

УДК 005.95/.96:331.1

*А.О. Козинець*

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто проблеми організації ефективного управління персоналом як головного ресурсу підприємства в умовах його розвитку. Визначено провідні фактори мотивації праці, головні принципи управління персоналом у сучасних умовах господарювання, основні завдання управління працею та розвитком персоналу на підприємствах. Запропоновано шляхи вирішення проблем управління працею.

In this article deals with the problem of effective personnel management as the main resource of the enterprise in terms of its development. The major factors of motivation, basic principles of personnel management in today's economic conditions, the main task of labor management staff development in domestic enterprises, the main proposed solutions to the problems of labor management.

Ключові слова: персонал, мотивація, управління, розвиток персоналу, управління витратами.

Key words: staff motivation, management, staff development, cost management.

Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом. Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління набуває особливої актуальності. Отже, потреба

вибору найкращого варіанта управління витратами в системі розвитку персоналу підприємства зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій галузі.

Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить актуальними, тому потребують детального аналізу.

Метою статті є теоретичне дослідження проблем управління персоналом та його розвиток на вітчизняних підприємствах.

Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: Ансофф І., Боумен К., Виханський О.С., Наумов О.І., Пономаренко В.С., Бєляєва С., Виноградський М., Журавльов М., Іванцевич Дж., Кибанов А., Бісвас П.Ч., Євтушевський В.А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. та ін. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Важливим елементом системи управління є люди з їх рівнем освіти, досвідом й майстерністю. У теорії менеджменту використовується значна кількість термінів на позначення людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, тому що саме він визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, які оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей [1].

Управління персоналом підприємства, в умовах ринкової економіки, розглядає працівників як надбання організації, як ресурс, який треба ефективно застосовувати для досягнення цілей, як джерело невикористаних резервів.

У сучасних умовах ринкової економіки серед проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією з головних є проблема управління персоналом. У найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними.

Розвиток персоналу — одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного виробництва. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу приділяли недостатньо уваги, але саме в період кризи розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю [9].

Ефективне управління персоналом треба будувати на основі певних принципів. Деякі з них представлені на рис. 1.

Головним завданням управління персоналом у сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. Тому співробітники фірми постійно повинні намагатися підвищувати свій культурний і освітній рівень. Це може виражатися в безперервному підвищенні свого професіоналізму і розвитку особистих культурних переваг.

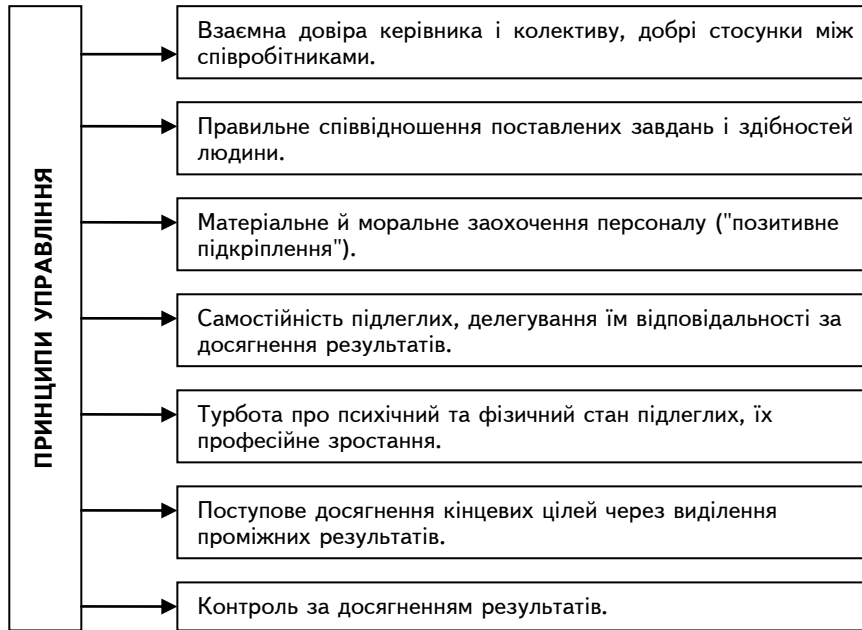


Рис. 1 Принципи управління персоналом [8]

За сучасних умов проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності. *Система розвитку персоналу* – це системно-організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів із метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, але вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є досить складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно вступають у взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства [2].

