

УДК 331.101.3
© 2015

К.М. ДІДУР,
викладач

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет,
Україна
E-mail: kdidyr@ukr.net

ШЛЯХИ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ
В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Проаналізовано термін “управління персоналом”. Розглянуто функції, задачі системи управління персоналом підприємства, запропоновано напрями підвищення її ефективності. Визначено принципи, яких мають дотримуватися керівники аграрних підприємств, аби управління було максимально ефективним. Виділено низку заходів, за допомогою яких держава може взяти участь в розробці ефективної системи управління персоналом.

Ключові слова: аграрне підприємство, вплив держави, система управління персоналом, ефективність управління.

Ефективне функціонування аграрних підприємств в умовах розвитку України безпосередньо залежить від забезпеченості ресурсами та оптимального їх використання. Головним ресурсом, якість якого першочергово впливає на функціонування підприємства, завжди були і залишаються люди. Задоволеність персоналу своєю роботою, майстерність та кваліфікація – ось основні джерела процвітання будь-якого підприємства. Робота працівників буде злагодженою та стабільною, якщо кожний етап їх діяльності досліджується, контролюється та регламентується, у чому й допомагає ефективна система управління персоналом.

Управління персоналом – одна із центральних функцій будь-якого підприємства, яка може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу результатів діяльності. Саме це робить діяльність з управління персоналом об’єктом підвищеної уваги з боку таких учених, як М. Альберт, Ю. Битяк, А. Бовтрук, В. Гарашук, О. Дьяченко, Г. Зайцев, А. Єгоршин, Н. Недашківський [9], М. Мескон [8], Б. Мільнер, А. Саакян, Т. Санталайнен, В. Співак, Ф. Хедоурі [8], В. Храмов та ін. Віддаючи належне їх науковим напрацю-

ванням, зауважимо, що дослідження теоретичних аспектів розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства ще не мають скоординованого і системного характеру. Розробки з цієї проблематики слабо узгоджуються між науковими установами та окремими дослідниками.

Метою нашого дослідження було проаналізувати термін “управління персоналом”, розглянути функції та завдання системи управління персоналом, визначити шляхи підвищення ефективності цієї системи в аграрних підприємствах.

Результати досліджень та їх обговорення. Поняття “управління персоналом підприємства” охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне, кількісне й якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності підприємства. Проте єдиного правильного формування категорії “управління персоналом” не існує, оскільки кожен науковець по-своєму трактує даний процес (таблиця).

Отже, управління персоналом – це функція в рамках підприємства, що полягає в наборі, управлінні та забезпеченні керівництвом людей, які працюють в самому підпри-

Аналіз дефініцій “управління персоналом”, наведених у наукових джерелах

Джерело	Визначення
Басаков М.І.	Цілеспрямована діяльність керівників усіх рівнів управління організації і працівників структурних підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи, методи і технологію управління персоналом організації [2].
Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М.	Діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як колективу в цілому, так і індивідуально (особисто) кожного працівника [3].
Воробійов Є.М.	Усі принципи, методи, способи, які використовує менеджмент, аби спонукати працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства [4].
Кириченко О.А.	Діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистих цілей [6].
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання робочої сили на рівні підприємства [7].
Пелих А.С., Чумаков А.А., Баранников М.М.	Сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед підприємством цілей [11].
Уманський А.М.	Управлінські дії керівників та працівників кадрових служб підприємства, які спрямовані на пошук, оцінку, відбір, професійний розвиток персоналу, його мотивацію і стимулювання до виконання завдань [12].
Храмов В.О., Бовтрук А.П.	Сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань [13].

емстві, займаються питаннями, пов'язаними з компенсацією, наймом, управлінням, організаційним розвитком, безпекою, благополуччям, мотивацією, управлінням та підготовкою кадрів. Управління персоналом здебільшого повинно мати соціальну спрямованість, орієнтуватися на інтереси працівника. При цьому рішення, що приймаються, мають відповідати не тільки інтересам виробництва, а і його соціальній складовій – колективу підприємства. Тобто управління має передбачати створення умов для поглиблення знань, підвищення кваліфікації; поліпшення мотивації з одночасним розширенням повноважень працівників у прийнятті рішень; гнучке та адаптоване використання “людських ресурсів”, підвищення активності

персоналу, формування організаційної культури [5].

