

А. М. Ткаченко

доктор економічних наук, професор

В. В. Сепета

аспірант

Запорізький національний технічний університет

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто особливості процесу управління персоналом промислового підприємства в конкурентних умовах функціонування. Досліджено вплив мотивації на ефективність управління персоналом. Розглянуто роль навчання в професійному розвитку працівників підприємства. Доведено, що організована належним чином система управління персоналом сприяє підвищенню результативності праці персоналу та продуктивності виробництва, впливає на конкурентоспроможність промислового підприємства. Реального ефекту від удосконалення управління персоналом можливо досягти лише за умови базування всіх його елементів на об'єктивному підґрунті, виходячи з відповідних потреб промислового підприємства та за наявності певних умов зовнішнього середовища, що у свою чергу вимагає чіткості теоретичних і методичних підходів у цій сфері.

Ключові слова: управління персоналом, конкурентна перевага, мотивація, навчання, професійний розвиток, ефективність праці.

I. Вступ

Зміни в економічних відносинах, які відбуваються на ринковій основі, передбачають формування в державі конкурентного середовища та потребують, відповідно, досягнення певного рівня конкурентоспроможності промисловими підприємствами. Не підлягає сумніву, що це можливе тільки за умови достатнього розвитку управління персоналом. Людський фактор визначають як важливий конкурентний резерв підприємства, який необхідно вдосконалювати разом з іншими ресурсами для підвищення конкурентоспроможності підприємства як системи. Проте в нашій країні в механізмі управління промисловим підприємством фактично дуже рідко враховуються конкурентні переваги професійно-кваліфікаційних та організаційних якостей працівників порівняно з персоналом конкуруючих підприємств. Таке становище можна пояснити поширеною на українських підприємствах традиційною та звичною недооцінкою значення людського фактора в розвитку виробництва [3, с. 174].

Вирішенню питань управління персоналом підприємства присвячено праці І. Ансоффа, Л. Балабанової, Ф. Беккера, М. Білопольського, Д. Богині, А. Кравченко, А. Кібанова, М. Мескона, М. Поліщук, В. Савченка, Г. Шмідта та ін. Однак особливо актуальним залишається розробка шляхів удосконалення управління персоналом промислових підприємств на основі трансформації управління розвитком персоналу та

використання сучасних методів при формуванні вимог до персоналу.

II. Постановка завдання

Мета статті полягає в дослідженні теоретико-методичних основ та удосконалення механізму управління персоналом промислових підприємств.

III. Результати

Враховуючи визнання переваги розвитку особистості, необхідно певною мірою відійти від досить поширеного на практиці однобічного підходу до працівників як "трудових ресурсів" без належної уваги до їх власних здібностей і потреб. З огляду на це, більш доцільним є застосування терміна "персонал", у якому корінь слова тотожний сукупності особистостей, які взаємодіють.

Персонал підприємства визначається як певна кількість фізичних осіб, що мають з ним як з конкретною юридичною особою регульовані угодою найму відносини. Персонал – це також елемент економічного, виробничого та інноваційного простору організації. До персоналу підприємства належить персональний склад всіх працівників, зайнятих на ньому: керівників, спеціалістів, робітників, включаючи найманих працівників, а також власників, які працюють. Також необхідно дотримуватися рівних прав стосовно як найманого працівника, так і власника, закладати партнерські відносини між працівниками різноманітних посадових категорій та між штатними підрозділами.

Варто зважати й на таку рису трудового ресурсу, як зв'язок права володіння працею з його носієм. Праця визначається як про-

цес витрати робочої сили власника, що приводить до виникнення характерних відносин під час її купівлі-продажу. Суб'єкт трудових відносин лише певною мірою реалізує свій потенціал на виробництві. Його інтереси не задовольняються лише виробничою діяльністю, вони значно ширші: працівник самовиражається за межами виробництва, в численних соціальних відносинах. Крім грошового аспекту договору між роботодавцем і працівником, значну роль відіграють і негрошові фактори. Це, насамперед, умови праці, психологічний клімат у колективі, можливості просування по кар'єрних сходах і професійне зростання. Вдало сформований трудовий колектив є одним із визначальних завдань підприємця. Це повинна бути згуртована команда партнерів і однодумців, що вміє усвідомлювати, розуміти та втілювати в життя ідеї керівництва підприємства. Лише вона є гарантією успіху господарської діяльності й економічного прогресу підприємства [4, с. 319].

