

7. Судова бухгалтерська експертиза : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / [за ред. М.Д. Корінька]. – К. : ТОВ «Типографія «Клякса», 2012 р. – 432 с.
8. Шарманська В.М. Судова бухгалтерія / В.М. Шарманська, С.О. Шарманська, І.В. Головко. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 454 с.
9. Закон України «Про судову експертизу» від 25 лютого 1994 р. № 4038-ХІІ (зі змінами і доповненнями).
10. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Порядку ведення Реєстру методик проведення судових експертиз» від 2 жовтня 2008 р. № 1666/5.
11. Постанова Кабінету Міністрів України «Порядок атестації та державної реєстрації методик проведення судових експертиз» від 2 липня 2008 р. № 595.

І.І. Павлова

*асистент кафедри менеджменту та маркетингу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*

Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві

Статтю присвячено дослідженню проблеми управління персоналом на підприємстві. Розглянуто значення ефективного управління персоналом в економічному розвитку організації. Розкрито сутність використання системи управління трудовими ресурсами.

Статья посвящена исследованию проблемы управления персоналом на предприятии. Рассмотрено значение эффективного управления персоналом в экономическом развитии организации. Раскрыта сущность использования системы управления трудовыми ресурсами.

The article is devoted to research of human resource management issues at the enterprise. The impact of efficient human resource management on economic development of organization is considered. The subject matter of application of HRM system is revealed.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система управління персоналом, управління трудовими ресурсами, управління кадрами.

Постановка проблеми

У ринкових умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника, який із пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може та бажає брати участь в управлінні, ухваленні рішень не лише тактичного, а й перспективного значення.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, випуск продукції, що була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чіткої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепцій просування товарів на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом. Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Безперечно, люди є найбільшою цінністю організації, регіону, країни. Поступовий розвиток суспільства, об'єктивні зміни в розвитку продуктивних сил в епоху ринкових трансформацій економіки, де найголовнішим чинни-

ком зростання виступають знання, кваліфікація працівника, вимагають від економічної науки та практики активізації професійної діяльності людини та більш повного використання її творчих здібностей. Тому однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості держав і України зокрема залишається проблема ефективного управління персоналом організації.

Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка вимагає впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, істотно змінили соціально-економічну роль підприємства, як основної ланки господарського комплексу. Ці зміни відбуваються за рядом напрямів. Глобальні структурні та технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства. Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу та використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою в ході вирішення питань конкурентоздатності, економічного зростання та забезпечення ефективної роботи. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом, як багатогранний і винятково складний процес, має свої специфічні властивості, закономірності та повинен набути системного характеру й завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У становленні управління персоналом як професійної діяльності протягом ХХ ст. виділяють періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління трудовими ресурсами. У період між Першою і Другою світовими війнами виділяли два основні підходи в роботі з персоналом:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин.

Представником першої був відомий американський інженер Ф. Тейлор. Представник другої доктрини соціолог Е. Мейо, який у 30-ті роки ХХ ст. провів наукові дослідження, суттю яких є зміна та чергування умов праці: покращувалося чи погіршувалося освітлення, інтер'єр виробничих цехів, здійснювалося музикальне супроводження під час роботи, і як наслідок – продуктивність праці не погіршувалася. Стимулом праці було визначення цінності роботи працівників [1, с. 18-19].

Науковий погляд на управління персоналом формувався і під впливом теорії Д. Мак-Грегора, який акцентувала увагу на формуванні менеджерів, які могли б передбачати та формувати людську поведінку, ефективно використовувати таланти, здібності людей і створювати організаційний клімат, що сприяв би професійному зростанню людини [1, с. 24-25].

Проблемам теорії, методології та практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць економісти: О.І. Амоша, Дж. Блек, А. Браверман, Г.М. Скудар, А.А. Томпсон, С.В. Шекшня та інші [2, с. 19].

Про сукупність і різновиди людських потреб вказували відомі вчені економісти М.І. Туган-Барановський та І.В. Вернадський. Дослідження з питань організації праці та управління, що значно інтенсифікувалися під час переходу до ринкової економіки, успішно проводили М.А. Вітке, О.К. Гастев, П.М. Керженцев, С.Г. Дзюба, П.В. Журавльов, Дж.М. Іванцевич, В.М. Колпаков, А.А. Лобанов, В.Д. Пагрушев, Ф.Ю. Поклонський [2, с. 17-18].

Ефективне управління персоналом необхідне не лише для суб'єктів господарської діяльності, що тільки створюються, а, перш за все, для працюючих. Саме це робить управління персоналом у діяльності підприємств об'єктом підвищеної уваги з боку таких учених-економістів, як В.Г. Щербак, Л.В. Балабанова, В.В. Горецька, В.В. Савченко, О.О. Маслак, Н.Л. Гавкалова, Н.А. Пархоменко, О.О. Хандій та інші.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

У розвиткові трансформаційних перетворень економічних відносин важливою складовою є ефективне функціонування підприємства, що залежить від раціонального, правомірного управління персоналом. Разом з тим, управління персоналом має свою специфіку, виходячи з цілей і завдань функціонування конкретного підприємства, а також різні технології та інструментарій. Відтак, системне управління персоналом потребує узагальнення, конкретизації та дослідження альтернативних підходів у цій сфері управлінської діяльності.

