

УДК: 005.95/.96

М.О. Тонюк

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню процесу управління персоналом підприємства. Узагальнено основні існуючі теорії управління персоналом. Проаналізовано основні проблеми та недоліки щодо управління персоналом на підприємстві. Запропоновано напрями удосконалення процесу управління персоналом.

The article devoted to the process of personnel management study. It is summarized the main existing theories of personnel management. The problems and shortcomings related to personal management are analysed. The directions of personal management improvement are proposed.

Ключові слова: управління, управління персоналом, кадрова політика, підприємство.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується зміною вимог до кадрів, які повинні вміти користуватися новітніми методами ефективної роботи з персоналом в організаціях. Перед підприємством постає проблема сформувати таку систему управління, яка забезпечила б високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стійке становище на ринку. Провідна роль при цьому відводиться управлінню персоналом як найбільш активній складовій ресурсного потенціалу, від ефективності використання якої залежать результати функціонування фірми в цілому.

Останніми десятиріччями управлінню персоналом у світі приділяється значна увага, оскільки вже давно доведено є залежність між конкурентоспроможністю, економічним зростанням і ефективністю підприємства та якістю, мотивацією і характером використання персоналу. Дослідження проблем управління персоналом висвітлене у працях учених: Д.П. Богині, Л.В. Балабанової, О.А. Борисової, В.Р. Весніна, В.В. Волгіна, О.К. Воробійової, В.М. Гончарова, С.О. Гуткевич, Г. Десслера, О.В. Захарової, А.Я. Кібанова, А.М. Колот, О.В. Крушельницької, М.М. Кулапова, В.В. Лукашевича, В.О. Лук'янихіна, Л.А. Лутай, М.Й. Маліка, Г.А. Мамед-Заде, Є.В. Маслова, Д.Г. Мельничук, Л.І. Михайлової, Є.Б. Моргунова, Т.Л. Мостенської, Т.А. Родкіної, В.А. Рульєва, А.А. Садекова, О.В. Сардак, С.А. Сухарева, Д.Ф. Харківського, О.Г. Шпикуляка, О.О. Шубіна, А.Д. Чикуркової та інших. Проте проблеми управління персоналом потребують подальших досліджень, оскільки кадровий потенціал постійно якісно та кількісно змінюється, а тому потребує удосконалення його організації на стратегічних засадах.

Мета даної статті полягає у дослідженні процесу управління персоналом та висвітленні можливих напрямів його удосконалення.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів управління підприємством дозволили визначити, що «управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт (біологічний, соціальний, технічний) з метою досягнення певної його структури для реалізації поставлених програм і цілей. Визначаючи управління більшість авторів пов'язують його з персоналом підприємства, з умінням налаштувати людей на працю. Тобто

персонал є безумовно основним суб'єктом управління. Сутність управління персоналом в економічній літературі розкрито за допомогою наступних існуючих теорій [1, с. 28]:

1. Мотиваційна теорія управління персоналом організації, яскраво показана Н.К. Маусовим [2], за визначенням якого управління персоналом – це «безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей для досягнення максимальної віддачі від них, а, отже, високих кінцевих результатів». Аналогічної точки зору дотримуються М.В. Грачова, Є.В. Маслов, А. Маслоу, І. Макміллан та інші вчені.

2. Дескриптивна (описова) концепція управління персоналом, запроваджена І.Н. Герчиковою [3], яка визначає процес «управління персоналом» як самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників; розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; рішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу».

3. Телеологічний методичний підхід визначення сутності категорії «управління персоналом» (з погляду мети, завдань процесу управління). Прихильниками даної теорії є А.Я. Кібанов [4], Д.К. Захаров [5], Т.Л. Мостенська [6], В.О. Лук'янихін [7] та ін. Управління персоналом тут розглядається як комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів щодо кількісних і якісних характеристик персоналу і спрямованості його трудової поведінки цілям і завданням підприємства, що забезпечують відповідність (організації). Даний підхід до визначення сутності досліджуваної категорії є найбільш поширеним в спеціальній літературі.

4. Дескриптивно-телеологічний підхід, що поєднує характеристику цілей менеджменту персоналу з перерахуванням його найважливіших функцій. За дослідженнями німецьких вчених Р. Марра і В. Вебера «економіка персоналу (або управління персоналом) є сферою діяльності, характерної для всіх організацій, і її головне завдання полягає в забезпеченні організації управління персоналом і цілеспрямованому використанні персоналу» [8].

