

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.1

Бовкун О.А.,кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,
*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини***Пачева Н.О.,**кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ФОРМ І МЕТОДІВ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

Бовкун О.А., Пачева Н.О. Розробка механізму забезпечення ефективного використання сучасних форм і методів роботи з персоналом. У статті розглянуто формування теоретичних засад та практичних положень розроблення механізму забезпечення ефективного управління персоналом та його впровадження у загальну систему управління підприємством. Мотивуючі важелі є специфічними для кожного підприємства. Успіх кадрової політики досліджуваних підприємств галузі полягає в індивідуальному підході до колективу загалом та кожного його працівника зокрема.

Ключові слова: економічні заходи, кадрова політика, перерозподіл персоналу, добір персоналу, системний підхід.

Бовкун О.А., Пачева Н.А. Разработка механизма обеспечения эффективного использования современных форм и методов работы с персоналом. В статье рассмотрено формирование теоретических основ и практических положений разработки механизма обеспечения эффективного управления персоналом и его внедрения в общую систему управления предприятием. Мотивирующие рычаги являются специфическими для каждого предприятия. Успех кадровой политики исследуемых предприятий отрасли заключается в индивидуальном подходе к коллективу в целом и каждому его работнику в частности.

Ключевые слова: экономические меры, кадровая политика, перераспределение персонала, подбор персонала, системный подход.

Bovkun O.A., Pacheva N.A. Development of the mechanism for ensuring the effective use of modern forms and methods of work with personnel. The article deals with the formation of theoretical foundations and practical provisions for the development of a mechanism for ensuring effective personnel management and its implementation into the general enterprise management system. Motive levers are specific for each enterprise. The success of the personnel policy of the investigated industries of the industry consists in an individual approach to the team as a whole and each of its employees separately.

Key words: economic measures, personnel policy, redistribution of personnel, personnel selection, system approach.

Постановка проблеми. Ефективність життя будь-яких економічних заходів визначається їх дією на ставлення персоналу до праці. Сьогодні керівники рідко враховують соціальні наслідки рішень, що приймаються. Досвід зарубіжних країн показує, що керівники підприємств багато уваги приділяють вивченню окремих елементів, що мають вплив на поведінку персоналу та спонукають його до активнішої трудової діяльності. В Україні таким питанням не приділялось багато уваги, що привело до кризових явищ в економіці. Отже, виникає потреба розроблення механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері управління персоналом можна назвати праці

М. Армстронга, М. Беляцького, В. Весніна, М. Вітке, В. Врума, О. Єгоршина, А. Кітова, М. Лапіна, Д. Мак-Грегора, М. Мескона, М. Педлера, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля, Е. Шейна.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування теоретичних засад та практичних положень розроблення механізму забезпечення ефективного управління персоналом та його впровадження в загальну систему управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Для формування механізму забезпечення ефективного управління персоналом потрібно визначити організаційні, мотиваційні, економічні та соціальні цілі його формування. Організаційні цілі ефективного управління персоналом включають стабільні комунікаційні процеси між пра-

цівниками підприємства, формування організаційної структури, гнучкої до кризи та структури управління персоналом підприємства, перерозподіл персоналу, добір персоналу, забезпечення нормальних умов праці.

Мотиваційні цілі включають управління розвитком персоналу, управління мотивацією поведінки персоналу, зниження плинності персоналу, управління соціальним розвитком тощо. Економічні цілі ефективного управління персоналом підприємства включають підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання ефективності праці, досягнення максимального прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування. Соціальні цілі включають корпоративність в управлінні, вирішення соціальних проблем, соціалізацію діяльності персоналу тощо.

Сукупність цілей, напрямів, форм та методів ефективного управління персоналом складається в єдину систему управлінської роботи, що включає три підсистеми.

По-перше, це підсистема аналізу, планування та прогнозу персоналу підприємства. Основними її завданнями є формування об'єктів та структур управління, розрахунок потреби в персоналі необхідної професії, спеціальності та кваліфікації. Іншими словами, розв'язання задач цієї підсистеми має дати відповідь на питання про те, хто потрібен і в якій кількості.

По-друге, це підсистема добору, розміщення, оцінювання та безперервного навчання персоналу. Її основними завданнями є якісне забезпечення сформованих об'єктів та структур управління персоналом, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності.

По-третє, це підсистема раціонального використання персоналу на виробництві. Вирішення завдань,

що стоять перед цією підсистемою, передбачає життя комплексу заходів щодо створення високопродуктивних та стійких виробничих колективів [1].

До основних завдань механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства належать розроблення дієвої кадрової політики; розвиток соціально орієнтованого управління на підприємстві; орієнтація підприємства не лише на вирішення завдань та досягнення його цілей, але й на інтелектуальний розвиток його персоналу; розроблення чітко формалізованих кадрових документів; створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві, що включає моральне та матеріальне заохочення; залучення працівників підприємства до досягнення його цілей.

