

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПРИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

*Досліджено концептуальні основи менеджменту персоналу. Запропоновано напрямки поліпшення управління персоналом та визначено їх вплив на результати діяльності підприємства*

**Ключові слова:** *кадри, персонал, продуктивність праці, трудовий колектив, трудові ресурси, управління*

**Постановка проблеми.** На теперішній час визначається напрямок перегляду традиційних підходів до менеджменту, де провідним є управління персоналом не лише з точки зору ефективної роботи працівників, а й з точки зору підприємницької діяльності, що спрямована на досягнення цілей суб'єкта підприємництва.

У сучасних теоретичних та практичних підходах до управління змінюється ставлення до людського чинника на підприємствах. Персонал підприємства стає основним фактором забезпечення сталого економічного розвитку.

Сьогодні в Україні формується ринкове середовище бізнесу, в якому ефективне управління набуває особливого значення, а управління персоналом виходить на передній план. Досвід минулих років засвідчив, що вирішення важливих проблем інноваційного розвитку підприємства неможливе без впровадження принципово нових методів управління трудовими ресурсами й підприємницькою діяльністю в цілому.

Працівники є найбільшою цінністю підприємства. Найголовнішим фактором зростання ефективності діяльності підприємства є знання працівника, його кваліфікація, творчі здібності.

Результати діяльності більшості підприємств свідчать про те, що одним із найважливіших факторів ефективного їх функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивного стабільного колективу, здібного вирішувати проблеми та досягати поставленої мети.

Проблема управління персоналом в найближчій перспективі буде знаходитись в центрі уваги керівництва кожного підприємства.

Усе вищезазначене вказує на актуальність досліджень.

**Мета дослідження.** На теперішній час управління персоналом розглядається як один із провідних видів менеджменту, що спрямований на організацію ефективної роботи персоналу з метою досягнення цілей довгострокового та поточного характеру. Нажаль, на національних підприємствах управління персоналом обмежується лише питаннями найму та веденням обліку й простого розрахунку показнику продуктивності праці. Такий стан супроводжується незадоволеністю робітників своєю працею, характеризується затяжними конфліктами й відсутністю ефективного механізму управління. Для уникнення зазначених проблем за мету дослідження поставлено удосконалення процесу управління персоналом підприємства.

**Аналіз результатів останніх досліджень і публікацій.**

Перш ніж сформулювати конкретні напрямки управління персоналом, проводились теоретичні дослідження в області визначення сутності управління персоналом кадрової політики.

Проведені дослідження показали, що проблеми управління персоналом звертаються провідні вчені України та вчені світової економіки. Вагомий внесок у визначенні сутності, принципів, методів та функцій управління персоналом було зроблено Дж. Друкером П., Вудконом Н., Робінсом С., Гріффіном Р., Томпсоном А. та іншими. Звертають свої дослідження на проблеми управління персоналом Л.М. Михайлова, Г.Ф. Сліньков, М.І. Мурашко, В.Р. Веснін, В.В. Яцура, О.Г. Мельник, А.В. Шегда та багато інших.

Наряду з цим не існує єдиного підходу тлумачення поняття управління персоналом. Дуже широко застосовується категорія менеджменту персоналу, де

управління персоналом пояснюється як цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства. З іншого боку, менеджмент персоналу – це багатоаспектний складний і специфічний процес управління працівниками на основі використання різних прийомів і методів як адміністративного та економічного, так і соціально-психологічного характеру. Наразі цей напрямок потребує більш детального розгляду.

**Викладання основного матеріалу.** Під управлінням персоналом розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві.

Поняття людський капітал виникло в ринковому середовищі, і воно відображає не лише новий підхід до аналізу ролі людини в суспільно-виробничому процесі, а й зростаюче значення інтелектуальної діяльності та неречового нагромадження для всього відтворення суспільного життя, визнання необхідності й високої ефективності вкладень у людину.

