

УДК 330.1

Юдіна М.І.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри управління
персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розкрито теоретичні підходи до визначення понять «персонал», «кадри», «управління персоналом». Проведено дослідження складників менеджменту, що сприятимуть зростанню продуктивності управління персоналом промислового підприємства. Проаналізовано сукупність напрямів діяльності підсистем управління персоналом господарюючого суб'єкта. Охарактеризовано сукупність проблем, що стоять на заваді сталому розвитку як важелів управління персоналом, так і фінансово-господарської діяльності підприємств. У статті обґрунтовано шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств промисловості.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, кадрова політика, система управління, промислові підприємства.

Юдина М.И. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Раскрыты теоретические подходы к определению понятий «персонал», «кадры», «управление персоналом». Проведено исследование составляющих менеджмента, способствующих росту производительности управления персоналом промышленного предприятия. Проанализирована совокупность направлений деятельности подсистем управления персоналом хозяйствующего субъекта. Охарактеризована совокупность проблем, которые мешают устойчивому развитию как рычагов управления персоналом, так и финансово-хозяйственной деятельности предприятий. В работе обоснованы пути повышения эффективности управления персоналом предприятий промышленности.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, кадровая политика, система управления, промышленные предприятия.

Yudina M.I. PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISES

The theoretical approaches of definition of terms personnel, cadre, personnel management are opened out. Research of management components which will conduce increasing of performance of personnel management of industrial enterprise is conducted. A set of directions of activity of subsystem of personnel management of business entity is analyzed. A set of problems which obstruct sustainability of both levers of personnel management and financially economic activity of enterprises is characterized. The ways to increase an efficiency of personnel management of industrial enterprises are founded in the work.

Keywords: personnel, personnel management, personnel policy, management system, industrial enterprises.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки більша частина промислових підприємств функціонує в досить несприятливих умовах: зниження виробництва, інфляційні процеси, жорстка конкуренція, недосконалість нормативно-законодавчої бази, зношеність основних засобів тощо. Таке становище приводить до того, що керівники підприємств повинні адаптуватися до швидкоплинних змін ринкового середовища, впроваджувати новітні підходи в прийнятті управлінських рішень, удосконалити програми ведення менеджменту персоналу. Такі впровадження повинні стосуватися працівників усіх структурних підрозділів промислового підприємства. Удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах є основною передумовою його розвитку, зростання прибутковості, рентабельності, пришвидшення виконання стратегічних цілей, продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності продукції, що даватиме суб'єктам можливість розширювати внутрішні та зовнішні ринки збуту продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням стану, проблем функціонування, напрямів розвитку промислових підприємств, особливостей управління персоналом на них займалася значна кількість як вітчизняних, так і зарубіжних вчених та науковців, таких як Д. Богиня, В. Воронкова, О. Драган, В. Ігнатів, О. Кузьмін, А. Крамаренко, Г. Назарова, В. Савченко, І. Швець, В. Петюх, І. Філіпшин, К. Адамс, П. Друкер, М. Портер та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У період суттєвих змін у функціонуванні економічної системи держави наявна значна кількість проблем, що перешкоджають достатньому

розвитку промислового виробництва. Підвищенню ефективності діяльності сприятиме впровадження ефективної системи управління персоналом промислового підприємства. Формування цієї системи вимагає доопрацювання та удосконалення теоретико-методологічного підґрунтя ведення менеджменту персоналу.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття основоположних засад управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах, виявлення проблемних аспектів, визначення шляхів їх подолання з урахуванням нинішнього стану ринкової економіки країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Категорія «персонал» походить від лат. слова «personalis» та уособлює увесь особовий контингент працівників, враховуючи постійних та тимчасових, які перебувають із господарюючим суб'єктом (установою, організацією) у відносинах за умови укладання трудового договору (контракту). Також як соціально-економічна категорія персонал у менеджменті являє собою соціально єдиність працівників окремого господарюючого суб'єкта. Поняття «персонал», що охоплює усіх працівників, ширше за поняття «кадри», яке охоплює лише штатних працівників. Згідно з цим у функції управління персоналом включається як індивідуальна кадрова робота (управління індивідом), так і кадрова політика (управління колективом) організації. Персонал підприємства як сукупність найманих особистостей є носіями придбаних і успадкованих якостей, таланту, освіти, знань, здоров'я та інших якостей (здібностей, навичок), які використовуються у процесі трудової діяльності і повинні враховуватися в системі управління ним [1, с. 63-64].