Здібності персоналу визначають те, як працівник здатен працювати, а мотивація характеризує те, як працівник виконує свої посадові обов'язки. Тому грамотно організовану систему мотивації трудового колективу можна вважати невід'ємною частиною успіху будь-якого підприємства.

Термін “мотивація” трактується як сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що заохочують людину до діяльності, спрямованої на досягнення поставленої мети. Мотивація трудового колективу має цілу низку складових, ключовою з яких є мотивація до певної трудової діяльності. В загальному розумінні мотивація персоналу є сукупністю всіх типів спонукання (потреб, інтересів, мотивів тощо) працівників до трудової діяльності, спрямованої на досягнення мети підприємства. Іншими словами, трудова мотивація – це засіб впливу на персонал для досягнення високої результативності й ефективності праці, що гарантує підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства загалом. При визначенні ролі мотивації в формуванні конкурентоспроможності підприємства вагомою є характеристика змісту та взаємозв'язку таких категорій, як “стимул”, “мотив” і “потреба”.

У теорії мотивації головне місце посідає поняття “мотив”. На сьогодні в економічній літературі наявна значна кількість його визначень, які пропонують різні науковці. Одна група фахівців під мотивом переважно розглядає усвідомлену потребу, друга – неусвідомлені спонукання, а третя визначає конкретні об'єкти та предмети вимог і потреб.

Дослідження мотивів пов'язане переважно з характеристикою потреб та засобів їх задоволення. Потреби постійно виникають і супроводжують кожну людину під час її життє-

діяльності. Велике значення потреб полягає в тому, що вони спонукають особистостей до спрямованої дії, тобто викликають інтерес до певної цільової діяльності.

Разом з терміном “мотив” широко застосовується поняття “стимул”. Стимулом називають спонукання до діяльності (моральне, матеріальне тощо), яке спрямоване на певну мету. Стимулювання – це механізм застосування конкретних засобів на вигоду працівнику та підприємству й один із засобів, завдяки якому реалізується мотивація до певної трудової діяльності. Необхідність усвідомлення взаємозв'язку вищенаведених понять повинна відзначатися будь-якою організацією, яка має намір досягти значного рівня фінансової стабільності, конкурентоспроможності та продуктивності у своїй діяльності.

Здебільшого головне значення в процесі мотивації мають саме потреби індивіда, які в загальному вигляді можуть визначатися як сукупність таких груп: трудових, матеріальних і статусних. З цієї причини мотивацію часто поділяють на матеріальну і нематеріальну.

Матеріальна мотивація є найбільш безумовним способом винагороди співробітників. Вона є механізмом матеріальних стимулів праці, основною метою якого є дотримання співвідношення суми заробітної плати персоналу з параметрами кількості і якості праці. Найбільш актуальним для нашої держави є питання матеріальної мотивації. Це пояснюється такими причинами: невисоким рівнем доходів, змінами в їх структурі та необхідністю формування нових за суттю форм, методів і підходів до матеріального стимулювання працівників.

У високорозвинених країнах ключову роль виконує нематеріальна мотивація, яка скерована на підвищення лояльності персоналу до компанії разом зі зменшенням витрат на компенсацію працівникам їх трудовитрат. Головним ефектом, що можна отримати через нематеріальну мотивацію, є підвищення інтересу співробітників до робочого процесу на підприємстві.

Отже, мотивація – одна з вирішальних функцій управління, адже досягнення головної мети та забезпечення конкурентоспроможності для всієї структури особливо залежить від злагоженості праці трудового колективу. Кожному керівнику необхідно намагатися переконати персонал працювати більш ефективно, сформувати в них прагнення до активної та ефективної трудової діяльності, заохочувати зацікавленість у плідній праці та задоволення від отримання позитивних результатів. Також важливо, щоб співробітники намагалися досягнути мети організації добровільно, ініціативно та творчо. Зовсім недостатньо найняти на роботу кваліфікованих спеціалістів, треба зацікавити їх продуктивно реалізовувати вла-

сний потенціал на шляху здобуття конкурентних переваг підприємства [2, с. 151].

Для формування конкурентної переваги при посиленні конкуренції на ринку потрібно забезпечити на промисловому підприємстві такі умови виробництва:

- унікальні технічні перспективи і передові технологічні процеси;
- придбання сучасних машин і устаткування, які значно впливають на ефективність їх використання;
- висока якість обладнання та доступний сервіс його обслуговування;
- систематичне зниження витрат на виробництво;
- новітні технології розвитку трудових ресурсів;
- дієві мотиваційні методи спонукання співробітників до активної діяльності.