Мета управління персоналом включає поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоефективної праці. Управління персоналом передбачає виконання певних функцій, а саме: визначення цілей і основних напрямів роботи з кадрами; удосконалення системи кадрової роботи в підприємстві; визначення заходів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організація роботи з виконання прийнятих рішень стосовно управління персоналом; координація і контроль виконання намічених заходів. Завданням управління персоналом є удосконалення кадрової політики; використання і розвиток

персоналу; вибір і реалізація стилю управління людьми; організація горизонтальної координації і кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати й стимулювання [7].

Управління персоналом в аграрних підприємствах відбувається за допомогою системи управління персоналом. Під системою управління персоналом О.В. Крушельницька розуміє сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціонально, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [7]. М.М. Недашківський зазначає, що система управління персоналом є підсистемою системи управління підприємством, інтегрованою в неї та спрямованою на вирішення загальних цілей організації [9]. Отже, система управління персоналом – це підсистема управління підприємством, спрямована на залучення та ефективне використання наявної на підприємстві робочої сили, заснована на виконанні специфічних функцій, розподілених серед управлінців підприємства. Систему управління персоналом на підприємстві неможливо відокремити від системи управління організацією в цілому, бо перша включає в себе не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а й усіх лінійних керівників – від директора до бригадира, а також керівників структурних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого, економічного керівництва, керівництва зовнішніми господарськими зв'язками і т.п. Тобто система управління персоналом є “кістяком” системи управління підприємством.

Функції системи управління персоналом: визначення потреб у персоналі; забезпечення персоналом; розвиток персоналу; використання персоналу; мотивація праці та управління поведінкою персоналу; правове та інформаційне забезпечення процесу управління [9]. До основних завдань системи управління персоналом можна віднести: допомогу підприємству в досягненні її цілей; ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника; забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими службовцями; прагнення до

найбільш повного задоволення службовців своєю роботою, до їх найбільш повного самовираження; розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить бажаною роботу в цьому підприємстві; зв'язок управління персоналом з усіма службовцями; допомогу в збереженні доброго морального клімату; управління рухом до взаємної вигоди індивідів, груп підприємств, суспільства [1].

Задля максимально ефективного управління персоналом керівники підприємства мають дотримуватися таких принципів:

1. *Людина – основа корпоративної культури.* Успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять на вершину змін, вони стають рушійною силою цих змін.

2. *Менеджмент для всіх.* Управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво (“команда”) і нижня ланка (“співробітники”).

3. *Ефективність як критерій успіху підприємства,* що полягає в досягненні мети з мінімальним використанням ресурсів і максимальним отриманням прибутку.

4. *Взаємини як критерій успіху підприємства.*

5. *Якість як критерій ефективності.* Необхідно працювати з п'ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу і якість організації.

6. *Команда як критерій успіху підприємства.* Усі команди й окремі співробітники, які входять до єдиної команди, роблять внесок як в успіх, так і в провали організації.

7. *Навчання – ключ до розвитку та змін* і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування підприємства [8].

Серед напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом аграрного підприємства виділяють такі:

1. Удосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей.

2. Автоматизація та організація робочих місць. Створення умов для високоефектив-

ної праці вимагає відповідної організації та обладнання робочих місць працівників, їх планування, забезпечення оптимальних умов праці.

3. Вироблення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики, що охоплює деякі зі сфер функціонування підприємства.

4. Розробка інформаційної системи підприємства, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.

5. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на підприємство [10].

7. Перехід від системи планування за принципом “зверху вниз” до “зустрічного” чи змішаного планування, за якого цільові завдання спускаються “зверху вниз”, а способи їхнього вирішення формуються за принципом “знизу нагору”. Широке запровадження ініціативних форм координації діяльності усіх суб'єктів, причетних до управління персоналом підприємства.

8. Поновлення практики проведення семінарів молодих спеціалістів з метою ефективною їх адаптації. Запровадження безперервно-дискретної моделі професійного зростання працівників на виробництві та модульної системи підвищення кваліфікації. Розширення творчих, інженерних функцій в комплексі посадових обов'язків майстрів, керівників дільниць з переміщенням акценту зі суто виконавських на творчо-пошукові та педагогічні. Запровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи ділової оцінки працівників на основі методики Assessment center.