Автори В.І. Чобіток, А.В. Волощенко зазначають, що поняття «персонал промислового підприємства» є сукупністю працівників, які мають необхідну професійну підготовку або досвід практичної роботи. Їх склад може змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Люди (персонал промислового підприємства) – один із найважливіших факторів виробництва, тому управління персоналом відіграє найважливішу роль у досягненні промисловим підприємством поставлених цілей. Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя будь-якого промислового підприємства, здатне багаторазово підвищити його ефективність [2, с. 315]. Тому кожен господарюючий суб'єкт для ефективного управління персоналом повинен сформулювати та впровадити відповідний механізм, який буде враховувати особливості його діяльності та дію впливу зовнішніх факторів ринкової системи.

Теперішні засоби управління персоналом підприємства передбачають використання як соціально-психологічних, так і фінансово-економічних підходів, що, з одного боку, дає змогу впровадити неодмінну систему управління, а з іншого – формує ризики щодо прийняття невдалого управлінського рішення. Потребує удосконалення інструментарій управління персоналом з урахуванням критеріїв ефективності функціонування та розвитку промислових підприємств, складна організаційна структура яких потребує високої мобільності, адаптивності та рівня кваліфікації персоналу. Ускладнення у вирішенні завдань щодо збільшення продуктивності управління персоналом підприємства полягає в тому, що структура персоналу в усіх промислових підприємств різна за формою власності, розміром діяльності, кількістю, рівнем кваліфікації, доступністю техніки управління, наявністю доступних ресурсів, системою обмежень управлінського та виробничого персоналу тощо [3, с. 20].

Крім загальноприйнятих складників ведення менеджменту, управління на підприємствах промисловості повинно передбачати:

- періодичну розвідку та збір необхідних інформаційних даних для прийняття ефективних управлінських рішень;
- достовірний аналіз отриманих даних щодо фінансово-господарської діяльності підприємства;
- побудову ефективних економіко-математичних моделей та застосування методів математичного моделювання у цьому напрямі;
- побудову дієвого механізму пристосування системи управління підприємством до змін ринкового середовища;
- розроблення та впровадження стратегій економічного зростання діяльності підприємства.

Фундаментальними напрямками діяльності управління персоналом господарюючого суб'єкта вважається стратегічне управління персоналом та кадровою політикою; управління плануванням персоналу; управління наймом, підбором та залученням персоналу; управління трудовими відносинами; управління умовами праці; управління розвитком персоналу; управління мотивацією персоналу; управління соціальним розвитком; управління розвитком організаційних структур управління; управління інформаційним забезпеченням системи управління персоналом підприємства.

Кадрова політика кожного промислового підприємства повинна передбачати сукупність обов'язкових елементів, зокрема залучення, відбір та наймання персоналу; підбір та розміщення персоналу; професійну орієнтацію та адаптацію персоналу; мотивацію

та стимулювання персоналу; професійне навчання, атестацію персоналу та просування по службі; управління діловою кар'єрою персоналу. Таким чином, інтегруючись у систему управління підприємством, кадрова політика дає підприємству основну умову його сучасного функціонування – конкурентоспроможний кадровий потенціал з високим рівнем професіоналізму та компетентності, особистісних якостей, працівників з інноваційним та мотиваційним механізмом. Система управління персоналом дає змогу підприємству чітко реагувати на події у зовнішньому середовищі, обирати такі варіанти поведінки, які б узгоджували його економічні процеси із нинішніми економічними умовами. Від злагодженої роботи системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики та процесу кадрового забезпечення залежить успішна діяльність підприємства [4, с. 133-134].

У нинішніх несприятливих для ведення бізнесу умовах основну увагу варто приділити ефективному використанню та мотивації, до відповідного рівня, продуктивної діяльності наявних трудових ресурсів, які здатні зміцнити стан промислових підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Оцінка ступеня і раціональності використання персоналу машинобудівного підприємства має ґрунтуватися на виявленні причин неповного чи неефективного його використання робочого часу і визначення сумарної величини прямих і прихованих втрат, відхилень фактичного сукупного фонду робочого часу від потенційної величини, проведенні групування причин втрат і нераціонального використання персоналу та оцінці ефективності усунення виявлених втрат, виявлення перспективних резервів та розробленні ефективних заходів щодо усунення виявлених відхилень [5, с. 85].

