

УДК 33.08:[658.3:331.108]

С.О. Пузирьов

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ, ТЕХНОЛОГІЇ

У статті розглянуто сутність та основні теоретичні аспекти управління персоналом підприємства, його функції, принципи, формування, технології, ефективність та значення для підприємства в цілому.

The article deals with the essence and basic of theoretical aspects of enterprise personnel, its features, principles, development, technology management, efficiency and value for the enterprise as a whole. The purpose of formation personnel – to minimize reserve unrealized opportunities due to a mismatch potentially generated in learning abilities to work and personal qualities of the possibilities of their use for the specific types of work, potential and actual employment in quantitative and qualitative terms. Personnel management is in the process of meeting targeted actions and involves: defining objectives and main directions of personnel; determination means, forms and methods of goals; organization of implementation of decisions; coordination and monitoring of the planned activities; continuous improvement of the system of personnel work. When the overall strategy of conscious, it is possible to set individual HR functions to be combined with this strategy is best.

HR functions are closely linked and form together with a certain system of staff where the changes taking place as part of each function, necessitate revision of all other connected functional tasks and responsibilities. Successful completion of these goals requires the solution of such problems as: enterprise software needs in the workforce in the required quantities and required qualifications.

Ключові слова: персонал підприємства, формування, функції, принципи, технологія управління, ефективність, система управління.

Key words: enterprise personnel, formation, functions, principles, technology management, efficiency management system.

Формування (становлення) персоналу організації – особлива стадія, у процесі якої закладаються основа його інноваційного потенціалу і перспективи подальшого нарощування. Ця стадія є винятково важливою в життєвому циклі нового підприємства. Від своєчасного і повного рішення соціально-економічних і організаційних завдань багато в чому залежить його ефективна робота. Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованої потреби підприємства в ній впливає на рівень трудового потенціалу. Це означає, що як дефіцит, так і надлишок персоналу однаково негативно впливають на трудовий потенціал. Так, недостача персоналу призводить до недовикористання виробничого потенціалу та надмірного навантаження на працівників; зміст зайвої чисельності призводить до недовикористання їхнього індивідуального потенціалу.

Проблемам управління персоналом підприємства присвятили свої праці такі вчені-економісти: Абрамов В.М., Данюк В.М., Гриненко А.М., Богиня Д.П., Грішнова О.А.,

Бойчик І.М., Вакуленко А., Завіковська Г.Т., Колот А.М., Сиротенко Г., Сладкевич В.П., Тейлор Ф.У. та інші.

Метою статті є розкриття теоретичних основ сутності та основних теоретичних аспектів управління персоналом підприємства, його функцій, принципів, формування, технологій, ефективності та значення для підприємства в цілому.

Система управління персоналом включає ряд стадій: формування персоналу (прогнозування структури персоналу, визначення потреби, планування персоналу, залучення, підбір, розстановка персоналу, заключення трудових договорів і контрактів); використання персоналу (професійно-кваліфіковане та посадове просування робітників (управлення кар'єрою), створення постійних кадрів, покращення морально-психологічного клімату, забезпечення робочих місць); стабілізація персоналу (облік кваліфікації та особових навиків із формуванням банку даних, оцінка результатів праці для визначення потенціалу кожного працівника, навчання, підвищення кваліфікації на підприємстві) [3].

Таким чином, ціль формування персоналу — звести до мінімуму резерв нереалізованих можливостей, що обумовлений розбіжністю потенційно сформованих у процесі навчання здібностей до праці й особистих якостей з можливостями їхнього використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційної і фактичної зайнятості в кількісному і якісному відношенні.

На стадії формування персоналу мають бути вирішені такі завдання: установлення співвідношення чисельності працівників із різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом; забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників з метою повного використання їхнього трудового потенціалу і підвищення ефективності їхньої праці; оптимізація структури працівників із різним функціональним змістом праці.

В основу рішення цих завдань можуть бути покладені основні принципи використання персоналу в організації: відповідність чисельності працівників обсягові виконаних робіт; узгодження працівника зі ступенем складності його трудових функцій; обумовленість структури персоналу підприємства об'єктивними факторами виробництва; максимальна ефективність використання робочого часу; створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення виробничого профілю працівників.