На наш погляд, управління персоналом – це ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства. Специфіка управлінської праці зумовлює об'єктивну необхідність розробки системи заходів з удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві. Слід враховувати, що складність та багатогранність процесу управління має враховувати не тільки економічну сторону управлінського процесу, а й сукупність факторів соціального, мотиваційного, психологічного впливу, які також справляють істотний вплив на ефективність управління людськими ресурсами в рамках окремого господарюючого суб'єкта.

Сучасні реалії вказують на те, що не всі підприємства в Україні приділяють значну увагу оцінці результативності процесу управління кадрами, в результаті чого відбувається постійне коливання ефективності управління персоналом та діяльності підприємств в цілому. Дослідження праць українських учених з питань управління персоналом та проведений аналіз дозволили узагальнити та доповнити основні проблеми щодо ефективності управління персоналом на підприємстві [6; 7; 9–11]. Вони наступні:

1. Відсутність менеджерів з глибокою підготовкою у сфері управління персоналом, а ті, які мають певні знання у цій сфері, не володіють достатніми навичками використання інструментів менеджменту у практичній діяльності.

2. Опір змінам й інноваціям. Персонал більшості підприємств не готовий до кардинальних змін у системі управління персоналом. Це зумовлено насамперед тим, що люди хочуть якомога більшої стабільності, впевненості у завтрашньому дні, а запровадження інновацій призводить до ризиків, які в умовах невизначеності зовнішнього середовища складно прогнозувати.

3. Постійна нестача фінансових ресурсів. На реалізацію будь-яких змін у сфері управління персоналом підприємствам необхідні фінансові ресурси.

4. Недосконалість системи мотивації персоналу. Більшість сучасних підприємств використовують лише окремі елементи мотивації персоналу, які не можуть стати поштовхом до активізації роботи персоналу. Недосконалість системи мотивації також обумовлюється нестачею фінансових та інших видів ресурсів підприємства.

5. Занижена роль персоналу на підприємстві. На сучасних підприємствах персонал має розглядатись як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Однак у більшості підприємств йому надається другорядна роль, він розглядається лише як робоча сила, необхідна для виконання конкретних завдань.

6. Недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом. У сучасному законодавстві не відображені досконалі механізми щодо управління персоналом, у результаті чого персонал багатьох підприємств не має гідної правової захищеності.

7. Недостатня гнучкість організаційних структур управління. Більшість сучасних підприємств мають лінійні, лінійно-функціональні або функціональні організаційні структури управління, які не в змозі швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

8. Недосконалість стилю і методів управління персоналом. У багатьох підприємствах спостерігається застарілий та спадковий від радянської системи авторитарний, бюрократичний стиль управління з використанням переважно організаційно-розпорядничих методів управління, що не дає можливості створити сприятливу атмосферу для впровадження концепції ефективного управління персоналом.

9. Недостатнє інформаційне забезпечення управління персоналом. Саме якісне інформаційне забезпечення є передумовою успіху підприємства в сфері управління персоналом, проте на сьогодні лише незначна кількість підприємств володіє необхідним обсягом інформації, на основі якої можна приймати і реалізовувати адекватні управлінські рішення.

10. Нерозвиненість корпоративної культури підприємства. Наслідком авторитаризму або зайвого лібералізму в багатьох підприємствах є недостатній розвиток корпоративної культури, покликанням якої має бути зміцнення корпоративної родини, морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення відчуття причетності до справ підприємства у персоналу, що призводить до втрати конкурентних позицій підприємства.

Все вищезазване потребує розробки та реалізації комплексу заходів управлінського, організаційного, економічного та соціального характеру, спрямованих на покращення кінцевих результативних показників управлінського процесу, адже можливість кар'єрного просування є одним з найбільш потужних та ефективних стимулів персоналу до якісного виконання робіт та своїх посадових обов'язків. Реалізація таких заходів, як свідчить зарубіжний досвід, сприятиме підвищенню результативності процесу управління персоналом та організацією в цілому.

На нашу думку, для удосконалення процесу управління персоналом необхідно здійснювати ряд наступних заходів:

Розробка обґрунтованої кадрової політики щодо формування кадрового потенціалу на підприємстві. Кадрова політика на підприємстві є одним із найголовніших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки тут встановлюються стратегічні цілі щодо управління, обирається кадрова стратегія підприємства (тобто модель забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей щодо управління персоналом). Стратегічні цілі щодо управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними і функціональними стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Важливу роль у доборі, оцінюванні та декваліфікації працівників відводять компетенції персоналу.

