

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто складові системи управління персоналом на підприємстві. Наведені рекомендації про адаптацію цієї системи відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000.*

**Ключові слова:** персонал, управління, система, адаптація, мотивація, оцінка.

У сучасних умовах ринкових відносин в Україні найбільш вагомим чинником національної конкурентоспроможності є не природні та фінансові ресурси, а людські, тобто персонал. Персонал є одним з найважливіших ресурсів організації, необхідних для досягнення всіх її цілей і задач. На кожному підприємстві в тому або іншому вигляді існує система управління персоналом або персонал-система. Якщо наявна система конкретна та мобільна, при необхідності її можливо легко змінити (покращити). У випадку невизначеності складових персонал-системи її удосконалення стає проблематичним і навіть неможливим, тому необхідно стандартизувати існуючу систему управління персоналом.

Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Виноградський М. Д., Данюк В. М., Дятлов В. А., Єгоршина А. П., Кібанов А. Я., Колот А. М., Крушельницька О. В., Маслов Є. В. та ін. та закордонної практики доводить, що управління персоналом - це система, яка уміщує складові, тобто внутрішні системи, кожна серед них має свою специфіку. Але в цих працях не розглядаються питання щодо стандартизації цієї системи на основі апробованої у багатьох країнах системи менеджменту якості по міжнародному стандарту (МС) ISO 9001:2000.

Сучасна система управління якістю базується на стандартизації. За визначенням Міжнародної організації по стандартизації (International Standard Organization - ISO), стандартизацією є «процес встановлення та застосування правил з метою упорядкування у цій області на користь і при участі всіх зацікавлених сторін, частково, для досягнення загальної максимальної економії з дотриманням функціональних умов і вимог безпеки». Управління якістю продукції (послуг) здійснюється на основі міжнародних, державних, галузевих стандартів і стандартів підприємства. При цьому міжнародні стандарти відіграють особливу роль, оскільки є основою для розширення міжнародної торгівлі і загалом для економічного співробітництва, сприяють прискоренню науково-технічного та соціального прогресу.

Досвід багатьох національних організацій з управління якості узагальнений у пакеті міжнародних стандартів ISO 9001. У сучасний час серія стандартів ISO 9001 складає основу для досягнення стабільної якості будь-якої організації. Вона є універсальною системою управління, на основі якої будуються всі бізнес-процеси з метою їх оптимізації та досягнення максимального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Метою роботи є формування системи управління персоналом на підприємстві на базі системи управління персоналом МС ISO 9001:2000, на основі виокремлення типових складових системи управління персоналом та виявлення можливостей і напрямків їх стандартизації.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні - як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані - як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та кристалізації власного досвіду, містить сьогодні такі підсистеми:

1. Аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

2. Підбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

3. Оцінювання персоналу: персональна оцінка - рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.

4. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом.

5. Атестація і ротація кадрів: проведення заходів,

спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

6. Управління оплатою праці.

7. Мотивація персоналу: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

8. Облік співробітників підприємства: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

9. Організація трудових відносин на підприємстві: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.

10. Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека.

11. Соціальний розвиток та соціальне партнерство: організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.

12. Кадрова безпека.

13. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Для формування системи управління відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 визначені наступні принципи:

- концентрація працівників системи управління персоналом на рішення основних задач;
- спеціалізація праці в системі управління персоналом;
- паралельність виконання окремих управлінських рішень;
- адаптація системи управління персоналу до зміни цілей організації;
- послідовність робіт по формуванню системи управління персоналом;
- безперервність у роботі працівників системи управління персоналом;
- ритмічність при виконанні робіт;
- упорядкованість та цілеспрямованість інформації, яка необхідна для визначення управлінського рішення.

Система управління персоналом (персонал-система), як показує вітчизняна та зарубіжна практика, складає логічний ланцюжок, через який проходить кожний працівник за весь цикл роботи на підприємстві – від прийому до звільнення.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання

однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Наведені складові та відповідні їм системи, підлягають стандартизації по МС ISO 9001:2000. При побудові персонал-системи необхідно пам'ятати, що вона є суб'єктом ринку і її споживачами є посадові особи та структурні підрозділи, які зазнають складності з працівниками, а постачальниками інші підрозділи, навчальні центри, кадрові агентства та навчальні організації. Системі управління персоналом необхідно позиціонувати себе на підприємстві як на ринку. Аналіз діяльності українських підприємств показав, що кожне підприємство у тому або іншому вигляді і розмірі має перераховані складові персонал-системи.

Для того, щоб успішно це зробити необхідно адекватно оцінити кожну з них, саме це дозволяє зробити стандартизація. Розглянемо кожну з підсистем.

Підсистема підбору та відбору пов'язана з ситуацією на ринку праці. Якщо пропозиція на цьому ринку перевищує попит, тоді формується довгий список кандидатів на певну посаду. Кожний кандидат з цього списку повинен бути оцінений за певними критеріями. У результаті такої початкової оцінки список скорочується. Кожний кандидат цього списку проходить через систему оцінки при прийнятті на роботу, яку проводять інспектор з кадрів, керівник підрозділу, керівник організації. Якщо ж попит перевищує пропозицію, то рекомендується переходити до оцінки кандидатів без скорочення списку.

Оформлення документації та процедура прийняття на роботу повинні відповідати законодавству України на певний період часу. Логіка побудови системи оцінки кандидатів базується на переміщенні кандидата по ієрархічній драбині «інспектор з кадрів - керівник підрозділу – керівник підприємства». За останнім – завжди рішення у вигляді видання відповідного наказу. Необхідно звернути увагу, що залежно від специфіки, потреб та задач, які вирішує підприємство у процесі оцінки, воно може мати універсальну систему оцінки при прийомі на роботу або диференційовані системи по окремим посадам.