На нашу думку, доцільно приділити увагу напрямам підвищення ефективності управління персоналом підприємств промисловості. Досліджуючи сутність поняття «ефективність управління персоналом», виокремлюють різні бачення щодо його визначення, зокрема економічний, цільовий та комбінований підходи. У межах економічного підходу ефективність управління персоналом визначається з позиції витрат на нього, згідно з цільовим – ефективність характеризується ступенем досягнення цілей господарюючого суб'єкта. А вже останній комбінований підхід є поєднанням перших двох зазначених вище підходів. Автор А.В. Крамаренко під ефективністю управління персоналом пропонує розуміти результат функціонування системи управління персоналом, що за рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін та витраченим на це засобам. Одним із сукупності чинників формування вартості підприємства є рівень ефективності управління персоналом, дотримання якого можливе шляхом створення та впровадження суб'єктом механізму управління персоналом. Вдосконалення механізму управління персоналом вимагає уточнення цілей управління з позиції зацікавлених сторін, детального вивчення факторів, що впливають на його формування та функціонування, а також побудови комплексного підходу до оцінки ефективності досягнення поставлених цілей [6, с. 6].

Сьогодні промислові підприємства зіткнулися з низкою проблем, що стоять на заваді сталому розвитку їхньої фінансово-господарської діяльності. Не завжди управлінський персонал здатен швидко реагувати на зміни зовнішніх умов функціонування. До несприятливих факторів впливу на розвиток сис-

теми управління персоналом можна віднести особливості історично сформованого трудового менталітету; відрив планування розвитку кадрового потенціалу на підприємствах промисловості від реальної ситуації щодо формування кадрового потенціалу в певному регіоні. За останні роки внаслідок економічної та демографічної кризи, сукупності низки проблем у соціальній політиці, регулюванні доходів, недоліків у проведенні реструктуризації виробництва трудовий потенціал регіонів України зазнав якісної та кількісної руйнації, використовується неефективно та нерационально. Кадровий дефіцит зростає внаслідок збільшення обсягів трудової міграції в інші країни, де на підприємствах пропонується більш приваблива заробітна плата. Присутня невідповідність обсягів та структури кадрів кадровим потребам, вони орієнтовані на попит абітурієнтів. Однак роботодавці, подекуди акцентуючи увагу на тому, що підготовка фахівців і робітників навчальними закладами лише частково відповідає сучасним вимогам, украй рідко беруть участь у фінансуванні навчання, організації практики та стажування студентів, удосконаленні освітніх програм тощо [7, с. 140-141].

Здійснюючи управління кадрами на підприємствах промисловості, варто брати до уваги атрибути менталітету, національної культури працівників. Наприклад, німецьким працівникам притаманні пунктуальність, вимогливість до ретельного виконання завдання, точність, працьовитість, старанність, серйозність, прагнення до упорядкованості, скептицизм, акуратність, систематичність, організованість, стриманість. На противагу від них, для вітчизняного персоналу притаманними є прагнення не приймати ризикових рішень, на переговорах звертати увагу на загальні питання і майже не звертати уваги на те, як їх реалізувати; переважає бажання критикувати, а не висувати власні варіанти конструктивних рішень; вони не дуже пунктуальні, великого значення надають емоційним комунікаціям. Для господарюючих суб'єктів, які займаються експортом власних виробів, метою є пошук кадрів для виконання трудомістких робіт на виробництві, роботи на конвеєрі тощо. Для іншої групи підприємств – пошук персоналу залежно від цілей суб'єкта господарювання: виробничий персонал, управлінський чи інноваційний. Важливим є формування критеріїв, які висуватимуться до кандидатів на вакантні посади. Варто встановити вимоги до рівня освіти, кваліфікації, професійних знань та навичок, досвіду роботи у цій галузі тощо. Після проведення співбесід, ретельного вивчення резюме та/або додаткових тестів приймають рішення про те, до якої категорії персоналу належить кандидат: інноваційно активного чи неактивного. Інноваційний персонал повинен вирізнятися креативним мисленням, амбіційністю та працьовитістю, сумлінністю, творчою активністю та наполегливістю. У разі віднесення претендента до цієї категорії встановлюється його відповідність чи невідповідність існуючим вимогам. Якщо у процесі оцінювання було виявлено високі професійні характеристики претендента, однак при цьому він не проявив ознак інноваційно активного працівника, такої особі може бути запропоновано посаду, яка не пов'язана із розробленням і впровадженням інновацій [8, с. 257].