Якісна оцінка працівників на підприємстві. Ефективне оцінювання персоналу має дуже велике значення, створюючи основу для багатьох процедур: прийому на роботу, внутрішніх переміщень, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання тощо. Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого — на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин.

Ефективний механізм стимулювання праці як персоналу управління, так і інших категорій працівників. В більшості ринково розвинутих країн світу мотивацією слугують повага до персоналу, визнання їх високої кваліфікації і створення умов для особистої ініціативи. Серед головних мотиваторів виділяють: соціальний розвиток — набуття певного соціального статусу, просування по службі; особистий розвиток — набуття нових умінь та навичок, навчання протягом усього життя; відчуття причетності — участь у реалізації важливих проектів, участь у прийнятті рішень, доступ до певної інформації; «інтерес і виклик» — зацікавленість, можливість самореалізації. Головним фактором мотивації являється форма прояву поваги до працівників як висококваліфікованих робітників. Сучасний підхід до управління персоналом повинен полягати в тому, щоб дозволити як керівнику, так і підлеглому робити усвідомлений вибір.

Контроль за роботою персоналу, який має безперервний циклічний характер і повинен здійснюватися на всіх етапах управління персоналом. Контроль діяльності щодо управління персоналом, насамперед, передбачає проведення оцінювання ділових якостей персоналу підприємства.

Забезпечення соціального захисту працівників, що включає в себе: створення безпечних умов для роботи на підприємстві; забезпечення необхідних заходів охорони праці; створення умов, що дозволяють громадянам безперешкодно заробляти собі на життя будь-якими способами, що не суперечать закону; забезпечення членам суспільства прожиткового мінімуму і надання матеріальної допомоги тим, кому в силу об'єктивних причин вона необхідна; захист від чинників, що знижують життєвий рівень; створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві в цілому, в окремих структурних підрозділах, захист від психологічного пресингу тощо. Соціальний захист проявляється також у просуванні по службі (кар'єрному зростанні). Особистісний розвиток відбувається в процесі формування системи цінностей людини, набуття навичок попередження і розв'язання конфліктів, роботи в колективі, а також шляхом фізичного, психологічного, духовного, культурного, етичного і естетичного розвитку людини.

Постійне навчання працівників: в процесі роботи, за власними програмами, у центрах менеджмента, за кордоном. Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації є: первинне навчання відповідно до завдань організації та

специфіки роботи; навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника; навчання для підвищення кваліфікації; навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації; навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Отже, виявлені проблемні аспекти системи управління персоналом сучасних організацій та підприємств дозволили визначити певні напрямки удосконалення існуючої практики менеджменту на підприємствах: активізація роботи з кадрового планування, що дозволить чітко визначити орієнтири кількісного, якісного та професійного складу працівників; запровадження системи оцінки якісних характеристик персоналу організації, що дозволить укомплектувати організацію персоналом необхідної кваліфікації та підвищити якість виконуваних робіт; удосконалення ефективної системи стимулювання персоналу. Це дасть можливість визначити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників; керівництву підприємств слід більш детальну увагу приділяти плануванню кар'єри працівників.

1. *Харківський Д.Ф.* Результативність процесу управління персоналом організації / *Д.Ф. Харківський, Є.О. Тимченко* // Економіка харчової промисловості. – 2010. – №1 (5). – С. 27–30; 2. *Маусов Н.С.* Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления / *Н.С. Маусов* // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №6. – С. 8–12; 3. *Герчицова И.Н.* Менеджмент / 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.; 4. Управление персоналом организации / Под ред. *Кибанова А.Я.* – М.: Инфра-М, 2005. – 638 с.; 5. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений. – М. Инфра-М., 2002 – 368 с.; 6. *Мостенська Т.Л.* Управління персоналом / *В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська.* – К.: Кондор, 2011. – 310 с.; 7. *Лук'янихін В.О.* Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / *В.О. Лук'янихін.* – Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с.; 8. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики: навчальний посібник / Под ред. *Р. Марра, Г. Шмидта.* – М.: Депо, 2001. – 400 с.; 9. *Крушельницька О.В.* Управління персоналом: Навч. посіб. / *О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук.* – К.: Кондор, 2003. – 296 с.; 10. *Малік М.Й.* Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект / *М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк.* – К.: ННЦ «ІАЕ», 2005. – 370 с.; 11. *Богиня Д.П.* Основи економіки праці: Навч. посіб. / *Д.П. Богиня.* – К.: Знання – Прес, 2000. – 313 с.