Система адаптування персоналу може бути різною, залежно від специфіки підприємства, соціальної політики, яку воно проводить, його традиції та інших умов. Основне призначення цієї системи надати прийнятому на роботу молодому початківцю послуг у вигляді надання інформації про підприємство, підрозділ, посаду та гарантованої допомоги про освоєнні посади. Мета цих послуг - допомогти новому працівнику швидко та ефективно засвоїти виробничий процес, відчувати колектив і стати його повноцінною частиною.

Система мотивації персоналу. Важливе місце у стандартах персонал-системи повинні займати методики, за допомогою яких, зокрема, вивчають мотиви та антимотиви. Насамперед необхідно відобразити методичний інструментарій для отримання інформації для вирішення задачі мотивації персоналу. У стандарті обов'язково необхідно зафіксувати:

- періодичність визначення рівня мотивування персоналу;
- документ, у якому фіксуються отримані аналітичні результати;
- порядок використання цих результатів та статистики, яка накопичується для удосконалення системи стимулювання;
- використання інформації з мотивації персоналу у

документах, які пов'язані з перспективами розвитку підприємства.

Особливо треба підкреслити, що оцінка рівня мотивації персоналу для вітчизняних підприємств є новим, актуальним і особливо значущим напрямком. Досвід у цьому напрямку показує найбільш характерну помилку: чіткий і грамотний методичний замінюється інтуїтивними відчуттями керівників без отримання, накопичення та аналізу мотиваційної статистики.

Система стимулювання персоналу. Якщо мотиви персоналу – це внутрішній двигун людини в процесі її життя та праці, то стимули – це «паливо», від його кількості і якості залежить робота конкретного працівника – «двигуна» підприємства. Система стимулювання персоналу складається з трьох груп стимулів:

- методи матеріального стимулювання (види заробітної плати, доплати, надбавки, матеріальна допомога, преміальна система, компенсації, дивіденди);
- методи соціального стимулювання (оплата путівок, проїзду, підвищення кваліфікації, надання безвідсоткової позики, медичне страхування);
- методи морального стимулювання (винесення подяки, нагородження цінним подарунком, присвоєння звання «Кращий у професії», гнучкий графік роботи).

Усі групи стимулів конкретизовані, вони часто використовуються на практиці. Аналітична інформація, яка одержується при вивченні мотивації, повинна

використовуватись для удосконалення системи стимулювання. Таким чином, система стимулювання повинна розвиватись не сама по собі, а в результаті відстеження динаміки мотивації персоналу.

Система розвитку персоналу. Ця система складається з двох частин системи фізичного розвитку персоналу і системи професійно-кваліфікаційного розвитку. Система фізичного розвитку містить спортивні споруди, спортивні секції, щоденні спортивні заняття. Професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу є ключовою системою, яка прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Як вже зазначалось, в основі системи менеджменту якості по МС ISO 900: 2000, підприємства лежать два принципових підходи – процесуальний та системний.

Міжнародний стандарт ISO 900: 2000 потребує створення документованих процедур по кожному виділеному процесу персонал-системи, тому наведені вище системи дають реальну основу для правильної побудови персонал-системи та її документування.

На жаль, у теперішній час більшість українських підприємств не використовує системну документацію по управлінню персоналом. Адже стандартизована система управління персоналом на підприємстві ефективна та результативна. Побудова систем управління персоналом і стандартизація їх у відповідності з МС ISO 9001:2000 дасть українським підприємствам реальну конкурентну перевагу – досвідчений, підготовлений, правильно мотивований та стимульований персонал.

## Список літератури

1. Архипова, Н. И. *Кадровый менеджмент [Текст] : практ. рук. для руководителей и специалистов кадровых служб / Н. И. Архипова. – М.: Приор, 2001. – 448 с.*
2. Веснин, В. Р. *Практический менеджмент персонала [Текст] : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юрист, 2003. – 496 с.*
3. Вучкович-Стадник, А. А. *Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения [Текст] / А. А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2008. – 192 с.*
4. Дмитренко, Г. А. *Мотивация и оценка персонала [Текст] : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапова, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.*
5. Егоршин, А. П. *Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2003 – 699 с.*
6. Крушельницька, О. В. *Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К., 2005. – 308 с.*
7. Маслов, Е. В. *Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 312 с.*
8. *Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібн./ В. М. Канюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.*
9. Савельев, В. С. *Управління персоналом [Текст] / В. С. Савельев, О. Л. Есков. – К.: Професіонал, 2005. – 335 с.*
10. *Системы менеджмента качества [Электронный ресурс] : ISO 9001:2000. - <http://www.siora.ru/ru/iso9001>.*
11. *Управління персоналом [Текст] : навч. посібник/ М. Д. Виноградський, С. В. Беляева, А. М. Виноградська та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.*
12. Хигир, Б. *Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала [Текст] / Б. Хигир (2-е изд.) – М.: Управление персоналом, 2003. – 448 с.*

## РЕЗЮМЕ

**Сивашенко Татьяна**

### **Усовершенствование системы управления персоналом предприятия**

В статье рассмотрены составляющие системы управления персоналом на предприятии. Приведены рекомендации адаптации этой системы в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2000.

## RESUME

**Sivashenko Tetyana**

### **Improvement of personnel management company**

The article deals with the main levels of the personnel management system. The author gives some recommendations about the adaptation this system to the international standard ISO 9001:2000.

*Стаття надійшла до редакції 23.10.2012 р.*