Розглядаючи процес управління персоналом як цілісну систему, можна виокремити основні елементи, що реалізують такі функції:

- організаційну (планування джерел комплектування кадрами; інформованість населення про набір кадрів і терміни набору; обсяг засобів, виділених на підготовку кадрів і житлово-побутове будівництво і т. ін.);
- соціально-економічну (комплекс умов і факторів, що визначають використання і закріплення персоналу);
- відтворювальну (забезпечують створення учбово-матеріальної бази і розвиток персоналу).

Проведення цієї роботи дозволить вже в проєкті визначити основні елементи структури трудового потенціалу, взаємозалежні з техніко-економічним рівнем виробництва. Своєю чергою кожна із зазначених систем теж має комплексний характер і включає ряд функціональних підсистем (рис. 1).

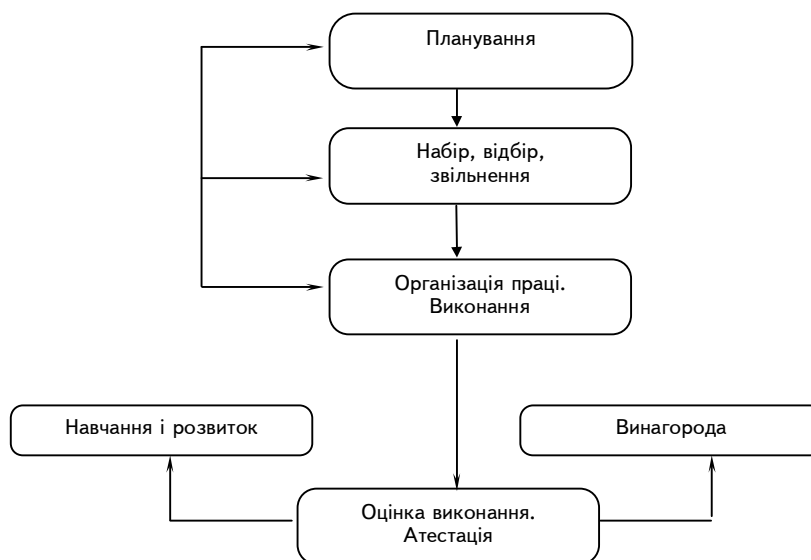


Рис. 1. Принципова схема управління персоналом [6]

Кожна з цих підсистем може бути представлена як групою осіб, так і одною особою залежно від масштабів самої організації і ступеня розвитку кадрової політики. Основне призначення приведеної спеціалізації полягає в чіткому формулюванні завдань і функцій управління в цілому й окремих адміністраторах зокрема; у ясного розумінні механізму впливу на трудові ресурси.

Управління персоналом базується на таких вихідних положеннях: необхідність тісного зв'язку планування персоналу зі стратегією розвитку організації (фірми); кількісна оцінка витрат на роботу з персоналом і їхнього впливу на економічні показники виробництва; визначення необхідного пакета компенсацій для ефективної роботи на ринку праці.

Управління персоналом як функція управління покликана поєднувати, координувати й інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Досягається це за допомогою реалізації принципів роботи з персоналом, їхньою взаємодією. Під принципом розуміється науковий початок (підстава, правило), що при рішенні треба враховувати або дотримувати.

Для кожного стану міжособистісних відносин, досягнутого рівня самоорганізації, вірогідності оцінки суспільно-корисного ефекту існує оптимальний рівень самоорганізації або прав самоврядування, при наявності яких підприємство одержує максимальний суспільно-корисний ефект. Принципова схема управління персоналом приведена в табл. 1.

Таблиця 1

Структура управління персоналом (принципова схема) [7]

Розробка і проведення кадрової політики	Оплата і стимулювання праці	Групове управління, взаємини в колективі і з профспілками	Соціально-психологічні аспекти управління
Принципи підбору і розміщення персоналу	Форми оплати праці	Залучення працівників в управління на низовому рівні	Мотивація праці працівників і творча ініціатива

Продовження табл. 1

Умови наймання і звільнення	Шляхи підвищення продуктивності праці	Робочі бригади та їхні функції	Організаційна культура фірми
Навчання і підвищення кваліфікації	Заохочувальні системи оплати праці	Взаємини у колективі	Вплив управління персоналом на діяльність фірми та її організацію
Оцінка персоналу та його діяльності		Взаємини з профспілками	

Структура управління персоналом містить у собі такі напрями діяльності:

- *планування ресурсів* – розробка плану задоволення потреб у людських ресурсах і необхідних для цього витрат;
- *набір персоналу* – створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
- *добір* – оцінка кандидатів на робочі місця і добір кращих із резерву, створеного в ході набору;
- *визначення заробітної плати і компенсації* – розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження персоналу;
- *профорієнтація й адаптація* – уведення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку;
- *навчання* – розробка програм навчання персоналу з метою ефективного виконання роботи і його просувальних;
- *оцінка трудової діяльності* – розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника;
- *підвищення, зниження, переклад, звільнення* – розробка методів переміщення працівників на посаді з більшою або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору наймання;
- *підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі* – розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів;
- *трудова відносина* – здійснення переговорів по висновку колективних договорів;
- *зайнятість* – розробка програм забезпечення рівних можливостей зайнятості.

Забезпечення гарантій зайнятості для персоналу робить будь-яку фірму більш прибутковою та конкурентоздатною, особливо якщо стратегія стабілізації складу працівників використовується як засіб для підвищення гнучкості в керуванні персоналом, створення умов для тісної взаємодії працівників і збереження найбільш кваліфікованого їхнього складу.

Формування системи управління персоналом припускає, насамперед, побудову «дерева цілей», причому цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечення їхньої найменшої суперечливості, визначення ролі і місця керування персоналом у забезпеченні головних цілей підприємства (організації, фірми) [4].

Цілями управління персоналом підприємства (організації) є: підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи керування персоналом підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми. Між цілями і функціями існують визначені розходження. Ціль — це стан, до якого прагнуть, а функція — це фактична дія.

Цілі організації характеризуються трьома ознаками: вони відбивають бажані стани в майбутньому; позначають ці стани конкретно і відрізняються від індивідуальних цілей тим, що мають властивість, обов'язкову для всіх працівників підприємства; їх офіційно затверджують, а керівництво підприємства схвалює. Цілі виконують три функції: керування, координації і контролю. Цілі — це стимул для поведінки, тому вони керують поведінкою. Вони дозволяють і стимулюють взаємне узгодження поведінки й у цьому змісті виконують координуючу функцію. І, нарешті, визначають вироблення критеріїв для контролю [6].

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і припускає: визначення цілей і основних напрямів роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організацію роботи з виконання прийнятих рішень; координацію і контроль виконання намічених заходів; постійне вдосконалювання системи роботи з персоналом. Коли загальна стратегія організації усвідомлена, стає можливим установити індивідуальні функції управління персоналом, що будуть сполучатися з цією стратегією якнайкраще.

Необхідність узгодження між собою стратегії управління персоналом і стратегії підприємництва охоплює основні функції керування і містить у собі: підбір, наймання і формування персоналу організації для найкращого досягнення цілей виробництва; оцінку персоналу; розвиток організаційної структури і морального клімату підприємства, що сприяють прояву творчої активності кожного працівника; найкраще використання потенціалу працівників і його винагорода; забезпечення гарантій соціальної відповідальності організацій перед кожним працівником.

У практичному плані можна виокремити такі основні функції управління персоналом: чітке розуміння і реалізація стратегічних і тактичних цілей своєї фірми; прогнозування ситуації на ринку праці й у власному колективі для вживання відповідних заходів; аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи; мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально комфортних умов у колективі, рішення приватних питань психологічної сумісності співробітників тощо. При цьому зберігаються і традиційні завдання з адміністративної роботи з кадрами.

Функції управління персоналом дуже тісно пов'язані між собою й утворюють у сукупності визначену систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються в складі кожної з функцій, викликають необхідність коректування всіх інших сполучених функціональних завдань і обов'язків. Так, наприклад, поширена у світовій практиці контрактна форма наймання персоналу призвела до помітної зміни функціональних обов'язків [4].

Щоб ефективно керувати, необхідно знати механізм функціонування досліджуваного процесу, усю систему факторів, що викликають його зміни, а також засоби впливу на ці фактори. Отже, можна говорити про визначений механізм функціонування системи управління персоналом і про використання різних інструментів впливу на працівника, тобто про визначену технологію роботи з кадрами.

