоских структур) і проміжних ланок. Повноваження і відповідальність делегуються відповідним новим ланкам, розширюється їх участь у визначенні політики й управлінні корпораціями. Широко впроваджуються мультидивізіонні структури управління, створюються спеціалізовані підрозділи (кадрові служби). Основне завдання кадрових служб: забезпечення виробництва висококваліфікованою робочою силою (планування, відбір, найм, вивчення, аналіз плинності); сприяння розвитку працівників (професіоналізація, перепідготовка, атестація й оцінювання кваліфікації); вдосконалення організації та стимулювання праці, дотримання техніки безпеки, здійснення соціальних виплат; участь у переговорах з профспілками при укладанні колективних договорів тощо. Такі зміни в управлінні персоналом в американських корпораціях зумовлені новою роллю людських ресурсів у виробництві, особливою увагою до успіху кожного працівника [7].

Цікавим для українських підприємств є досвід керування персоналом в Японії. Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. Як правило, в японських фірмах немає докладних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи носять загальний характер. Співробітник, що направляється на роботу, отримує лише довідку про призначення, що інформує про те, що з такого-то числа він призначається в такий-то відділ на такий-то тарифний розряд, без вказівки конкретних обов'язків, сфери відповідальності або терміну роботи. Поступивши до

підрозділу, працівник опановує трудові операції й особливості міжособистісних відносин у колективі за підтримки колег по роботі і безпосереднього керівника. Організація робочого місця і виробничих приміщень всіляко сприяє колективній праці [8].

Вітчизняні фірми можуть запозичити з досвіду зарубіжних компаній у напрямках: забезпечення системного підходу до людського фактора як головної продуктивної сили суспільства; ціннісної переорієнтації працедавців щодо сучасних методів роботи з людьми; формування сучасної корпоративної культури; забезпечення управлінської автономії виробничих підрозділів; використання сучасних мотиваційно-психологічних важелів впливу на людей; утвердження системи цінностей, які усвідомлюють і поділяють усі працівники, тощо [9, с. 70]. Однак варто зауважити, що в управлінні персоналом організації пряме перенесення методів, які успішно себе зарекомендували в одній національній системі, можуть виявитися неефективними для іншої. Тут багато важать традиції, ментальність, культурні, духовні й соціально-економічні фактори, під впливом яких формувалася людина.

**Висновки.** Таким чином, управління персоналом – це область знань і практичної діяльності, що спрямована на забезпечення організації «якісним» персоналом і оптимальне його використання. Оптимальне використання персоналу з точки зору «управління персоналом» досягається за рахунок виявлення позитивних і негативних мотивів індивідуумів і груп в організації та відповідного стимулювання позитивних мотивів і «погашення» негативних мотивів, а також аналізу таких впливів. Ефективність системи управління персоналом багато в чому визначається успішним функціонуванням системи стимулювання і мотивації персоналу.

Основними проблемами в управлінні персоналом в організації є недостатній рівень заробітної плати

робітників і як наслідок, високий рівень плинності кадрів. Для вирішення даної проблеми треба запропонувати заходи щодо впровадження у відділ роботи з персоналом, який буде займатися навчанням та адаптацією молодих працівників, також розробити комплекс по удосконаленню матеріального і нематеріального стимулювання, спрямований на нормалізацію рівня плинності серед персоналу. Важливим також є запозичення сучасними вітчизняними підприємствами ефективного зарубіжного досвіду за напрямом управління персоналом.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук : навч. посіб. – 2-ге видання. – К. : «Кондор». – 2005. – 308 с.
2. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал : навч. посіб. – 2-ге видання. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин : учебник. 4-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
4. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М. : «Экзамен», 2010. – 576 с.
5. Варданян И.С. Предложение по совершенствованию системы стимулирования / И.С. Варданян // Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 42-46.
6. Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами : учебн. пособ. / М.И. Соколова, А.Г. Демен. – М. : ТК «Велби» ; Проспект, 2006. – 240 с.
7. Грейсон, Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века; пер. с англ. / Д.К. Грейсон, К.О'Делл. – М. : Экономика, 1991. – 176 с.
8. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом : монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М. : Изд. Росс. экон. акад. ; Екатеринбург : Деловая книга, 1998. – 232 с.
9. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 1(34). – С. 66-72.