

# Підходи до побудови системи управління персоналом будівельного підприємства

Стаття присвячена розробленню концептуальних засад побудови системи управління персоналом будівельних підприємств з урахуванням особливостей управління в будівельній галузі та необхідності оновлення ролі служби персоналу.

**Ключові слова:** управління персоналом, служба персоналу, стан персоналу, будівельні підприємства.

Стаття посвящена разработке концептуальных основ построения системы управления персоналом строительных предприятий с учетом особенностей управления в строительной отрасли и необходимости обновления роли службы персонала.

**Ключевые слова:** управление персоналом, служба персонала, состояние персонала, строительные предприятия.

The conceptual framework of the personnel management system in construction enterprises based on management specifics in the industry is developed. The necessity to upgrade the role of personnel service is considered.

**Keywords:** personnel management, personnel service, personnel characteristics.

**Постановка проблеми.** Людський ресурс є найголовнішим і вирішальним для будь-якого підприємства, а широківідомий радянський лозунг «Кадри вирішують все» залишається вкрай актуальним і зараз.

Персонал підприємства є унікальним ресурсом. По-перше, відповідно до класичної теорії людини, працюючи, створюють прибавочну вартість товару. По-друге, персонал є єдиним «живим» ресурсом організації, а отже він самостійно приймає рішення про роботу на тому чи іншому підприємстві в залежності від забезпечених йому умов праці, рівня заробітної плати, моральної задоволеності від праці тощо. По-третє, персонал підприємства є носієм специфічної інформації про це підприємство, його організаційний лад, структуру, персональний склад, виробничі та комерційні зв'язки тощо. По-четверте, саме від персоналу безпосередньо залежить якість продукції, що виробляється підприємством. Таким чином, пошук та використання на підприємствах ефективних шляхів, методів управління персоналом, побудови системи управління персоналом є актуальним завданням.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблематиці управління персоналом вже присвячена величезна кількість робіт. За розробку теорії людських ресурсів – Теодору Шульцу в 1974 році і Генрі Беккеру у 1992 році бу-

ла присуджена Нобелівська премія в галузі економіки, в 2010 році – за новітні дослідження щодо ринку праці – Пітеру Даймонду, Дейлу Мортенсену та Кристоферу Пісаріді. Розгляду питань управління персоналом присвячені роботи таких видатних вчених, як С. Адамс, В. Врум, А. Маслоу, Т.Ю. Базарова, Л.Д. Столяренко, М.В. Каймакова. Окремі аспекти управління діяльністю персоналу підприємств розглядалися також науковцями В.Р. Весніним, О.І. Наумовим, О.В. Федосовою, В.О. Поколеком, Н.П. Івлевою.

Невирішена частина загальної проблеми. Людство знаходиться в постійному розвитку, а отже виявляються нові аспекти і в галузі управління персоналом, а тому виникає потреба розвитку підходів до побудови системи управління персоналом будівельних підприємств з урахуванням особливостей будівельної галузі.

**Метою статті** є розроблення концептуальних засад побудови системи управління персоналом будівельних підприємств з урахуванням необхідності оновлення ролі служби персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Управління як вплив на об'єкт має реалізовуватися шляхом застосування різних, цілеспрямованих, взаємопов'язаних, несуперечливих заходів, які виходять із методів, обраних організацією для управління, та розроблених для цього механізмів.

До основних методів управління належать [1, 5, 6] економічні, адміністративні (організаційно-розподільчі) та соціально-психологічні.

Економічні методи управління (ЕМУ) – способи і прийоми впливу на людей, в основі яких лежать економічні відносини людей і використання їх економічних інтересів. Найбільш поширеними формами прямого економічного впливу на персонал є: господарський розрахунок, матеріальне стимулювання та участь у прибутках через придбання цінних паперів (акцій, облігацій) організації [8].

Адміністративні методи реалізуються шляхом прямого впливу керівників на підлеглих: 1) через адміністративні накази, 2) на основі укладених договорів; 3) через розпорядження та вимоги; 4) статuti та регламенти; 5) правила, нормативи, інструкції та інші документи, організаційно регламентують діяльність підлеглих осіб [5].

