

**ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ Й ВИКОРИСТАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглядається проблеми формування високопрофесійного персоналу та його ефективного використання в умовах нестабільності виробництва

Постановка проблеми. XXI століття характеризується високими темпами зростання ролі людського фактору, від якого залежатиме розвиток світової економіки.

Конкурентоспроможність кожної країни, підприємств все менше залежить від виробничих факторів, основою довгострокових переваг в конкурентній боротьбі є персонал, його знання, уміння, трудова мораль, система цінностей, новаторських здібностей та бажання досягнути поставлених цілей.

В більшості вітчизняних підприємств гостро постають проблеми із комплектуванням стабільного і високопрофесійного персоналу, оптимізацією його чисельності, відповідністю освітньо-професійних і кваліфікаційних характеристик вимогам робочих місць. В зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення системи управління формуванням і використанням персоналу в організаціях.

Мета дослідження. Вивчення процесів комплектування й використання персоналу в умовах підприємств та узагальнення напрямів удосконалення системи управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми формування й використання персоналу присвятили свої праці такі вчені, як Ф. Хміль, А. Колот, В. Данюк, О. Кузьмін, В. Онікієнко, П. Грішньова, а також Г. Щокін, С. Шекина. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць з проблем управління персоналу їх гострота не знижується. Це обумовлено тим, що останнім часом до працівників пред'являються нові вимоги і уміння працювати на новому обладнанні, позитивне сприйняття організаційних змін, постійне підвищення кваліфікації,

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасне комплектування підприємства працівниками і реалізація довгострокової орієнтованої на майбутнє кадрової політики неможливо без скоординованої системи управління підприємством із підсистемою управління персоналу. Систему управління персоналом 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. Тобто, система управління персоналом є "кістяком" системи управління організацією. На успішних підприємствах високорозвинутих країн виважена кадрова робота вважається запорукою їх ефективної діяльності.

В Україні кадрові проблеми мають місце на підприємствах всіх розмірів та форм власності. Дослідження підприємств Житомирської області показали, що лише в 58,5 % підприємств створенні підсистеми управління персоналом (служб управління персоналом, відділи кадрів). Робота цих служб

зводиться в основному до ведення кадрового діловодства, управління процесами, формування і використання персоналу часто здійснюється розрізненими підрозділами, які, як правило, не координують дій між собою. Саме це і є причиною неефективної роботи багатьох підприємств, адже однією із умов ефективного управління персоналу є інтеграція його функцій на єдиній організаційній основі, налагодженні стійких зв'язків між цими підрозділами, удосконалення системи постійного інформаційного обміну. Поряд з цим, не можна не враховувати той факт, що в Україні існують значні розбіжності між різними типами підприємств.

На малих підприємствах пріоритетними проблемами є :пошук висококваліфікованих універсальних працівників; неефективна побудова організаційної структури управління, що супроводжується дублюванням та нерівномірним розподілом функцій; перевантаження працівників роботою та необґрунтоване заниження їхнього штату; висока плинність кадрів. На підприємствах середнього та великого розмірів характер проблем дещо інший, а саме: пошук висококваліфікованих вузькоспеціалізованих фахівців; громозкість організаційної структури управління, що ускладнює процеси прийняття управлінських рішень та узгодження функціонально дотичних питань; необґрунтоване завищення штату працівників, що супроводжується нерівномірним розподілом функцій та несправедливим перевантаженням окремих працівників на фоні недовантаження роботою інших; тенденція до зростання пасивності кадрів у сфері самовдосконалення та підвищення кваліфікації з паралельним формуванням політики несприйняття нових працівників тощо. З огляду на вищезазначене перед керівниками вітчизняних підприємств постають завдання розроблення і реалізації обґрунтованої кадрової політики та подолання існуючих проблем на основі використання індикаторів формування та використання персоналу підприємств, що на об'єктивних науково-обґрунтованих засадах дозволять оцінити та спрогнозувати кількість, структуру, роботу персоналу, що і підтверджує актуальність обраної проблематики статті.

Як відомо формування кадрів підприємства відбувається під впливом двох видів факторів: внутрішніх (характер продукції, особливості технологічних процесів, організаційна структура управління тощо) та зовнішніх (ситуація на ринку праці, демографічні процеси, моральні норми суспільства, вимоги чинного законодавства). При підборі кадрів та управлінні ними пріоритетною проблемою є визначення оптимальної чисельності персоналу відповідно до виконуваних функцій та трудомісткості робіт.