Формулювання цілей статті

Метою статті є аналіз ключових теоретичних аспектів процесу управління персоналом на підприємстві в умовах трансформаційних перетворень економіки.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- визначити роль і місце управління персоналом у системі бізнес-процесів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства;
- проаналізувати зміст системи управління персоналом;
- ідентифікувати сукупність факторів, що впливають на формування системи управління персоналом;
- надати характеристику основним способам і прийомам управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження

Основною ідеєю дослідження стало наукове обґрунтування теоретичних засад управління персоналом, уточнення їхнього впливу на процеси формування та розвитку персоналу підприємства, підвищення конкурентоспроможності останнього.

Досягнення мети дослідження здійснювалося шляхом послідовного виконання двох етапів дослідження. Перший передбачав аналіз та узагальнення поглядів на управління персоналом як специфічну сферу управлінської діяльності. Другий етап був присвячений дослідженню сутності системи управління персоналом та ідентифікації сукупності факторів, що впливають та її формування.

Виконання окреслених завдань здійснювалося шляхом опрацювання методичних, інформаційних матеріалів та наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних учених із досліджуваних питань, використання абстрактно-логічного методу, аналізу та синтезу для формулювання сутності управління персоналом, системи управління персоналом, діалектичного методу для розкриття зв'язку між ефективністю управління персоналом і конкурентоспроможністю підприємства.

Процеси управління людьми здійснювалися в усіх цивілізаціях і різних суспільних формаціях. Результати діяльності більшості підприємств свідчать про те, що одним із найважливіших факторів ефективного їх функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивного стабільного колективу, який зможе в екстремальних умовах вирішувати певні проблеми та досягати постав-

лених цілей. На нашу думку, проблема управління персоналом на сучасному етапі знаходиться в центрі уваги керівництва кожного підприємства. Організація не може функціонувати без людей, навіть за інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу. Тому важливу роль у процесі виробництва на підприємстві відіграє саме людський капітал, а управління персоналом є однією з найважливіших функцій, що покладається на керівника підприємства. Адже саме від організації управління персоналом на підприємстві залежить кінцевий результат його діяльності [1, с. 13-15].

Однією зі складових підприємства як цілісної виробничо-господарської системи, поряд із управлінням діяльністю, є управління персоналом. У літературі можна зустріти альтернативні варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління.

Управління персоналом – це специфічна сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи [2, с. 17]. Разом із тим, управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, що характеризується специфічними особливостями та закономірностями [2, с. 102]. Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Предметом науки управління персоналом є вивчення відносин керівництва підприємства з працівниками та взаємовідносин між ними з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу для досягнення організаційних цілей. Суб'єктом управління виступають керівники (як правило, у невеликих підприємствах) і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно підлеглих (великі організації) [1, с. 216]. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розроблення концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами [3, с. 14]. Управління персоналом є важливим і безперервним процесом на кожному підприємстві. Не можна повною мірою виконати певні завдання з управління людьми та вважати їх достатніми. Управління персоналом на підприємстві повинно здійснюватися постійно.

Відповідно до зазначених засад управління персоналом основними етапами цього процесу, на нашу думку, є:

- планування персоналу; головна мета – забезпечення потреб підприємства в людських (кадрових) ресурсах;
- залучення персоналу та створення бази потенційних кадрів;
- відбір кадрів, у процесі якого здійснюється оцінка кандидатів і відбираються кращі претенденти;
- визначення розміру заробітної плати та можливих пільг для працівників з метою мотивації кадрів;
- професійна орієнтація та адаптація з метою швидкого залучення нових працівників до підприємства;
- навчання персоналу;
- оцінка діяльності працівників;
- ротація кадрів з метою найбільш раціонального використання їх потенціалу;
- підготовка резерву керівних кадрів.

Управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів в управлінні [4, с. 214-216].

Зважаючи на необхідність безперервного комплексного управління персоналом, існує об'єктивна необхідність формування системи управління персоналом – упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети підприємства (отримання прибутку). Система управління персоналом організаційно закріплює певні функції за працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління підприємством [5, с. 103-105]. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства це повинно відбуватися згідно з вимогами розвитку продуктивних сил і за відповідних коректив.