Соціально-психологічні методи передбачають використання моральних стимулів, особливих способів та умов комунікації, порівнянь та інших прийомів впливу на психологічні установки та емоційну сферу психіки людей.

Вибір засобів управління залежить від мети управління. Автор [7] таким чином сформулював мету системи управління

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

персоналом на підприємствах, які орієнтовані на споживача, – забезпечення персоналом, організація його ефективного використання, професійного і соціального розвитку, створення синергетичних взаємовідносин у процесі роботи, що сприяє випуску продукції з високими споживчими якостями.

На нашу думку, основною метою управління персоналом є досягнення і підтримання такої його якості та рівня виконання функціональних обов'язків, продуктивності, які забезпечують досягнення мети, поставленої перед організацією, найбільш ефективним чином.

Для реалізації функцій управління персоналом в організації створюється система управління персоналом. Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, взаємозв'язку керівників та спеціалістів в процесі обґрунтування, опрацювання, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Система управління персоналом має ґрунтуватися на принципах цілеспрямованості, ієрархічності, урахування потреб та інтересів, взаємозалежності із іншими елементами підприємства, динамічної рівноваги в розвитку підприємства, економічності функціонування підприємства, активізації діяльності, системності розвитку, єдиновладдя [3].

Автор [2] виділяє загальні та спеціальні принципи управління персоналом. До загальних він відносить системність, адаптивність, гнучкість, вірогідність, гуманізацію, а до спеціальних – корпоративний демократизм, конкурентоспроможність, соціальне партнерство, професіоналізм, соціально відповідальність, ефективність.

На думку автора [3], основними елементами системи управління персоналом (що впливають на конкурентоспроможність підприємства) є реалізація функцій кадрових служб, організація праці, регламентація виконавців, горизонт (термін планування), витрати на персонал ресурси фірми, витрати на навчання, соціальна інфраструктура, форми навчання, залучення персоналу на підприємство, мотивація праці, стиль керівництва.

Автор [7] виділяє такі підсистеми системи управління персоналом за змістом виконуваних робіт: розвитку персоналу; трудових відносин; аналізу і розвитку стимулювання праці; умов праці; розвитку соціальної інфраструктури; планування прогнозування та маркетингу; розробки організаційних структур управління; юридичних послуг.

Автор [7] розглядає розвиток системи управління персоналом як цілеспрямовану діяльність працівників підрозділів системи управління персоналом, лінійних і функціональних керівників, яка включає: розробку стратегії кадрової політики, концепцію управління персоналом, формування і удосконалення системи управління персоналом, виконання процедур роботи з людьми. На думку автора, в результаті розвитку системи управління персоналом ефективність управління персоналом досягається шляхом приведення у відповідність до вимог ринку цілей, форм, методів і процедур управління персоналом, а також можливості їх трансформації.

Автором [9] визначено зовнішні чинники, які впливають на функціонування системи управління персоналом промислового підприємства. Серед них як базові виділено: соціально-економічну політику держави та регіону; рівень розвитку соціального капіталу; особливості законодавчого регулювання виробничих і трудових відносин; систему соціального захисту працюючих; ефективність політики зайнятості; характер ринку і професійно-кваліфікаційні зміни в робочій силі; фінансово-економічний стан і динаміку економічного розвитку господарюючих суб'єктів.

У рамках запропонованої автором [4] системи управління діяльністю персоналу дорожньо-будівельного підприємства пропонується реалізація функцій за двома циклами: розширеним і елементарним. Розширений цикл припускає реалізацію таких функцій: аналіз виконання виробничих завдань, аналіз виконання норм, аналіз зовнішніх умов (вимог замовника), визначення обсягу БМР, підбір складу машино-дорожнього загону (МДЗ), розробка норм, планування виробітку МДЗ, регламентація робіт, операцій і функцій, регулювання роботи МДЗ, розробка стимулів.

