

УДК 331.107

**Зеркаль А. В.**

Класичний приватний університет

#### **МІСЦЕ КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто місце комерційної свідомості в системі управління персоналом підприємства в умовах ринку. Проаналізовано систему управління персоналом, включаючи умови ефективного залучення трудових ресурсів на основі використання комерційної свідомості персоналу підприємств. Визначено можливості вдосконалення управління персоналом, запропоновано вжиття таких заходів, як надання інформації як фактор поліпшення, автоматизація система інформації, використання гнучкого робочого часу, формування комерційної свідомості персоналу підприємств.

**Ключові слова:** комерційна свідомість, підприємство, персонал, управління, розвиток.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом – це адміністративна функція, яка зосереджена на безпосередній роботі з колективом працівників, тобто персоналом. Складні сучасні умови промислових підприємств потребують

ефективної системи управління персоналом, яка зосереджує свою увагу на розвитку співробітників, щоб вони стали більш цінними для підприємства. Це включає ретельне фінансове управління, яке пов'язане з глобальною фінансовою

кризою, що приводить до масового скорочення персоналу. Низький рівень підготовки персоналу в промисловості ускладнює виконання ними поточних вимог. Це означає, що важливість розвитку соціально-економічних механізмів, які відповідають за підготовку висококваліфікованих кадрів (з високим рівнем загальної та спеціалізованої освіти, а також комерційної свідомості) для промислових підприємств, не може бути переоцінена.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління персоналом є актуальною темою, яка досліджувалась багатьма як вітчизняними, так і закордонними вченими. Останнім часом вивченню цього питання присвятили свої праці такі науковці, як О. Аверіна, Л. Балабанова, С. Беляєва, А. Богатирьов, С. Викотич, А. Виноградська, М. Виноградський, О. Воробйова, А. Губа, В. Загрева, Т. Златева-Петкова, А. Качанакова, О. Крушельницька, О. Левицька, І. Макарова, К. Побережна, В. Поддубняк, О. Прокопенко, Т. Сергієнко, О. Тимохіна, Г. Урбанкова, А. Фандєєва, В. Чербаченко, А. Череп, О. Шканова.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на велику кількість досліджень українських та закордонних авторів, присвячених системі управління персоналом, питання формування комерційної свідомості персоналу підприємств та її місця в системі управління персоналом не розглядалися.

**Мета статті** полягає у визначенні місця комерційної свідомості в системі управління персоналом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне управління людськими ресурсами покликане забезпечити підприємство кваліфікованим персоналом та гарантувати максимально можливу реалізацію трудового потенціалу працівників для досягнення їхніх цілей.

Робота управління персоналом включає:

- створення умов для зростання знань, підготовки кадрів та стимулювання самовдосконалення;
- використання «мотиваційних пакетів» (програми розширення прав та можливостей працівників, які допоможуть їм приймати правильні економічні рішення на основі сформованої комерційної свідомості);
- формування нових моральних цінностей, які поділяють всі працівники підприємства;
- гнучке та адаптивне використання «людських ресурсів» (підвищення творчої та організаційної діяльності персоналу, формування високого рівня комерційної свідомості та організаційної культури).

Основною структурною одиницею управління персоналом на підприємстві є відділ кадрів, який відповідає за наймання та звільнення персоналу, а також навчання та перепідготовку кадрів. Для виконання останніх завдань відділ кадрів часто вдається до допомоги інших відділів, зокрема освітніх або навчальних [1].

Найважливішими завданнями відділу управління персоналом є соціально-психологічна діагностика; аналіз і контроль відносин у групі або між особами; управління відносинами; управління виробничими та соціальними конфліктами, які можуть викликати стреси; система інформаційного забезпечення управління персоналом; управління працевлаштуванням; оцінювання та відбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрових потреб; планування та контроль кар'єри; професійна, соціальна та психологічна

адаптація працівників; управління мотивацією праці; робота ергономіки та естетики. Кожне підприємство зацікавлене в уникненні або вирішенні цих проблем [2].

Методологія управління персоналом передбачає розгляд персоналу підприємства як об'єкта управління, процес формування поведінки індивідів, відповідні цілі та завдання підприємства, методи та принципи управління персоналом. Важливу роль в ефективному управлінні персоналом відіграє комерційна свідомість персоналу підприємства.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури, управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних зв'язків керівників і фахівців у процесі дослідження, розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Управління технічним персоналом передбачає підбір персоналу, відбір, прийом, оцінювання бізнесу, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління бізнесовою кар'єрою, службове та професійне просування, мотивацію та організацію роботи, управління конфліктами та зниження стресу, організацію соціального розвитку, звільнення персоналу тощо. Це також має включати продуктивну взаємодію між керівниками організації та профспілками або службами зайнятості [1].