Процес формування персоналу підприємства включає наступні етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація (рис. 1).

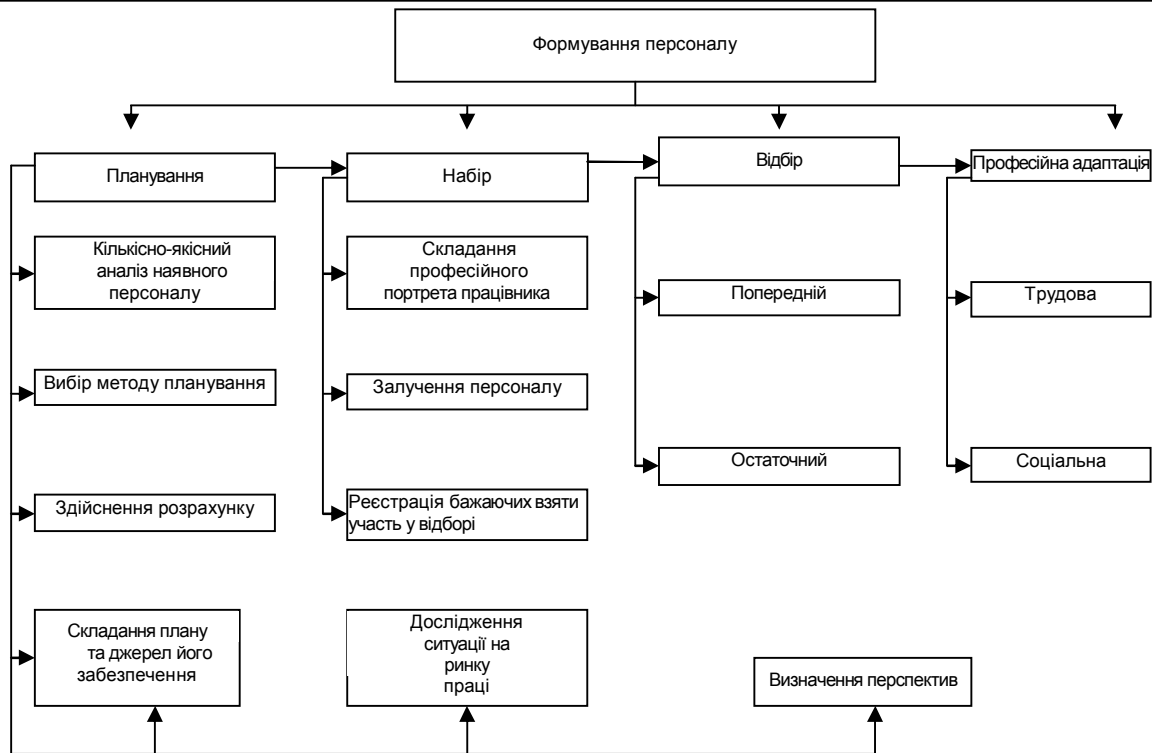


Рис. 1 Етапи формування персоналу підприємства

Джерело: власні дослідження

Планування персоналу підприємства (кадрове планування) - це встановлення оптимального, поточного та перспективного складу його працівників; елемент кадрової політики, що реалізується через стратегію, тактику, цілі та завдання організації.

Основою кадрового планування є кількісно-якісний аналіз наявного персоналу, який полягає у визначенні чисельності, структури, якісних характеристик персоналу; порівнянні отриманих результатів з нормативними й плановими показниками; розрахунку відхилень та їхніх причин; аналізі робіт і посадових інструкцій. Складовими процесу планування є також вибір методу планування; здійснення розрахунку; складання плану та джерел його забезпечення, дослідження ситуації на ринку робочої сили.

Наступним етапом формування персоналу є набір працівників. За визначенням А. Файоля, набір персоналу – це турбота про забезпечення організації

необхідними службовцями. Ф. Хміль, вважає, добір кадрів являє собою процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. М.Х. Мескон [9, с. 569–571] також дотримується думки, що набір персоналу являє собою створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація (керівництво) відбирає найбільш придатних для неї працівників.

На наш погляд, набір персоналу є процесом залучення ймовірних працівників в організацію з метою подальшого відбору для заповнення наявних вакантних місць і створення резерву кадрів. Набір персоналу включає складання професійного портрета працівника, залучення персоналу, реєстрацію бажаючих взяти участь у відборі. Існують зовнішні та внутрішні джерела набору (залучення) працівників, кожен з яких має свої переваги й недоліки (табл. 1).