Отже, ефективна діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання переважно визначається вдалою стратегією розвитку трудових ресурсів. Сьогодні на підприємстві часто постає проблема відсутності в персоналі сучасних умінь, знань, навичок або практичного досвіду для прийняття повноважень, відповідальності, участі в управлінні процесами виробництва для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції.

Здібності та можливості конкретного працівника реалізуються залежно від організації, в якій він працює. У зв'язку з цим одним із головних завдань управління трудовими ресурсами є забезпечення умов для виявлення внутрішнього потенціалу кожної особи.

Продуктивність праці можна підвищити за рахунок реалізації особливих індивідуальних характеристик працівника: вмінь, знань, навичок і досвіду, а також унікальних здібностей, які виражаються в поведінці та ставленні до робочого процесу, іншими словами – наявність компетенції.

Система управління персоналом є одним із основних елементів, які безпосередньо забезпечують конкурентоспроможність підприємства. На механізм формування конкурентоспроможності значно впливає те, якою мірою система управління персоналом задовольняє умови конкурентного середовища певного підприємства. Специфічна властивість цього зв'язку виявляється в дуальній (подвійній) сутності залежності конкурентоспроможності від трудових ресурсів, що виникає в разі прямо та опосередковано спрямованого впливу. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується внаслідок дій працівників підприємства, спрямованих на створення та вдосконалення конкурентних переваг, а також на здобутки виконання завдань, що постають перед підприємством під час його діяльності. Щодо

опосередкованого впливу персоналу, то він виражається в залежності застосування іншого обсягу внутрішніх ресурсів організації від людського фактора [7, с. 224].

Персоналу в сучасних умовах необхідно бути високоосвіченим, активним, на високому рівні володіти корпоративною культурою, креативним мисленням та інтелектом. З цією метою необхідно забезпечити механізм постійного професійного зростання працівників. Функціональні обов'язки підприємств у галузі розвитку персоналу істотно розширились. Система підготовки й перепідготовки, навчання, підвищення кваліфікації співробітників на підприємствах, по-перше, повинна відразу реагувати на зміни виробничих потреб в ефективній робочій силі, а по-друге – надати можливість персоналу згідно з його інтересами підвищувати власний професійний рівень і проходити навчання. В сучасній економічній науці людина сприймається як найбільша цінність. Людський фактор є визначальним для ефективного виробництва. Професійне зростання сприяє загальному і інтелектуальному розвитку працівника, поглиблює його ерудицію та підвищує впевненість у власних можливостях. Визначальним процесом управління професійним розвитком можна назвати організацію взаємопов'язаних механізмів формування особистих якостей працівника з унікальними конкурентоспроможними здібностями.

Ключовим напрямом професійного розвитку вважається професійне навчання – механізм формування в персоналі специфічних, фахових знань і вмінь за допомогою певних методів навчання. Управління механізмом професійного навчання доцільно розпочинати з визначення потреб, що формуються за рахунок потреб розвитку персоналу, а також необхідності реалізації працівниками власних поточних виробничих функцій. Потреби, що передбачають реалізацію виробничих завдань, формуються на базі заявок лінійних керівників та самих працівників. Насамперед, це стосується працівників, нещодавно прийнятих на роботу. Навчання персоналу дає можливість вирішувати ключові завдання як в інтересах організації (підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства), так і в інтересах кожної людини (зростання рівня та якості життя, створення можливості для реалізації власних здібностей). Працівник здобуває конкурентоспроможність на ринку праці, а рівень його освіти є одним із показників, що визначають індекс розвитку людини.

Процес навчання може здійснюватися в різних місцях, за допомогою різних методів, за різними напрямами діяльності тощо. До головних видів навчання належать навчання на робочому місці, корпоративний університет, виїзні курси та електронне навчання.

Основними завданнями керівників промислового підприємства в організації процесу навчання повинні бути такі:

- визначення ключових пріоритетів діяльності підприємства;
- моніторинг потреб та перспектив розвитку персоналу;
- формулювання цілей розвитку та спрямованість на кінцевий результат від організації процесу навчання;
- дослідження старих та впровадження нових методів реалізації управління розвитком;
- аналіз видатків на організацію навчання;
- підготовка плану щодо реалізації навчального процесу;
- контроль за продуктивністю навчального процесу.