Для вдосконалення наукової організації праці на підприємстві слід дотримуватись таких умов: розробляти та впроваджувати раціональні форми розподілу й кооперації праці, організації виробничих підрозділів, трудових колективів; удосконалювати організацію трудових процесів, робочих місць, методів та прийомів праці; вдосконалювати нормування праці; застосовувати найбільш ефективні системи матеріального стимулювання праці; здійснювати підготовку персоналу та систематичне підвищення його кваліфікації; сприяти зміцненню трудової дисципліни та піднесенню творчої активності персоналу; поліпшувати санітарно-гігієнічні, психофізіологічні та естетичні умови праці; забезпечувати раціональні режими праці та відпочинку.

Перед нами стоїть завдання розроблення механізму забезпечення ефективного управління. Поняття «механізм» в економічній теорії визначене недостатньо чітко, оскільки вчені замість нього використовують поняття «стратегія», акцентуючи увагу на системному підході [3, с. 58–63].

Таблиця 1

Важелі та їх інструментарне наповнення

Важелі ефективного управління персоналом підприємства	Інструментарне наповнення
Адміністративні важелі	– Застосування адміністративних норм та нормативів; – правове регулювання; – видання наказів, вказівок та розпоряджень, інструктування; – відбір, добір та розміщення персоналу; – затвердження методик і рекомендацій; – розроблення положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; – встановлення адміністративних санкцій та заохочень.
Економічні важелі	– Техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування; – техніко-економічне планування, економічне стимулювання; – фінансування, оплата праці, преміювання; – кредитування; – ціноутворення; – участь у прибутках та капіталі; – оподаткування; – встановлення економічних норм та нормативів; – страхування; – встановлення матеріальних санкцій та заохочень.
Соціально-психологічні важелі	– Соціально-психологічне планування; – створення творчої атмосфери; – участь працівників в управлінні; – мотивація працівників; – задоволення культурних та духовних потреб; – створення нормального психологічного клімату; – встановлення соціальних норм поведінки; – встановлення моральних санкцій та заохочень.

А. Кульман стверджує, що економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ, уточнюючи, що складовими елементами механізму завжди одночасно виступають і вхідне явище, і вихідне явище, і весь процес, який відбувається в інтервалі між ними.

Для здійснення впливу на виконавців виокремлюють економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні) та соціально-психологічні важелі впливу (табл. 1).

В управлінні персоналом підприємства переважно реалізуються такі сучасні принципи:

- принципи науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності, розпорядництва;
- принцип добору, підбору й розстановки кадрів;
- принцип поєднання єдиноначальності та колегіальності, централізації та децентралізації;
- принцип лінійного, функціонального та цільового управління;
- принцип контролю виконання рішень;
- принцип делегування повноважень та відповідальності щодо кадрів;
- принцип поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання.

На багатьох підприємствах, на жаль, переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу. До таких переважно належать підприємства з низьким рівнем механізації та автоматизації праці. Для кількісного оцінювання економічної ефективності управління персоналом підприємства потрібно визначити витрати, необхідні для реалізації кадрової політики підприємства.

Такі витрати підприємства неоднорідні та здійснюються підприємством на основі чинного законодавства, умов трудового договору, тарифних угод. В структурі витрат, необхідних для реалізації кадрової політики, можна виділити два блоки, а саме основні та додаткові витрати.

Кожен блок складається з відповідних статей трудових витрат. До основних витрат належать витрати на відрядну заробітну плату, оплату праці сумісників, оклади штатних працівників тощо. Додаткові витрати включають сукупність соціальних витрат та витрат, які сплачуються відповідно до тарифів законодавства.

Пропонуються п'ять основних напрямів удосконалення наукової організації праці на підприємстві, а саме раціональний розподіл та кооперування праці; оптимальне використання робочого часу, планування праці; організація робочого місця, покращення умов праці; оновлення технічного забезпечення; використання раціональних методів та прийомів виконання робіт.

Оскільки наукова організація праці персоналу підприємства поширюється на всі роботи, зокрема управлінські, вона пов'язана з науковою організацією управління. Від того, яка структура апарату управління встановлена на підприємстві, залежать зміст та організація праці керівників, фахівців, службовців, робітників. Водночас вжиття заходів з удосконалення організації праці персоналу часто сприяє серйозним змінам в організації управління, вимагає вдосконалення планування, обліку, звітності, мотивації.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи ефективного управління персоналом на підприємстві (табл. 2) [2, с. 49].