Таблиця 1. Переваги та недоліки джерел набору (залучення) персоналу

	Назва джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	Резерв Працівники організації	перспектива кар'єрного росту для сумлінних та старанних працівників; низькі витрати; швидка адаптація; знання організації та змісту роботи	обмеженість вибору; ймовірність конкуренції в колективі; можливі додаткові витрати на підвищення кваліфікації; кількісна потреба в працівниках не вирішується
	Державний центр зайнятості	низькі витрати; великий вибір потенційних кандидатів	не завжди належним чином здійснюється оцінка відповідності кандидата запитам працедавця
Зовнішні	Приватні кадрові служби (агентства)	великий вибір кандидатів; швидкий, оперативний, якісний пошук відповідно до потреб клієнта	значні витрати
	Презентації у навчальних закладах	незначні витрати; доступність (керівництво навчальних закладів йде назустріч потенційним роботодавцям); існує ймовірність знайти молодих перспективних працівників	залучення працівників без практичного досвіду роботи
	Засоби масової інформації	можливість донесення інформації до широкого кола осіб	витратність, затрати часу на підготовку (правильне складання) оголошень
	Інтернет	великий вибір пропозицій як від роботодавців і потенційних працівників так і навпаки від працівників	обмеженість доступу, невміння користуватися Інтернетом
	Ярмарки вакансій (професій, робочих місць)	Простота; доступність	донесення інформації до широкого кола осіб потребує додаткових витрат (реклама, оголошення)
	Пошук через працівників фірми	незначні витрати, швидкість, зручність	погіршення мікроклімату в колективі
	Резерв — особи, які самостійно шукають роботу	не потребує затрат часу та фінансових витрат	можуть в будь-який момент працевлаштуватися і втратити статус таких, що шукають роботу

Процес відбору передбачає використання певних методів оцінювання знань, умінь, навичок потенційних кандидатів, виявлення у них тих рис, які найбільше відповідають створеному професійному портрету працівника. Можна виокремити попередній (коли шанс випробувати свої сили дають усім бажаним) та остаточний (здійснюється серед декількох претендентів) відбір.

На кожній стадії відбору відбувається "відсіювання" претендентів, або вони самі відмовляються від подальшої участі у випробуваннях. Відбір повинен проходити відкрито, чесно, гласно, без будь-яких упереджень щодо кандидатів. Методами, що найчастіше використовуються у процесі відбору, є аналіз анкетних даних, тестування, співбесіда, конкурс. На нашу думку, найбільш універсальним та об'єктивним способом оцінювання претендентів є тестування. За його допомогою можна оцінити як професійні, так і особистісні якості кандидатів, рівень розумових здібностей, швидкість мислення, зосередженість, уважність. Проте цей спосіб передбачає затрати часу на його підготовку та проведення, а також може вимагати залучення фахівців різних галузей знань для розроблення тестів.

Після проходження всіх етапів відбору, зарахування на роботу (з випробувальним терміном або без нього), подання необхідних документів людина стає працівником організації, і починається її трудова та соціальна адаптація.

Процес професійної адаптації достатньо складний як для нового працівника, так і для решти співробітників. Кожна людина – особистість зі своїми поглядами, переконаннями, цінностями, тому потрібно дотримуватись взаємної толерантності. Повинен пройти певний час, перш ніж колектив звикне до нового працівника і він стане повноцінним його членом. Якщо організація зацікавлена в ефективній діяльності прийнятої особи, необхідно створити сприятливі умови для якомога швидшої адаптації. З цією метою можна призначити координатора – людину, яка буде допомагати й консультувати новачка у необхідних ситуаціях.

Коли сформульовано кількісний та структурний склад персоналу підприємства виникає необхідність планування і оцінювання ефективності його використання. Аналіз літературних джерел та практичні розрахунки свідчать про те що, основними індикаторами, які відображають ефективність використання працівників є: кількість відпрацьованого часу одним працівником, продуктивність праці кількість виробленої продукції за одиницю часу, одним працівником та трудомісткість праці продукції, тобто кількість часу на виробництво одиниці продукції, правда цей показник характеризує рівень впровадження науки і техніки у виробництво.

Отже, до основних індикаторів формування та використання персоналу на підприємстві належать показники чисельності та складу, продуктивності та трудомісткості, виробітку тощо. Однак поряд з ними в умовах ринку з'являється ряд нових трудових показників, змінюються пріоритети та місце цих показників у плануванні праці. Тому в Україні доцільно створити систему показників праці адекватну сучасним умовам господарювання, яка б одночасно враховувала досвід зарубіжних країн у цій сфері та особливості вітчизняної економічної ситуації [3, с. 406].