Успішна діяльність підприємства за умов жорсткої ринкової конкуренції залежить від творчої активності робітників. Тому провідним завданням менеджера є мотивація персоналу [5]. На думку фахівців, механізми стимулювання працівників є складними системами впливу керівництва організації на співробітників, що безпосередньо передбачають взаємодію керівника і робочого персоналу. Сьогодні механізм мотивації праці в Україні залишається застарілим і неефективним, не відповідає новим потребам, стратегічним завданням соціально-економічного розвитку держави.

При управлінні персоналом найчастіше виникають такі проблеми: підбір, формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату у колективі тощо.

Слід зазначити, що управління людськими ресурсами має відповідати методам розвитку підприємства, захищати права і обов'язки працівників, забезпечувати дотримання правил при формуванні, стабілізації і використанні людських ресурсів. Першим кроком до досягнення поставлених цілей є підбір персоналу. Існує декілька підходів до підбору кадрів на підприємстві. Серед них найбільш розповсюдженими є самостійне наймання персоналу та звернення до агентств і служб зайнятості. Звичайно, кожна організація застосовує різні методи для вибору кадрів. Зокрема, анкетування, систему психологічних тестів, інтерв'ю.

Завдання керівника полягає у створенні дружніх відносин у колективі, у пошуку саме таких методів та підходів, які сприятимуть більш ефективній роботі. Персонал потрібно заохотити, створити такі умови, за яких у кожного працівника буде бажання працювати плідно і з натхненням. При цьому досить важливу роль відіграє трудоздатність працівників, їх кваліфікованість. Використання таких форм заохочень як безкоштовні обіди, надання медичних послуг, організація відпочинку за рахунок підприємства (путівки) підвищать мотивацію працівників.

Основа концепції управління персоналом підприємства нині складається зі зростаючої ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством.

На конкурентних ринках головним є якість продукції, тобто система управління якістю, функціонування якої залежить від найманих працівників, їх кваліфікації, здатності постійно навчатися і вдосконалювати свої знання і вміння [6]. Низький кваліфікаційний рівень найманих працівників є однією з головних причин слабкої конкурентоспроможності підприємства, що впливає на прибутки підприємства і обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації й розвитку персоналу. Все це обумовлює необхідність приділення особливої уваги стратегії розвитку персоналу підприємства на ґрунті формування відповідної організаційної культури.

Все більше управлінців визнають, що конкурентну перевагу підприємства визначає, передусім, перевага персоналу даного підприємства порівняно з іншими. Така думка виникає через те, що нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку. Саме робота персоналу має свої особливості, характерні лише конкретному підприємству: рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організація роботи і стимулювання найманих працівників, що можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів [3].

Отже, необхідно реформувати систему підготовки і розвитку найманих працівників на підприємстві, що має отримати державне, а саме законодавче підкріплення з реформуванням існуючої податкової, фінансової, соціальної політики. Вказані зміни повинні спиратися на існуючий вітчизняний та закордонний розвиток управління людськими ресурсами.

На сучасному етапі розвитку ринку і суспільства якість людського капіталу — головна цінність і перевага в конкурентній боротьбі. Підприємство повинно сприяти розвитку найманих працівників, адже розвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства [7]. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

*Управління персоналом як вид діяльності* — це управління живою працею, людьми, найбільш складним і перспективним, потенційно невичерпним ресурсом підприємства, у вирішальному ступені визначальна ефективність діяльності, конкурентоздатність і вживаність організації.