Зосередження уваги на концепції управління персоналом нині пов'язане зі зростаючою роллю окремого працівника; знань мотиваційної системи та можливістю її формування відповідно до завдань, що стоять перед підприємством, тобто комерційної свідомості. Управління людськими ресурсами має особливе значення, оскільки дає змогу реалізовувати та узагальнювати коло питань індивідуальної адаптації до зовнішніх умов з огляду на особистий фактор у побудові системи управління персоналом. Існують три фактори, які впливають на людей на підприємстві:

1) ієрархічна структура організації, де основними засобами впливу є взаємозв'язок влади та підпорядкування, розподіл тиску багатства на людину [3];

2) комерційна свідомість та культура, вироблена підприємством, організацією або групою людей зі спільними цінностями (соціальні норми, ставлення поведінки, що керують діями індивіда, змушують індивіда поводитись певним чином без видимого примусу);

3) ринок, мережа рівноправних стосунків, заснована на купівлі-продажу товарів та послуг, стосунках власності, балансі інтересів продавця та покупця.

Ці фактори впливу є складними, а на практиці рідко реалізуються окремо. Стан економічної ситуації підприємства впливає на визначення пріоритетів. Звичайно, структура відділу кадрів значною мірою визначається характером та розміром підприємства, а також особливостями продукції, яку вони створюють. У малих та середніх підприємствах багато функцій управління персоналом здійснюються переважно лінійними менеджерами.

Низка підприємств створили систему управління персоналом, об'єднану під єдиним керівництвом заступника директора з управління персоналом, що включає всіх суб'єктів, що стосуються управління персоналом [4].

Метою набору є створення необхідної кількості кандидатів на всі посади та спеціальності, з яких керівництво підприємства може вибрати найбільш підходящі. Обсяг роботи, який необхідно виконати, безпосередньо пов'язаний з наявністю робочої сили, яка вже є на підприємстві, та із завданнями, які виникнуть у майбутньому, що може викликати необхідність зміни кількості працівників. При цьому враховуються такі фактори, як умови виходу на пенсію, плинність кадрів, звільнення з роботи через закінчення терміну дії контракту, розширення сфери діяльності підприємства. Прийом на роботу зазвичай здійснюється із зовнішніх та внутрішніх джерел [3].

Засоби зовнішнього набору включають рекламу в Інтернеті, газетах і професійних журналах, а також доступ до агентств з працевлаштування та компанії, що постачають персонал. Більшість підприємств вважає за краще набирати персонал перш за все зі свого кадрового резерву. Це дешевше для підприємства, коли його власні співробітники вирішили піднятися на кар'єрну сходинку. Крім того, це підвищує їх мотивацію, покращує моральний дух та зміцнює прихильність працівників до підприємства, тобто зміцнює рівень комерційної свідомості персоналу [5, с. 8].

За теорією формування комерційної свідомості можна припустити, що якщо працівники вірять у співвідношення їхньої кар'єри та ступеня ефективності своєї роботи, то вони будуть більш зацікавлені працювати більш продуктивно. Такий підхід має один серйозний недолік: немає нових людей з новими свіжими ідеями, які могли б допомогти уникнути стагнації [6, с. 9–10].

Популярним методом найму через внутрішні резерви є надсилання інформації про відкриття вакансій та запрошення кваліфікованих працівників. Деякі підприємства практикують інформування своїх працівників про будь-які вакансії та дають їм можливість подати заявку до того, як вона буде доступна у зовнішніх джерелах. Одним із способів є звернення до своїх працівників з проханням рекомендувати друзів та знайомих, які підходять для вакантної посади.

Крім того, існує спосіб заощадження часу, який передбачає набір студентів, які потребують промислової практики та можуть писати свої курсові й магістерські роботи про роботу конкретного підприємства [8, с. 7].

Логічно, що головним інструментом управління є сама людина. Технічні, технологічні та організаційні зміни здійснюються компетентними працівниками. Однак робочу силу також потрібно контролювати, ефективним та недорогим інструментом в цьому разі є комерційна свідомість. Кількість та якість праці, потенційний рівень та використання, мотивація, робоча етика є деякими з найважливіших аспектів, які необхідно враховувати.