Управлінські впливи на об'єкт управління — персонал підприємства — можуть бути спрямовані безпосередньо на працівника або на їхню сукупність як виробничий осередок, а також на чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, де протікає процес праці. В останньому випадку можна говорити про непрямий вплив на об'єкт управління [2].

Розрізняють кілька видів технологій: багатоланкові, під якими розуміється серія взаємозалежних завдань, виконуваних послідовно; посередницькі — надання послуг одними групами людей іншим у рішенні конкретних завдань; індивідуальні — з конкретизацією прийомів, навичок і послуг щодо окремого працівника.

Прикладом реалізації багатоланкових технологій в управлінні персоналом є прийняття управлінських рішень на кожному етапі трудового життя працівника на підприємстві (наймання, підготовка, адаптація, безпосередня трудова діяльність і т. д.), що відповідають завданням і методам управлінського впливу [6].

Посередницькі технології використовуються в ході взаємодії кадрової служби з керівниками структурних підрозділів підприємства з питань реалізації кадрової політики, підбору кадрів, їхньої оцінки тощо.

Індивідуальні технології значною мірою орієнтовані на керування поведінкою людей у ході трудової діяльності і спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології і, насамперед, методів регулювання міжособистісних відносин. В управлінні персоналом необхідно знати, які цілі можуть бути досягнуті за допомогою тих або інших засобів впливу, як і через що цей вплив здійснюється.

Арсенал застосовуваних тут засобів (методів, прийомів роботи з кадрами, виражених у різних організаційних формах) досить різноманітний: кадрове планування; керування змінами; оптимізація чисельності і структури персоналу, регулювання трудових переміщень; вироблення правил прийому, розміщення і звільнення працівників; структурування робіт, їхнє нове компонування, формування нового змісту праці, посадових обов'язків; керування витратами на персонал як засобом впливу на розвиток трудового потенціалу працівника; організація праці як засіб створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі роботи; керування трудовим навантаженням, оптимізація структури робочого часу; оцінка і контроль діяльності; політика винагороди за працю, його високі результати; надання соціальних послуг як засобу мотивації, стабілізації колективу; тарифні угоди між адміністрацією і колективом; соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії і т. д.); формування корпоративної культури тощо [2].

Частина цих засобів має організаційний характер (кадрове планування, організація праці), інші зв'язані з впливом на працівника з метою зміни його мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагороди, оцінки, забезпечення взаємодії і т. ін.).

Таким чином, успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення таких завдань: забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідній кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу; повне й ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня його організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення в працівника звички до взаємодії і співробітництву; закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності засобів, затрачених

на робочу силу (залучення, розвиток персоналу); забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників у відношенні змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування і т. ін.; узгодження виробничих і соціальних завдань (балансування інтересів підприємства й інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності); підвищення ефективності керування персоналом, досягнення цілей керування при скороченні витрат на робочу силу.

1. *Абрамов В.М.* Нормування праці: [підручник] / В.М. Абрамов, В.М. Данюк, А.М. Гриненко. — К., 2012. — 453 с.; 2. *Богиня Д.П.* Основи економіки праці: навч. посіб. [для студентів економічних спеціальностей] / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. — К.: Знання-Прес, 2000. — 313 с.; 3. *Бойчик І.М.* Економіка підприємства: [навч. посіб.] / І.М. Бойчик. — К.: Атіка, 2009. — 480 с.; 4. *Вакуленко А.* Концепція управління персоналом в системі менеджмента якості / А. Вакуленко // Персонал. — 2008. — № 2. — С. 31–34; 5. *Завіковська Г.Т.* Економіка праці: навч.-метод. посіб. [для самостійного вивчення дисципліни] / Г.Т. Завіковська. — К.: Київський національний економічний університет, 2008. — 323 с.; 6. *Колот А.М.* Мотивація, стимулювання і оцінка діяльності персоналу: навч. посіб. / А.М. Колот. — К.: Вид-во «КНЕУ», 1998. — 434 с.; 7. *Сиротенко Г.* Управління персоналом: світовий досвід у контексті вітчизняних проблем / Г. Сиротенко // Управління освітою. — 2008. — С. 5–6; 8. *Сладкевич В.П.* Мотивационный менеджмент: курс лекцій / В.П. Сладкевич. — К.: МАУП, 2008. — 480 с.; 9. *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. — М.: Контролинг, 1991. — 104 с.