Управлінням персоналом є процесом безперервним та включає в себе проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, що здійснюються з метою найліпшого їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя. З процесом управління персоналом тісно пов'язані питання формування кадрової політики підприємства. Під кадровою політикою розуміють систему поглядів, вимог, норм, принципів, обмежень, що визначають основні напрямки роботи з персоналом.

Наряду з кадровою політикою підприємство формує стратегію управління персоналом як сукупність довгострокових рішень, що представлені системою впливу на персонал в інтересах реалізації місії підприємства. Стратегічний аспект полягає у турботі керівників про постійне підвищення кваліфікації працівників. усвідомлення значення людського чинника як важливого елемента конкурентоспроможності.

Особливою проблемою в області управлінням персоналом є вибір методу оцінки персоналу та ефективності його використання.

Особливість управлінням персоналом полягає в тому, щоб розроблена політика спричиняла б ситуацію, де кожен член колективу відчував себе учасником управління підприємством.

Проблемним є проведення послідовної політики управлінням персоналом, не можна допускати проведення випадкових заходів, оскільки це призводить до того, що управлінням персоналом відходить на кінцевий план при віддаванні переваги комерційним чи технічним рішенням.

Політика управлінням персоналом призначена допомогти керівникам підприємства пристосуватись до змін, визнаних загальними еволюційними процесами. За таких умов підприємство дійсно зможе функціонувати ефективно. У процесі реалізації політики управлінням персоналом система ефективності персоналу не є додатковою, а залишається провідною ланкою в управлінні взагалі.

На підставі проведених досліджень можна стверджувати, що система управління персоналом має бути комплексною, складники якої наведено на рис. 1.



Рис. 1. Система управління персоналом

На даному рисунку визначено необхідність поєднання теоретичних концепцій й практичних підходів в організації управління персоналом.

На сьогодні кожному керівникові треба розв'язати проблему побудови та удосконалення системи управління персоналом. Це звичайно стосується й підприємств гірничозбагачувального комплексу Криворізького регіону, які мають провідне місце в економічному середовищі України.

Процес побудови системи управління персоналом потребує попереднього аналізу. Такий аналіз був проведений на одному із провідних підприємств зазначеного комплексу ПАТ "Центральний ГЗК" й показав наступне.

Комбінат виробляє залізорудну сировину, представлену концентратом та обкотишами, які збільшуються за роками, підприємство проводить активну експортну політику й поліпшує фінансові результати за останні періоди.

Управлінська система комбінату приділяє певну увагу процесу управління персоналом, що відбивається на результатах ефективності його використання й відображається зростанням продуктивності праці. Наряду з цим на підприємствах гірничозбагачувального комплексу доцільно проводити аналітичні дослідження щодо визначення ділової активності персоналу.

Аналіз ділової активності персоналу ПАТ "Центральний ГЗК" наведено в табл. 1. Результати аналізу, що наведені в таблиці 1, дають підставу зробити висновки, що на підприємстві в останні три роки зростає продуктивність праці за чистим доходом в межах 46,2-59,9 %, за чистим прибутком цей показник збільшується в межах 2,0-4,2 разів. При цьому визначається зниження показника трудомісткості до 33,3 %.

Таблиця 1. Аналіз ділової активності

Показники	Періоди, роки			Відхилення			
	2009	2010	2011	2010/2009		2011/2010	
				Абсолютні, +/-	Відносні, %	Абсолютні, +/-	Відносні, %
1. Чистий доход, тис. грн.	2279291	4433581	6424840	+2154290	+94,5	+1991309	+44,9
2. Витрати праці, люд./год.	10989870	13393458	13276710	+2404588	+21,8	-116748	-0,9
3. Фонд оплати праці, тис. грн.	310988	376643	416990	+66002	+21,1	+40347	+10,7
4. Продуктивність праці, грн./год. (1:2)	207	331	484	+124	+59	+153	+46,2
5. Оплата праці тис. грн./год. (3:2)	28	28	31	-	-	+3	+10,7
6. Трудомісткість чистого доходу, год./грн. (2:1)	0,005	0,003	0,002	-0,002	-40,0	-0,001	-33,3
7. Затрати праці на 1 грн фонду оплати праці (2:3)	0,035	0,035	0,029	-	-	-0,006	-17,1
8. Чистий доход на 1 грн. фонду оплати праці (1:3)	10,059	13,763	15,408	+3,704	+36,8	+1,645	+11,9
9. Фонд оплати праці на 1 грн. чистого доходу (3:1)	0,136	0,085	0,065	-0,051	-37,5	-0,02	-23,5
10. Співвідношення темпів зміни продуктивності і оплати праці	-	-	-	-	2,83	4,32	-