Елементарний цикл управління діяльністю відповідає оперативному й ситуаційному управлінню. На цьому рівні уточнюються додаткові умови діяльності, коректуються планові завдання, з урахуванням індивідуальних цінностей працівників вибираються адекватні конкретній виробничій ситуації методи управління персоналом, приймається рішення про розмір і вид стимулів. За цим циклом також реалізуються функції другого підкласу інформаційно-контрольного блоку: облік фактичних результатів діяльності виробничого персоналу із занесенням показників у спеціальні форми, порівняння досягнутих результатів із запланованими, оцінка значущості їхніх відхилень, оперативне регулювання ходу виконання виробничих завдань [3].

Таким чином, автор [4] пропонує до системи управління діяльністю виробничого персоналу ввести додаткові функції: оцінку надійності виробничого персоналу, облік індивідуальних цінностей працівників, вибір методів керівництва, а також використання результатів оцінки надійності машиністів при виборі машино-дорожнього загону (МДЗ) і плануванні його виробітку, для посилення цільового спрямування управління на досягнення запланованих результатів й ефективне використання всіх ресурсів. Автор не уточнює, який із суб'єктів управління персоналом має виконувати такі функції.

Аналіз наявних у літературі підходів щодо побудови системи управління персоналом свідчить, що в загальному випадку система управління персоналом (СУП) може бути представлена як функція від цілей організації (Ц), обраних методів управління персоналом (Мт), функцій щодо управління персоналом (Ф) та механізмів управління персоналом (Мх):

$$\text{СУП} = \begin{cases} F_1 (Ц_1, \dots, Ц_r) = 0 \\ F_2 (Мт_1, \dots, Мт_r) = 0 \\ F_3 (Ф_1, \dots, Ф_r) = 0 \\ F_4 (Мх_1, \dots, Мх_r) = 0 \end{cases}$$

Обмеження моделі можна поділити на три групи:

1) зовнішні фактори: законодавча база, нормативно-правове поле суб'єкта управління, макроекономічні показники, середні показники ефективності діяльності підприємств по галузі;

2) принципи, на яких ґрунтується побудова системи управління персоналом: відкритість, цілеспрямованість, адаптивність, наявність взаємозв'язку «дія ? оцінка ? наслідки»;

3) внутрішні фактори: розмір організації, місце розташування, сфера діяльності, технічний рівень виробництва тощо.

Система управління персоналом будівельних підприємств має відповідати особливостям будівельної галузі. До основних особливостей будівництва, які впливають на процес управління персоналом, виробництвом, слід віднести:

- унікальність переважної більшості об'єктів будівництва, що визначає потребу в розробці нової проектно-документації, а отже і організаційно-технічних рішень;
- значна різноманітність видів будівельних робіт;
- залежність значної частини робіт від погодних умов;
- значна тривалість будівництва (як правило, понад один рік), а отже часто і період часу, через який може бути оціне-

на ефективність прийнятих організаційно-технічних, управлінських рішень;