9. Матеріальне стимулювання персоналу та здійснення моніторингу заробітної плати й інших заохочувальних чинників, що дозволить оцінювати сучасний стан проблеми, виявляти причини її виникнення, обгрунто-

увати в статистиці та динаміці шляхи адаптації системи матеріального стимулювання. Запровадження багаторівневої ступенево-безперервної системи соціально-статусних винагород, що складається з окремих елементів морального стимулювання, пов'язаних між собою. Запровадження нових прогресивних форм нематеріального стимулювання працівників розумової праці: підтримання атмосфери творчості, змагальності ідей, розробок; залучення працівників до процесу розробки та прийняття управлінських рішень; створення творчих робочих груп працівників; широке використання системи позитивних стимулів і обережний підхід до застосування “негативних стимулів” (погроз, дисциплінарних санкцій тощо).

10. Надання соціального захисту та гарантій. Соціально-економічні заходи зі соціального захисту, крім матеріального забезпечення та обслуговування, передбачають компенсаційні виплати, відшкодування, поновлення прав та інші соціальні гарантії, які можуть визначатися нормами не тільки права соціального забезпечення, а й інших галузей права – трудового, цивільного, адміністративного, фінансового та ін.

11. Робота зі створення культури на підприємстві, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалюваних співробітниками.

Підвищення ефективності управління персоналом, звісно, здебільшого залежить від підприємства. Але існує низка заходів, за допомогою яких і держава може взяти участь в розробці ефективної системи управління персоналом. Для цього мають бути проведені заходи зі стабілізації та нормального функціонування ринку робочої сили:

1. Розвиток гнучкого ринку робочої сили, який необхідно спрямувати на роботу центрів зайнятості та удосконалення системи підвищення кваліфікації робочої сили.

2. Сприяння підвищенню економічної активності населення шляхом удосконалення інфраструктури національного ринку праці.

3. Захист національних інтересів України шляхом розробки політики регулювання міграції щодо експорту та імпорту праці. Забезпечення гнучкості оплати праці на підприємстві з метою доцільного застосуван-

ня стратегічного підходу, що полягає в розробці стратегії формування системи оплати праці, тобто на пряму дій, спрямованих на забезпечення підприємства персоналом, його збереження та мотивування відповідно до стратегічних завдань і ресурсних можливостей підприємства.

5. Формування ефективної системи оплати праці, необхідність застосування зарубіжного досвіду з урахуванням особливостей українського ринку праці. В умовах ринкової економіки необхідним елементом управління персоналом виступає гнучка система управління персоналом на підприємстві, яка повинна бути сприятливою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Це дозволить підприємству сформулювати висококваліфікований і мотивований трудовий колектив і, як

наслідок, отримати конкурентні переваги на ринку праці.

Отже, серед великої кількості напрямів підвищення ефективності управління кожне підприємство самостійно обирає свій шлях, який залежить від специфіки діяльності і особливостей вже сформованої системи управління. Керівник неодмінно має усвідомлювати, що найвища ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, коли застосовуватимуться різноманітні методи в комплексі з огляду на цілі та стратегію розвитку підприємства. Управління персоналом – це його діяльність, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як підприємства в цілому, так і індивідуально кожного працівника.

Бібліографія

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекций / М.И. Басаков. – [4-е изд.]. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 384 с.
3. Управління персоналом / [М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін.]. – К.: Центр навч. літ-ри, 2006. – 504 с.
4. Воробйов Є.М. Економічна теорія: посібник / Є.М. Воробйов, А.А. Гриценко, В.М. Лісовицький. – Харків; Київ, 2003. – 704 с.
5. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: Вид-во КНЕУ, 2003. – 298 с.
6. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С.Л. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.
7. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – [2-е вид., перероб. й доп.]. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 464 с.
9. Менеджмент персоналу в органах ДПС України: навч.-метод. посіб. / [М.М. Недашківській, Г.І. Євтушенко, Л.П. Гацька, Н.І. Барабанова]. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. – 252 с.
10. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві / О.І. Пащенко // Управління розвитком. – 2012. – № 11. – С. 67–68.
11. Пелих А.С. Организация предпринимательской деятельности: учебн. пособ. / Пелих А.С., Чумаков А.А., Баранников М.М. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М.: ИКЦ “МарТ”; Ростов н/Д: ИЦ “МарТ”, 2003. – 336 с.
12. Уманский А.М. Основы экономики труда и управления трудовыми ресурсами: учебн. пособ. / А.М. Уманский. – Луганск: ИПО ДонГАСА, 2000. – 243 с.
13. Храмов В.О. Основы управления персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: Вид-во МАУП, 2001. – 112 с.

Рецензент – доктор економічних наук, професор **І.І. Вініченко**