Система управління персоналом забезпечує ефективність роботи на підприємстві людських ресурсів і здійснює усунення недоліків, які виникають у процесі роботи. Чинники, що впливають на формування цієї системи, наведено на рис. 1. Як видно з його аналізу, у процесі формування системи управління персоналом підприємства слід урахувувати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться: ситуація на ринку праці (трудодефіцитна або трудонадлишкова), вимоги трудового законодавства, кон'юнктура. Відповідно до внутрішніх належать: цілі підприємства, напрям діяльності підприємства, склад персоналу (сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками), організаційна культура (сукупність норм, цінностей, якими керуються члени організації), особливості кадрового менеджменту (кадрова політика підприємства), перспективи розвитку (як кар'єри, так і підприємства в цілому), розмір підприємства.

Система управління персоналом покликана забезпечити кадрами підприємство, організувати їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.



Рис. 1. Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом

У рамках цієї системи цілями управління персоналом є:

- формування висококваліфікованого, відповідального персоналу, який слугує вагомим інструментом для функціонування підприємства на достатньо високому економічному рівні;
- забезпечення соціальної ефективності колективу, до якої належать так звані соціальні пакети, що останнім часом набувають широкого застосування на підприємствах України, як засіб мотивації та залучення персоналу.

Наведені цілі будуть досягнуті лише тоді, коли керівництво підприємства розглядатиме персонал як засіб до забезпечення його ефективності та як один із найважливіших чинників виробництва, необхідних для функціонування підприємства.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених і обґрунтованих методів. У теорії та на практиці управління персоналом застосовують три групи методів: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні (рис. 2).



Рис. 2. Методи управління персоналом

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Вони застосовуються на адміністративній підпорядкованості об'єкта суб'єкту, на основі ієрархічного управління. Організаційно-розпорядчі методи управління ґрунтуються на відносинах єдиновладдя, дисципліни та відповідності, здійснюються у формі організаційного та розпорядчого впливу [9, с. 145-147]. Це дає можливість об'єднати в одній групі як адміністративні, так і суто організаційні методи управління персоналом [9, с. 215].

Ця група методів діє через такі механізми:

- правові норми й акти – державні закони, укази, положення, стандарти, ін-

струкції, що затверджені державними органами та є обов'язковими для виконання;

- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, що використовуються в процесі оперативного управління.

Головними функціями адміністративних методів є забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Адміністративні методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття відповідальності, прагнення людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Від інших ці методи відрізняє прямий характер впливу, оскільки будь-який регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Економічні методи управління засновані на врахуванні та використанні економічних інтересів індивідуальних, групових, колективних. Механізмами економічних методів на рівні підприємства є норми та нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках підприємства тощо. Економічні методи управління персоналом полягають у тому, що створюють матеріальну зацікавленість усіх зайнятих у підвищенні ефективності їхньої праці та впливають на управління об'єктом через економічні інтереси колективу та окремих робітників. Економічні методи управління включають широке використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки та соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочень;
- соціальний захист.

В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі дієві засоби, як навчання та розвиток персоналу, соціальне планування, моральне заохочення, соціальне страхування, соціальний захист персоналу. Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особи, групи колективу, у процесі управління персоналом. Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, який базується на використанні закономірностей соціології та психології. Об'єктом впливу цих методів є групи людей і окремі особи. За масштабами та способами впливу вказані методи можна поділити на дві основні групи: соціологічні, що спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні, що впливають на конкретного індивіда.

Соціально-психологічні методи відіграють важливу роль в управлінні пер-

соналом, вони дають змогу встановити призначення та місце співробітників у колективі, визначити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації та розв'язання конфліктів у колективі [8, с. 112-114].

Висновки

На основі узагальнення результатів наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних учених-економістів у галузі управління персоналом доведено, що управління персоналом – вирішальний фактор у розвитку підприємства. У процесі дослідження проаналізовано ключові теоретичні аспекти процесу управління персоналом підприємства в умовах трансформаційних перетворень економіки; уточнено призначення персоналу на підприємстві, виділено його основну роль стосовно підприємства; для розкриття значення персоналу розглянуто його соціально-психологічні особливості на підприємстві; сформульовано сучасні засади управління персоналом; визначено основні етапи процесу управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах; уточнено поняття «система управління персоналом». У роботі також обґрунтовано роль і місце системи управління персоналом у складі менеджменту підприємства; ідентифіковано зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на формування системи управління персоналом; систематизовано сучасні методи управління персоналом і розкрито особливості їх використання в сучасних умовах.

На нашу думку, система управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій керівного складу, організації та структурних підрозділів із управління підлеглими, спрямованих на досягнення поставлених загальних і специфічних цілей підприємства.

Література

1. *Щербак В.Г.* Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
2. *Балабанова Л.В.* Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
3. *Горецкая В.В.* Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горецкая // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 2 (18).
4. *Савченко В.А.* Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
5. *Маслак О.О.* Стратегічні аспекти управління персоналом / О.О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/6.
6. *Гавкалова Н.Л.* Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Н.Л. Гавкалова. – Харків : Інжек, 2004. – 276 с.
7. *Пархоменко Н.А.* Теоретичні засади стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2009. – № 3 (133).
8. *Хандій О.О.* Управління персоналом підприємства : концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О.О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.
9. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. ; [за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха]. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.