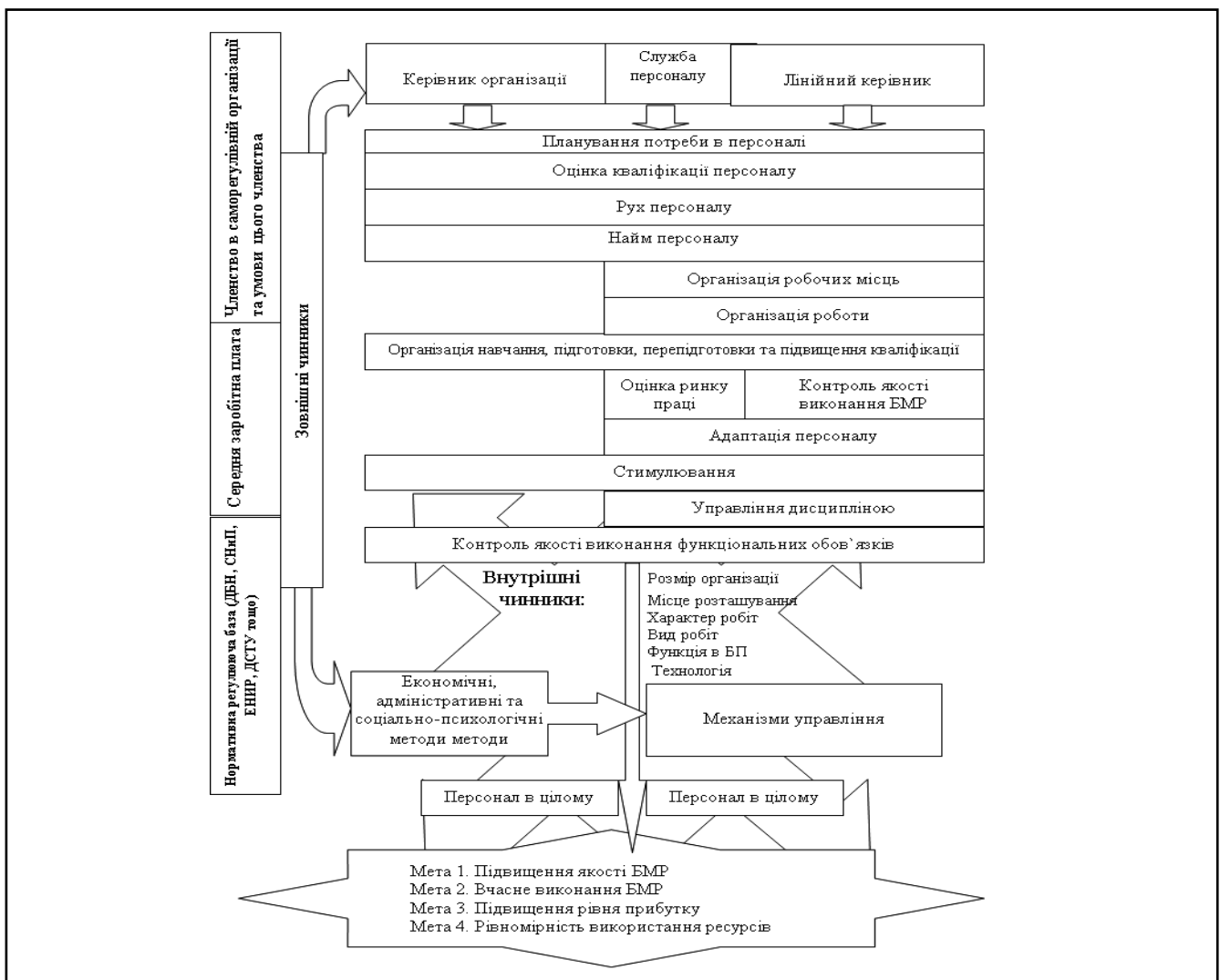
- оцінка економічної ефективності прийнятих управлінських рішень ускладнюється значною тривалістю реалізації будівельних проектів (БП);

- наявність значних, об'єктивно обумовлених, перерв у завантаженні спеціалізованих будівельних організацій або окремих спеціалізованих бригад у складі будівельних організацій, що викликані закінченням будівництва об'єкта в цілому або закінченням виконання окремих видів робіт;

- тривалий життєвий цикл продукції будівництва (може бути більше 100 років) в сукупності з необхідністю забезпечення безпеки експлуатації об'єктів будівництва протягом всього циклу;

- від кваліфікації управлінського персоналу на (стадії підготовки та реалізації) та робітничого (на стадії виконання будівельно-монтажних робіт (БМР)) у значній мірі залежить безпека подальшої експлуатації об'єкта будівництва;

- на відміну від промисловості, де продукція рухається, А засоби праці і робітники залишаються на своїх місцях, об'єкт будівництва є нерухомим;



Система управління персоналом будівельного підприємства

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

– територіальна розмежованість адміністрації будівельного підприємства і виробництва: офіс будівельної компанії знаходиться в одному постійному місці, в той час як будівельні роботи здійснюються в різних місцях, регіонах, іноді навіть країнах;

– багатостадійність підготовки БП, значна кількість учасників у поєднанні зі складним процесом організації документообігу. Наслідком чого є складність визначення суб'єкта та рівня відповідальності за неоднозначні чи хибні рішення.

Система управління персоналом будівельного підприємства має бути побудована з урахуванням принципів, визначених вище, та з урахуванням особливостей будівельної галузі. Схематичне зображення системи управління персоналом будівельного підприємства представлено на рисунку.