Для того щоби розкрити зміст цього конкретного виду управління, необхідно спочатку уточнити, чим є об'єкт управління [8, с. 54–60].

Об'єктом управління є окремий працівник або певна група з них, що працює як трудовий колектив. До сукупності працівників може входити весь персонал підприємства (організації, компанії), що підлягає адміністративним рішенням загального характеру, або працівники одного структурного підрозділу (відділу) чи виробничої одиниці (команди). Група колег, яка є об'єктом управління, має таку особливість: вони залежать

один від одного, об'єднані спільними цілями, які роблять їх командою [8, с. 54–60].

Предметом управління персоналом є група фахівців з певними обов'язками (працівниками та керівниками будь-якого рівня), які керують своїми підлеглими. Найважливішим чинником управління персоналом є ефективне використання робочої сили, що впливає на весь процес роботи підприємства. Цього можна досягти шляхом формування, розподілу та перерозподілу персоналу за допомогою вжиття економічних та соціальних заходів, а також формування у персоналу належного рівня комерційної свідомості [8, с. 54–60].

Будь-яке важливе завдання має перелік найбільш критичних факторів, які необхідно враховувати. Для управління персоналом такими чинниками є визначення потреб працівників на основі стратегії розвитку підприємства й обсягу продукції та послуг, які вона надає; формування колективу працівників, що відповідає вимогам як за якістю, так і за кількістю (підбір та заміна працівників); кадрова політика (зв'язок із зовнішнім та внутрішнім ринком праці, звільнення, перерозподіл та перепідготовка); система загальної та професійної підготовки; адаптація працівників на підприємстві; моральні або матеріальні мотиваційні системи [3, с. 11–23].

Завданнями управління персоналом підприємства є підвищення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах, підвищення ефективності виробництва та праці (зокрема, досягнення максимально можливого прибутку), забезпечення високої соціальної ефективності колективу [3, с. 11–23].

Успішна реалізація цих цілей потребує вирішення таких проблем:

- 1) забезпечення потреб підприємства в робочій силі у необхідних кількостях та з необхідною кваліфікацією;
- 2) досягнення розумного балансу між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- 3) повне й ефективне використання потенціального працівника та виробничої команди загалом;
- 4) забезпечення умов для високопродуктивної праці; високий рівень її організації, мотивація, самодисципліна, розвиток звички до взаємодії співробітників та співпраці;
- 5) створення у персоналу комерційної свідомості, яка формує розуміння стратегічних та оперативних цілей підприємства, а також ролі кожного працівника в цьому процесі.

Найефективніше управління персоналом та найповніша реалізація його цілей багато в чому залежать від складу системи управління персоналом. Крім того, дуже важливо розуміти механізм її функціонування й найбільш відповідний вибір технологій та методів роботи з людьми.

Ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від бази знань. Це сукупність даних про стан системи управління та тенденції її розвитку. Дані збираються під час спостереження за процесами, що відбуваються в колективі працівників у їхньому виробничому та соціальному середовищі. Будь-яке адміністративне рішення має ґрунтуватись на знанні ситуації, чинниках, що впливають, та їх взаємозв'язках. Інформація полегшує виконання всіх функцій управління, таких як планування, організація, контроль, регулювання та розподіл.

Інформація, що використовується в управлінні персоналом, за своїм характером поділяється на нормативну; референтну; методичну; бухгалтерську; таку, що заснована на матеріалах первинного рахунку та балансу, представленого у зведеному вигляді.

Основними джерелами первинної інформації є документи відділів персоналу (особисті картки працівників, особисті справи), накази та інструкції, видані керівництвом підприємства та структурними підрозділами щодо персоналу, первинний облік та звіти про виконану роботу та здійснений платіж, некомерційна документація структурних підрозділів, що обслуговують підприємство. Ще одним джерелом інформації є самі працівники зі своїми думками про певні питання, матеріалами соціологічних досліджень (опитування, інтерв'ю тощо), результатами психофізіологічних досліджень (тестування співробітників) тощо. У цьому разі важливо забезпечити захист соціологічної інформації певної особи. Перш за все це стосується думок працівників про міжособистісні стосунки в колективі.

Багато процесів, що визначають кадрову ситуацію, дуже динамічні, наприклад розмір групи працівників змінюється у зв'язку з плинністю кадрів. Структура змінюється, зокрема стать, вік, досвід роботи. Процес переміщення персоналу в заводських умовах між структурними одиницями є постійним. Професії змінюються, рівень кваліфікації також змінюється. Інформація в цьому разі є засобом моніторингу відповідності фактичної структури робочої сили, необхідної для своєчасного кадрового забезпечення вільних робочих місць, тому основними вимогами до кадрової інформації є швидкість та надійність.