Таблиця 2

Принципи управління персоналом

	Принципи	Зміст
Принципи, характерні для формування систем управління персоналом	Принцип стійкості	Система управління персоналом повинна включати так звані локальні регулятори. Саме вони спрямовують кожного працівника або підрозділ на досягнення заданої мети підприємства. Вони забезпечують стійкість системи управління персоналом, ставлячи його в невідгдане становище в разі відхилення від загальних цілей організації.
	Принцип багатоаспектності	Цей принцип свідчить про те, що процес управління персоналом може відбуватися за різними напрямками, зокрема адміністративно-господарським, економічним, правовим.
	Принцип прозорості	Принцип прозорості обумовлює єдність системи управління персоналом, що передбачає використання єдиної термінології, єдність діяльності керівників, єдність функціонування підрозділів, проходження єдиних етапів, фаз тощо.
	Принцип комфортності	Система управління персоналом має забезпечити працівнику максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень.
Принципи, які визначають напрями розвитку систем управління персоналом	Принцип концентрації	Розглядається, фокусує увагу на об'єкті дослідження (цілі, підрозділи, функції).
	Принцип спеціалізації	Передбачає виділення окремих видів праці в системі управління персоналом. Виокремлюється праця керівника, фахівця, службовця, а також спеціалізація підрозділів на виконанні конкретних функцій.
	Принцип паралельності	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.
	Принцип адаптивності (гнучкості)	Система управління персоналом підлаштовується до мінливого та динамічного середовища, постійної зміни цілей об'єкта.
	Принцип наступності	Означає вдосконалення управління персоналом на основі узагальненої методологічної бази.
	Принцип безперервності	Передбачає безперервність функціонування системи управління персоналом, її працівників, окремих підрозділів тощо.
	Принцип ритмічності	Передбачає за однакові проміжки часу виконання незмінного обсягу робіт та регулярну періодичність повторення всіх функцій управління персоналом.
Принцип прямоплінності	Прийняття рішення передбачає наявність систематизованої, певним чином впорядкованої горизонтальної та вертикальної інформації.	

Під час впровадження наукової організації праці часто вдаються до технічних рішень. Так, техніка, що застосовується під час механізації трудових процесів та автоматизації управлінських функцій, допомагає розвитку багатостаткового обслуговування, організації робочих місць, поліпшенню умов праці.

Впровадження нової техніки та прогресивних технологій має поєднуватися з вимогами ергономіки та створювати персоналу найбільш прийнятні умови праці. Окрім того, здійснювана на підприємстві технічна реконструкція змінює всю організацію праці.

Ми звертаємо увагу на низку вимог, на які слід орієнтуватись під час створення системи мотивації на досліджуваних підприємствах галузі, такі як об'єктивність (розмір винагороди працівника повинен визначатись на основі об'єктивного оцінювання результатів його праці), передбачуваність (працівник повинен знати, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї праці), адекватність (винагорода має відповідати трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду та рівню кваліфікації), своєчасність (винагорода повинна слідувати за досягненням результату якнайшвидше, якщо не у формі прямої винагороди, то хоча б у вигляді обліку для подальшої винагороди), значущість (винагорода має бути для працівника значущою), справедливність (правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному працівнику організації та бути справедливими, зокрема з його точки зору).

Незважаючи на простоту й очевидність перерахованих вимог, не варто ними нехтувати. Дослідивши документи підприємств та опитування персоналу, можемо

стверджувати, що це набагато сильніше позначається на продуктивності праці персоналу підприємства, ніж відсутність якихось механізмів визначення винагороди за результати праці.

Мотивуючі важелі є специфічними для кожного підприємства. Успіх кадрової політики досліджуваних підприємств галузі полягає в індивідуальному підході до колективу загалом та кожного його працівника зокрема.

Висновки. Отже, концептуальні підходи до забезпечення ефективного управління персоналом підприємств повинні спиратись на головні ідеї, дотичні до мотиваційних аспектів, а також на використання в практиці роботи з персоналом методичних підходів, що ґрунтуються на основоположних, процесуальних та змістовних теоріях, а також теоріях людських відносин та лідерства. Стосовно мотивації праці, то доцільно запозичити ідеї з теорії людських відносин, яка співзвучна з проблемами сучасної епохи, виділяючи працю як домінуючий фактор в еру науково-технічного прогресу.

Визначено основні заходи щодо розроблення механізму забезпечення ефективного управління персоналом, які включають вибір складових елементів механізму, виявлення їх взаємодії та взаємообумовленості; надання мотивації високопродуктивної праці головного пріоритету в підвищенні результативності персоналу; постійний контроль та моніторинг показників ефективного використання персоналу в управлінні підприємством.

Для покращення нормування праці слід вжити комплекс заходів, охоплюючи разом з нормуванням питання планування робіт та їх оплати.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Лук'янихіна О., Лук'янихін В., Кіясова І. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf).
3. SAP Human Resources Management System. URL: <http://www.sap.com>.
4. Акулов М., Драбаніч А., Євась Т. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
5. Борисова Е. Оценка и аттестация персонала. Постановка цели, этические критерии, интервью: подготовка и проведение. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 212 с.
6. Васильченко В., Гриненко А., Грішнова О., Керб Л. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.