Система включає три суб'єкти управління персоналом будівельної організації – керівник організації, служба управління персоналом, лінійний керівник (начальник дільниці, виконроб, завідувачий відділом). Персонал підприємства є основним його ресурсом. Відсутність злагодженої, якісної роботи персоналу зводить нанівець забезпечення підприємства іншими видами ресурсів, навіть фінансовими.

На схемі наведені основні функції з управління персоналом будівельної організації в сучасних умовах з урахуванням підвищення ролі служби управління персоналом.

Так, до однієї з функцій служби з управління персоналом було віднесено організацію роботи, що включає участь у розробці виробничої програми підприємства: виробнича програма підприємства має враховувати наявний склад персоналу, рівень його навантаження, і навпаки, склад персоналу має відповідати виробничій програмі. Також ця функція передбачає безпосередню участь служби з управління персоналом у процесі виробництва, зокрема поточний контроль щодо відповідності якості персоналу виробничим завданням, реальної виробничих завдань, зокрема достатність часу для його виконання. Разом із лінійним керівником служба з управління персоналом має здійснювати атестацію робочих місць.

Функції з управління персоналом реалізуються не лише відповідною службою. Такі функції, як планування потреби в персоналі, оцінка кваліфікації персоналу, рух персоналу, найм персоналу, організація навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, виконуються всіма суб'єктами управління з різним ступенем участі в цих процесах. Так, сам процес оцінки кваліфікації персоналу має бути організований та методично забезпечений службою з управління персоналом, а в безпосередній оцінці мають брати участь керівники всіх рівнів.

Внутрішніми чинниками, що впливають на систему управління персоналом конкретного будівельного підприємства, є розмір такої організації, місце розташування, характер робіт, вид робіт, функція організації в будівельному проекті, використовувані технології виконання БМР. До зовнішніх факторів відноситься макроекономічна ситуація в країні, зокрема середній рівень заробітної плати в галузі, рівень безробіття, нормативна та законодавча база, членство в неприбуткових об'єднаннях та його умови, зокрема саморегулюваних організаціях.

Для формування механізмів управління персоналом має бути використаний увесь комплекс сучасних методів – економічних, адміністративних, соціально-психологічних.

Пріоритетними цілями будівельної організації, на досягнення яких мають бути спрямовані всі зусилля, – це підвищення якості БМР, рівня прибутку організації від основного виду діяльності, забезпечення рівномірного використання ресурсів.

### Висновки

Визначено, що персонал є стратегічним ресурсом організації. З урахуванням останніх світових тенденцій місце, роль управління персоналу в організаційній структурі – в системі менеджменту сучасної будівельної організації – має бути підвищена. Зокрема, керівник служби персоналу в структурі будівельної організації повинен мати такий же рівень владних повноважень, як і заступник директора з фінансів та виробництва.

Система управління персоналом може бути подана, як функція від цілей організації (Ц), застосованих методів управління персоналом (Мт), функцій щодо управління персоналом (Ф) та механізмів управління персоналом (Мх) з відповідними обмеженнями.

Система управління персоналом сучасної будівельної організації має враховувати особливості будівельної галузі, її актуальні проблеми та загальносвітові тенденції щодо розвитку підходів до управління персоналу.

Однією з найбільш актуальних проблем будівництва в сучасних умовах є забезпечення відповідної (необхідної) якості будівельно-монтажних робіт, що потребує відповідного кадрового забезпечення будівельних організацій. Також до проблем управління персоналом в будівництві відноситься обмеженість важелів впливу щодо утримання в організації кваліфікованого та досвідченого персоналу; обмеженість методів оцінки персоналу, що практично використовуються будівельними організаціями; розповсюдження практики тимчасового найму робітничого персоналу; зниження рівня престижності професії будівельника.

### Список використаних джерел

1. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
2. Ковальова В.І. Управління поведінкою персоналу виробничої організації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ковальова В.І. – Харківський національний економічний університет. – Харків, 2008.
3. Кузнєцова Т.В. Вдосконалення системи управління персоналом для формування конкурентоздатності експортноорієнтованих підприємств (на прикладі легкої промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Кузнєцова Т.В. – Київський національний університет технологій та дизайну. – Київ, 2010. – 22 с.