Соціальна спрямованість кадрової роботи полягає у зборі досить різноманітної інформації соціального характеру щодо окремих працівників. Таким чином, під час вибору кандидатів важливо, щоби база даних мала не тільки інформацію про продукцію, але й інформацію про соціально-демографічну та дисциплінарну ситуацію, навіть про медичні процедури. Орієнтація роботи персоналу на розвиток праці не може бути успішною без знання витрат на робочу силу та інвестицій в людський капітал (витрати на оплату праці, навчання, охорону здоров'я, соціальні послуги тощо). Характер цієї інформації суттєво відрізняється від суто кадрового забезпечення, оскільки стосується системи обліку.

Кількісна характеристика необхідна для розрахунку ступеня раціонального використання праці, атестації результатів діяльності тощо. Підсумовуючи, ми можемо сформулювати такі критерії оцінювання якості інформації. Отже, вона має бути об'єктивною (повна, послідовна, надійна), фактичною (інформація повинна відображати поведінку керівників та фахівців, що виникає під час розроблення кадрової ситуації), своєчасною, цілковою, короткою (стисла, але без втрат), комунікативною (зрозуміла та прийнятна для керівників і професіоналів).

Необхідно збирати, зберігати, обробляти та аналізувати велику кількість різноманітної інформації про людські ресурси (суб'єктами управління є спеціалісти з управління персоналом та менеджери), щоби в адекватній формі в системі була розміщена відповідна інформація. Основу інформаційної системи має складати єдиний масив, який відображає інформацію про кожного співробітника, їх середовище та умови праці, що вима-

гає певної структури інформації та методів роботи з масивом даних.

Оскільки процеси, що відбуваються в колективі співробітників та в їх оточенні, дуже динамічні, важливо негайно відобразити всі ці зміни в даних. Ця вимога може бути задоволена, якщо інформаційна система тісно контактує з документацією підприємства, а саме замовлення та інструкції щодо працівників використовуються для негайної корекції даних, що містяться в масиві.

Дуже важливим є зв'язок інформації про персонал з інформацією про структуру робочих місць, вимогами до працівника (зокрема, з можливим рівнем заробітної плати, станом умов праці). Такий підхід полегшує пошук співробітників із зазначеними атрибутами в масиві даних, групуючи та перегрупуючи працівників згідно з потребами користувача.

Здійснюючи моніторинг різних змін у стані об'єкта, що сталися в результаті різних подій, лідери можуть використовувати зворотний зв'язок для розроблення ефективної стратегії контролю та моніторингу об'єкта. Інформаційна система повинна допомогти визначити найважливіші фактори та встановити причинно-наслідкову зв'язку між факторами й результатами. Така інформація необхідна для розроблення цілей, що лежать в основі розвитку людських ресурсів підприємства.

Реалізація вимог своєчасного надання необхідної інформації під час збільшення її обсягу може бути повністю реалізована, якщо інформаційна база матиме форму автоматизованої системи управління персоналом, а саме "SAP" або аналогічної їй. Такий підхід дає змогу реалізувати нову технологію в управлінському процесі. "SAP" – це форма організації управління персоналом, яка базується на тісному взаємозв'язку між людською та комп'ютерною технологіями, а також на широкому використанні методів управління, розроблених з використанням методів оптимізації та автоматизації прийняття рішень.

Робоча станція – це професійно орієнтований комплекс, який включає апаратне та програмне забезпечення, інформаційно-методичне забезпечення вирішення проблем користувача безпосередньо на робочому місці за допомогою комп'ютера. Завдяки цьому змінюється зміст працівників кадрових служб, які звільняються від рутинної роботи, а також виконання непотрібних операцій. Вони працюють в інтерактивному режимі (режим зв'язку), виконуючи всі види операцій, обробляючи дані (збирання, підготовка, введення, оброблення, виведення, копіювання необхідної інформації). "SAP" дає змогу користувачу вводити та редагувати дані про працівника, формувати та видавати різні документи, створювати нові бази даних, змінювати структуру набору даних, додавати нові комплекси та проблеми (з відповідним меню), перераховувати дані на задану дату тощо.