Управління персоналом повинне здійснюватися через узгодження цілей між співробітниками і керівником. Поставлені цілі мають бути однозначними та ясними, по можливості обговорюватися і узгоджуватися зі співробітниками при складанні планів їхньої діяльності, пояснення зв'язку між цілями працівника, цілями підрозділів.

Також необхідно здійснити ряд заходів у соціальній сфері, а саме: більш послідовно вводити в життя систему пільг для сімейних працівників, працівників з дітьми, учнів для закріплення тенденції стабілізації кадрового складу. З метою підвищення кваліфікаційного рівня працівників підприємства необхідно скласти конкретний довгостроковий план навчання персоналу з урахуванням потреб підприємства. Доцільним буде впровадження в практику підприємства принципу полівалентності персоналу, тобто всередині підприємства організувати роботу з вивчення основ суміжних спеціальностей.

Потрібно звернути більшу увагу нематеріальній мотивації на підприємстві. Варто розробити і на рівні підприємства оформити нормативну систему заохочення працівників за висунування нових робочих ідей.

Треба розуміти, що побудова ефективного механізму мотивації — надзвичайно складна справа, адже існує величезна кількість людських потреб та засобів їх задоволення. Ті мотиватори, що дають ефект у даних умовах стосовно одних людей, можуть зовсім не діяти за інших обставин. Саме тому не існує універсальної системи мотивації [8]. Кожне підприємство повинно розробити свою систему мотивації, або ж внести корективи у прийняту, так би мовити адаптувати її для себе.

Роль і цілі управління перебувають у тісному зв'язку між собою. Роль керівника, що займає певну посаду, представляє набір певних поведінкових правил, міру його впливу і ступінь участі в цілеспрямованій діяльності.

Отже, управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей; тобто наскільки ці цілі є досягнутими. Затвердження цього положення як не порушного постулат є найбільш важливою умовою створення ефективного системи управління. Система мотивації персоналу повинна будуватися на всебічному вивченні та врахуванні потреб робітників.

Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу. Розвиток персоналу повинен бути безперервним, і включати в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Одним із основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень — все це робить найманого працівника конкурентоспроможнішим на ринку праці.

Однією з причин нехтування розвитком персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти. Також залишаються недостатньо розробленими питання щодо оптимізації витрат в управлінні розвитком персоналом у контексті дослідження механізму обґрунтування та структури витрат на інноваційну діяльність підприємств, що поєднує їх функціональні сфери, зокрема маркетинг, виробництво, організаційну структуру.

Таким чином, проблема необхідності вирішення комплексних проблем, пов'язаних із удосконаленням системи управління витратами підприємства в системі розвитку персоналу, сьогодні є актуальною. Проблеми управління персоналом в їх системному, організаційному зв'язку ще не осмислені належним чином. Управління персоналом як науковий напрям і сфера практичної діяльності в державі тільки проходять етап свого становлення.

1. *Балановська Т.І.* Управління кадровим потенціалом промислових підприємств / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. — 2003. — № 7–8. — С. 50–52; 2. *Бісвас П.Ч.* Управління персоналом на іноземних підприємства в Україні / П.Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. — 2008. — № 3. — С. 36–39; 3. *Галушко В.П.* Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів / В.П. Галушко, І.А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. — 2007. — № 1 (13). — С. 6–12; 4. *Гризовська Л.О.* Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 5. — Т. 2. — С. 192–196; 5. *Давидович І.Є.* Управління витратами / І.Є. Давидович. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 320 с.; 6. *Корчевська Л.О.* Прогнозування рівня використання трудового потенціалу України як складова управління його розвитком / Л.О. Корчевська // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 3. — С. 136–140; 7. *Крушельницька О.В.* Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. — К.: «Кондор», 2003. — 296 с.; 8. *Олексенко Р.І.* Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. — 2010. — № 14. — С. 41; 9. *Тяннікова К.П.* Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства / К.П. Тяннікова, С.В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. — 2010. — Вип. 6. — С. 78–82.