Отже, працівників потрібно мотивувати до ефективного процесу навчання. Їм необхідно усвідомлювати, що їх знання, вміння та професійні навички повинні розвиватися і вдосконалюватися [4, с. 224].

IV. Висновки

Отже, в статті обґрунтовано, що для ефективного управління персоналом промислового підприємства потрібно поєднати ефективне навчання персоналу, підвищення рівня кваліфікації та трудової мотивації для розвитку професійних здібностей працівників, продуктивне стимулювання їх до виконання завдань вищого рівня складності. В сучасних умовах господарювання при формуванні системи управління персоналом необхідно зважати на особливості як зовнішнього середовища, так і

на певні внутрішні фактори діяльності і розвитку промислового підприємства.

Список використаної літератури

1. Вольська В. В. Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2010. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_13.
2. Минчинська І. В., Дерев'яно В. М. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. / Тернопільський нац. економіч. ун-т. Тернопіль, 2013. Т. 14. № 3. С. 148–161.
3. Пустовіт М. В. Забезпечення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства. *Теорія і практика сучасної економіки*: матер. X Міжнар. наук.-практ. конф. Черкаси, 2009. Т. II. С. 172–175.
4. Слепухіна І. Д. Розвиток трудового потенціалу машинобудівного підприємства. *Економічні інновації*. 2013. Вип. 54. С. 314–320.
5. Слепухіна І. Д. Управління персоналом машинобудівного підприємства в сучасних умовах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 139–143.
6. Супрун В. О. Управління трудовим потенціалом на машинобудівному підприємстві. *Вісник Університету банківської справи*. 2015. № 2. С. 239–245.
7. Якименко Н. В., Антіпова А. С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 45. С. 221–224.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2017.

Ткаченко А. М., Сепетая В. В. Формирование механизма управления персоналом промышленных предприятий

В статье рассмотрены особенности процесса управления персоналом промышленного предприятия в конкурентных условиях функционирования. Исследовано влияние мотивации на эффективность управления персоналом. Рассмотрена роль обучения в профессиональном развитии работников предприятия. Доказано, что организованная должным образом система управления персоналом способствует повышению результативности труда персонала и эффективности производства, влияет на конкурентоспособность промышленного предприятия. Реальный эффект от усовершенствования управления персоналом можно достичь лишь при условии базирования всех его элементов на объективной основе, исходя из соответствующих нужд промышленного предприятия и при наличии определенных условий внешней среды, что в свою очередь требует четкости теоретических и методических подходов в этой сфере.

Ключевые слова: управление персоналом, конкурентное преимущество, мотивация, обучение, профессиональное развитие, эффективность труда.

Tkachenko A., Sepeta V. Formation of Personnel Management Mechanism at Industrial Enterprises

The article is devoted to the peculiarities of the personnel management process of an industrial enterprise in competitive operating conditions. The influence of motivation on the effectiveness of personnel management is investigated. The role of training in the professional development of employees of the enterprise is considered. It is proved that the properly organized personnel management system contributes to the improvement of staff productivity and production efficiency, affects the competitiveness of an industrial enterprise. The real effect from the improvement of personnel management can be achieved only if all its elements are based on an objective basis, based on the corresponding

needs of the industrial enterprise and in the presence of certain environmental conditions, which in turn requires clarity of theoretical and methodological approaches in this area.

Having analyzed the various approaches to personnel management, one can conclude that this problem is solved abstractly, that is, in general terms with respect to the whole organization, but it is necessary to take into account the fact that each enterprise has its own specifics and features concerning personnel. Thus, the enterprise should form a management system that would provide it with high efficiency, competitiveness and a stable position in the market.

The solution of the problems of personnel development is actual for most industrial enterprises of Ukraine. Improvement of the personnel management system at the enterprise requires the adoption of well-founded management decisions regarding the continuous evaluation of the effectiveness of the personnel development process.

The most important prerequisites for ensuring the competitiveness of manufacturing enterprises is the high qualification and educational level of the staff, the degree of its adequacy to the requirements imposed by the organizational and technical conditions of functioning. Observance of all these requirements will lead to the improvement of the national economy of Ukraine and a real entry into international economic structures.

Key words: *personnel management, competitive advantage, motivation, training, professional development, labor efficiency.*