На сучасному етапі все більшу увагу привертають системи багатостороннього оцінювання діяльності підприємств, що базуються на індикаторах, які відображають стан та тенденції розвитку усіх сфер діяльності організації (фінанси, виробництво, маркетинг, інновації, кадри тощо). При цьому оцінювання формування та використання персоналу як одного із пріоритетних чинників внутрішнього середовища будь-якого підприємства виходить на перший план, оскільки формування на базі індикаторів трудового потенціалу ефективної кадрової політики є складовим елементом підвищення результативності функціонування організації загалом. Варто зауважити, що завдання оптимізації кількісного та якісного складу персоналу, а також забезпечення його результативної роботи повинні бути пріоритетними на вітчизняних підприємствах. Для їх виконання є певні сприятливі умови: високий рівень професійної підготовки кадрів, відносно невисокий рівень оплати праці, активне впровадження нових управлінських технологій на підприємствах. Але перешкодами для виконання встановлених завдань є низький рівень технічного

озброєння праці, невідповідні умови праці, високий рівень ресурсної економії тощо. З огляду на вищезазначене варто націлитися подальші дослідження за проблемою у сферу пошуку дієвих шляхів підвищення ефективності праці персоналу підприємства, а також раціонального розподілу повноважень згідно із професійно-кваліфікаційними та фізіолого-психологічними можливостями працівників.

Для збереження конкурентоспроможності підприємства потрібно разом з управлінням технологією виробництва, ефективно управляти процесами формування високопрофесійного персоналу його рівня кваліфікації.

Доцільно розробити нові моделі розвитку і використання людських ресурсів, які були б адекватні стану розвитку сучасної економіки і гармонійно вписувалися в систему моделей механізму стратегічного управління. Процес, управління трудовою діяльністю є елементом загальної стратегії підприємства і необхідний для того, щоб упорядкувати процедуру виконання виробничих функцій кожним працівником, об'єднати в єдине ціле питання стратегічного управління і оперативної роботи на рівні конкретного виконавця. Ці цілі витікають із стратегічного плану підприємства. Іншими словами система управління персоналом направлена на встановлення зв'язку між стратегіями, індивідуальними цілями і критеріями ефективності праці на всіх, рівнях ієрархії виробництва.[3].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективна система формування й використання персоналу передбачає:

- оцінювання кадрового потенціалу підприємства, використовуючи науково-обґрунтовані методи: усні та письмові характеристики (незалежних експертів), метод оцінювання якості виконання, матричні методи, методи сумарних оцінок персональних якостей працівника, тестування, метод парних порівнянь, ігрові методи і т. д. Їх повинні використовувати під час атестації кадрів.

- розробка та реалізація комплексу заходів тактичного та стратегічного характеру. Тактичні заходи можуть мати захисний характер, а саме: впровадження більш досконалого механізму мотивації працівників проведення навчання персоналу з метою освоєння нових видів продукції, послуг чи сфер діяльності; перегляд чисельності персоналу та доведення її до оптимального рівня, дослідження зовнішніх і внутрішніх ринків праці і т.д.

- послідовність етапів діяльності керівництва підприємства з метою мобілізації кадрового потенціалу та реалізацію кадрової політики.

- визначення ролі та функцій підсистеми управління персоналом як основи в реалізації стратегічних кадрів.

Серед низки ресурсів успішна діяльність підприємства значною мірою залежить саме від сформованості (укомплектованості) та ефективного використання його персоналу відповідно до виробничо-господарських потреб.

Список використаної літератури:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – К., Ірпінь: Перун, 2005. – 1728 с. 2. Лук'яничин В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с. 3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Управленско-практическое пособие. – М.: Интел-Синтез, 1998. – 352 с. 4. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посібник. – К.: Знання, КОО, 2002. – 311 с. 5. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В.М.Данюк та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с. 6. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с. 7. Мескон М.Х. та ін. Основи менеджмента. – М.: Деко, 1998. – 704 с. 8. Федорняк Л.С. Сутність поняття "персонал" підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 231: В 7 т.-Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – Т. 7. – с. 1233-1242.

КРУШЕЛЬНИЦЬКА О.В. – кандидат економічних наук, доцент Житомирського державного технологічного університету

КОВАЛЕНКО В.Н. – магістр Житомирського державного технологічного університету