4. Кузнєцова Т.В. Економіко-математична модель конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості в Україні / Т.В. Кузнєцова // Зб. матеріалів XII Міжнародної науково-практичної конференції 29 травня 2009 року «Світова фінансово-економічна криза: стратегії протидії та мінімізації наслідків (економіка, фінанси та право)». – К., 2009. – С. 245–250.

5. Менеджмент персонала: функції и методи: Учеб. пос. / Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э.С. Минаев и др.]. – М.: Изд-во МАИ, 1999. – 253 с.

6. Основи менеджменту в будівництві: Навч. посіб. / Авт.: Безух А.В., Борисова Н.О., Поколенко В.О. та інші; За ред. Ушацького С.А. – К.: Наук. світ, 2004. – 167 с.

7. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)» / Стеценко Н.А. – Хмельницький національний університет. – Хмельницьк, 2008.

8. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации: Учеб. пособие по направлению «Менеджмент» / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин / Академия народного хозяйства при Правительстве РФ; Высшая школа «Институт менеджмента и маркетинга». – М.: Экзамен, 2003. – 366 с.

9. Холодов О.А. Мотивация труда в системе внутривозрастных экономических отношений / Холодов О.А. // Управление персоналом. – 2009. – №5. – С. 55.

УДК 331.108.26

Т.М. СИДОРЕНКО,

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну

## Механізм формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства

*У статті розглянуті сучасні підходи щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. Успішність підприємницької діяльності залежить від здатності організації мати і зберегти кадровий потенціал, а також поповнювати його висококваліфікованим персоналом.*

**Ключові слова:** кадровий потенціал, формування, система, ефективність, персонал, розвиток, механізм, кадри, кадрова політика, цілі, управління.

*В статье рассмотрены современные подходы к формированию и эффективному использованию кадрового потенциала предприятия. Успешность предпринимательской деятельности зависит от способности организации иметь и сохранить кадровый потенциал, а также пополнять его высококвалифицированным персоналом.*

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, формирование, система, эффективность, персонал, развитие, механизм, кадры, кадровая политика, цели, управление.

*In this article consider modern approaches of development and effective use of human resources enterprise. The success of enterprise depends on the ability of the organization to have and maintain personnel potential and replenish its highly knowledgeable staff.*

**Keywords:** human resources, formation, system, efficiency, staff, development, machinery, personnel, personnel policies, objectives, management.

**Постановка проблеми.** Наявність потужного кадрового потенціалу для будь-якого підприємства є першочерговою умовою для досягнення своєї стратегічної мети. Він є тією конкурентною перевагою, яка забезпечує зниження залеж-

ності підприємства від факторів зовнішнього середовища. У період змін, коли старі методи управління змінюються методами ринкового регулювання, системи економічних відносин (це стосується й системи управління персоналом) корегуються кардинально, як на рівні формування кадрового потенціалу, так і на рівні його використання. В сучасних умовах існуюча система управління персоналом надає можливість для розробки нової більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств, яка здатна радикально змінити систему управління персоналом у цілому.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Слід зауважити, що проблемам формування кадрового потенціалу присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: В.Г. Андрійчук, Т.Ю. Базаров, Т.І. Бала-новська, О.Д. Гудзинський, Г. Деслер, Г.А. Дмитренко, А.П. Єгоршин, Й.С. Заводський, Н.І. Архіпова, І.Ф. Зінов'єва, А.Я. Кібанов, Р.П. Колосова, Ю.В. Яременко, О.А. Платонов, О.Г. Шпикуляк та багато інших. Їхні праці дозволили по-новому подивитися на проблеми ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах.

Розробка ефективного механізму регулювання процесу формування і розвитку кадрового потенціалу з урахуванням соціально-економічних, демографічних особливостей і потреб інноваційного розвитку має значний практичний інтерес і є актуальним завданням, що потребує послідовного наукового аналізу.

Особливо актуальними є невідомі питання формування кадрового потенціалу, кадрової політики та її реорганізації, комплексної оцінки кадрового ресурсу підприємств, його збереження і відтворення на міжгалузевому й внутрішньо-