Довідкова інформація для створення підсистеми зібрана за допомогою уніфікованих форм первинних документів бухгалтерського персоналу, планових документів, загальнонаціональних та місцевих класифікаторів (посади працівників, кваліфікаційні ранги та категорії тощо). Інформація, специфічна для працівника, включає дані про інше місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, спеціальну підготовку, сімейний стан, зміни на підприємстві (структурні підрозділи, зміна професії, підвищення кваліфікації) тощо. Висновок містить великий набір загальних

індикаторів та різних характеристик, має форму звітів, списків, записок, аналітичних висновків, розрахунків тощо. Це полегшує планування персоналу та надає багато різноманітних розрахунків. Для ефективного функціонування системи управління персоналом на підприємстві важливо створити єдину автоматизовану мережу, що дає змогу здійснювати взаємний обмін інформацією між усіма рівнями підприємства на основі сучасних засобів зв'язку.

Розроблення та впровадження автоматизованої системи управління "SAP" мають проходити поетапно від автоматизованої інформаційної системи для персоналу. Це має вирішити такі проблеми, як індивідуальний облік персоналу, звітність для HR, аналіз якісного складу та руху персоналу, запит на екстрадицію необхідної інформації, навчання та розвиток навичок. Тут велике значення має впровадження модульної системи. Це дає змогу адаптувати систему для різних категорій користувачів, оновити її та розширити її функції.

**Висновки.** Комерційна свідомість – це ефективний інструмент впливу на персонал підприємства,

що базується на формуванні у працівників розуміння власної причетності до результатів діяльності підприємства. Система управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівної структури підприємства, а також керівників інших підрозділів та фахівців системи управління персоналом, яка включає розроблення концепцій та стратегій кадрової політики й практики управління.

Вона складається з формування системи управління персоналом, визначення людських ресурсів та потреб підприємства в персоналі. Технології управління персоналом охоплюють широкий спектр функцій від набору до звільнення персоналу.

Діяльність, яку необхідно виконати під час формування комерційної свідомості, включає інформаційне, технічне, правове та методологічне, правове та технічне забезпечення системи управління персоналом. Керівники та співробітники відділів управління персоналом також вирішують питання оцінювання суб'єктів підприємства, економічного та соціального поліпшення ефективності управління персоналом на основі формування комерційної свідомості персоналу.

#### Список використаних джерел:

1. Business Dictionary 2015. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/personnel-management.html> (Accessed 05 August 2015).
2. Senyucel Z. Managing the Human Resource in the 21st Century. Book Boon, 2009. P. 14–16.
3. Garner E. Recruitment and Selection: Hiring the people you want. Book Boon, 2013. P. 4–10.
4. Alan Price and HRM Guide contributors 2007.
5. Merlevede P. Talent Management: A Focus on Excellence: Managing Human Resources in a Knowledge Economy. Book Boon, 2014. P. 6–34.
6. ATG Educational. Human Resources Management. London, 2008. P. 6–17.
7. Decenzo D., Robbins S. Human resource management. 7th ed. New York : Wiley, 2002. P. 7–11.
8. Bennis W. Organization development: Its nature, origins and prospects. Reading, MA, Addison Wisley, 1969. P. 7–8.

**Зеркаль А. В.**

Классический приватный университет

#### МЕСТО КОММЕРЧЕСКОЙ СОЗНАТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

##### Резюме

В статье рассмотрено место коммерческой сознательности в системе управления персоналом предприятия в условиях рынка. Проанализирована система управления персоналом, включая условия эффективного привлечения трудовых ресурсов на основе использования коммерческой сознательности персонала предприятий. Определены возможности совершенствования управления персоналом, предложено принятие таких мер, как предоставление информации как фактор улучшения, автоматизация системы информации, использование гибкого рабочего времени, формирование коммерческой сознательности персонала предприятий.

**Ключевые слова:** коммерческая сознательность, предприятие, персонал, управление, развитие.

**Zerkal' A. V.**

Classic Private University

#### PLACE OF COMMERCIAL AWARENESS IN THE SYSTEM OF EFFECTIVE ENTERPRISE'S PERSONNEL MANAGEMENT

##### Summary

In the article the place of commercial awareness in personnel management system in the conditions of the market were reviewed. The system of personnel management was analyzed in a specific example also including the terms of efficient use of labor resources. The opportunities of improving the management of staff were identified and the following activities have been proposed: provision of information as a factor of improvement, automated system of information, the use of flexible work hours, commercial awareness forming.

**Key words:** commercial awareness, enterprise, personnel, management, development.