У розрізі стратегічного менеджменту на підприємствах промисловості має бути сформований перелік напрямів із розвитку персоналу, включений у загальну стратегію. Процес визначення головних орієнтирів повинен базуватися на проведенні попереднього аналізу фінансово-господарської діяльності,

оцінюванні трудового потенціалу. У цьому разі відповідними фахівцями підприємства проводиться:

- аналіз відповідних показників стану персоналу господарюючого суб'єкта;
- прогнозування та планування рівнів основних показників, що характеризують розвиток персоналу промислового підприємства;
- структурна побудова підсистем управління персоналом суб'єкта;
- виконання сформованих планів розвитку персоналу;
- стимулювання працівників усіх структурних підрозділів;
- проведення контролю за виконанням планових показників з удосконалення персоналу.

У промисловості головними завданнями господарюючого суб'єкта, спрямованими на розвиток персоналу, мають бути формування середовища, у якому працівників заохочують до навчання і розвитку; підвищення кваліфікації з метою випуску нової продукції, правильного використання, техобслуговування і ремонту засобів виробництва; підготовка і перепідготовка кадрів, навчання сучасним технологіям; розвиток здібностей до комунікації, роботи в групі; усвідомлення значення зростаючої ролі трудової, технологічної, фінансової, виробничої дисципліни для точного виконання дій, що забезпечують безпомилкову роботу верстата, установки, підрозділу, підприємства; формування відповідальності як системної якості співробітника і розвиток її видів [9, с. 43].

Принципами побудови системи управління персоналом можуть бути правила, основні положення і норми, якими повинні оперувати керівники й фахівці підрозділів управління персоналом. На їх базі надалі повинні формуватися завдання і пріоритети кадрової політики. Кожний варіант стратегії розглядається за показниками, які характеризують персонал і кадрову ситуацію; принципи кадрової політики щодо таких напрямів, як мотивація і винагорода, розвиток персоналу, бюджетування кадрової роботи; специфіку технології, яка використовується в роботі з кадрами; особливості корпоративної культури. Кадрова стратегія дає змогу забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства на різні періоди. Адже головне в стратегії – це розуміння, за рахунок чого підприємство зможе успішно виконувати свої цілі та завдання, зберігаючи та розвиваючи при цьому свої конкурентні переваги. Наявність у підприємства стратегії в площині управління людськими ресурсами дає змогу мотивувати персонал на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації; сформувати лояльну команду фахівців, здатних вирішувати завдання різного ступеня складності [10, с. 111-112].

Висновки з проведеного дослідження. Ведення менеджменту за новими підходами в досліджуваному питанні передбачає формування дієвої системи управління персоналом, моніторинг відповідних показників та рівня результативності від введених організаційних змін. Використання системного підходу в прийнятті управлінських рішень щодо управління персоналом дасть змогу сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства. Відповідно рівень ефективності фінансово-господарської діяльності залежить від налагодженості роботи усіх без винятку працівників підприємства. Під час побудови системи управління персоналом насамперед повинні бути визначені цілі, сукупність завдань, що мають виконувати потенційні спеціалісти.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2. – С. 60-72.
2. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 50. – С. 313-318.
3. Віятик І. Особливості управління персоналом на підприємстві в умовах нестабільності / І. Віятик, Б. Андрушків // «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє»: матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г. (Тернопіль, 6 квітня 2017 року). – 2017. – С. 20.
4. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2013. – № 21(994) – С. 127-134.
5. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 210 с.
6. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Міністерство освіти і науки України; «Національний гірничий університет». – Дніпропетровськ, 2014. – 20 с.
7. Осіпова А.Ю. Проблеми та перспективи використання персоналу підприємств легкої промисловості в сучасних умовах господарювання / А.Ю. Осіпова // Вісник НТУ «ХПІ». – 2012. – № 58(964). – С. 139-144.
8. Семін І.Є. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями / І.Є. Семін // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2016. – № 847. – С. 254-260.
9. Філіпшин І.В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності / І.В. Філіпшин // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 41-47.
10. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Драган О.І. – Київ: ВД «Вініченко», 2014. – 298 с.