Наряду з цим відзначається збільшення питомої ваги персоналу основного виробництва й зменшення питомої ваги управлінського персоналу у його загальній кількості. Це вказує на зниження ділової активності персоналу підприємства.

#### Висновки та перспективи подальших досліджень.

З метою поліпшення процесу управління персоналом на досліджуваному підприємстві запропоновано наступне.

Необхідно сформулювати й запропонувати стратегію управління персоналом, складові елементи якої наведено на рис. 2.



Рис. 2. Стратегія управління персоналом

Як видно із рис. 2, запропонована стратегія є комплексною й вирішує широке коло задач.

До основних цілей стратегії управління персоналом доцільно віднести наступне:

- визначення ролі й місця підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, що має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;
- формування кадрової політики та “кар’єрних” стратегій, які мають враховувати природу людського ресурсу, що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток всього підприємства;
- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на спеціфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;
- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного

Таблиця 2. Запропоновані функціональні складові служби управління персоналом підприємства.

Підсистема служби управління персоналом 1	Запропоновані функціональні завдання 2
1. Підсистема маркетингу, прогнозування та планування персоналу	– аналіз кадрового потенціалу; – вироблення стратегії управління персоналом; – наліз ринку праці; – прогнозування та планування потреби в персоналі; – організація реклами; – стосунки із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію набору кадрів; – оцінка кандидатів на вакантні посади; – поточне оцінювання результатів діяльності.
2. Підсистема розвитку персоналу	– технічне та економічне навчання; – підготовка та підвищення кваліфікації; – управління кар’єрою; – професійна та соціально-психологічна адаптація та профорієнтація працівників;
3. Підсистема аналізу та вдосконалення системи винагород	– нормування і тарифікація трудового процесу; – управління вибором поведінки; – розроблення системи оплати праці; – розроблення форм участі персоналу у прибутках і капіталі; – використання методів морального заохочення.
4. Підсистема умов праці	– охорона праці і техніка безпеки; – дотримання норм технічної естетики; – дотримання норм психофізіології та ергономіки праці.
5. Підсистема трудових відносин	– взаємодія із профспілками; – аналіз регулювання відносин керівництва; – соціально-психологічна діагностика; – аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; – управління організаційними конфліктами.
6. Підсистема юридичних послуг	– вирішення правових питань трудових відносин; – узгодження розпорядчих документів з питань управління персоналом.
7. Підсистема обліку персоналу	– оформлення та облік найму; – звільнення та переміщення персоналу; – інформаційне забезпечення системи управління персоналом.
8. Підсистема розвитку соціальної інфраструктури	– управління житлово-побутовим обслуговуванням; – забезпечення охорони здоров’я та відпочинку; – організація продажу продуктів харчування та товарів широкого вжитку.
9. Підсистема розроблення та вдосконалення організації структури управління	– аналіз наявної організаційної структури; – проектування організаційної структури; – розроблення штатного розпису.

Також для поліпшення ефективності управління персоналом на підприємствах гірничозбагачувального комплексу доцільно:

- поліпшити професійний розвиток персоналу на основі організації професійного навчання;
  - поліпшувати професійну майстерність менеджерів;
  - посилювати увагу до формування ділової кар'єри;
  - підвищити ефективність процесу формування резерву кадрів;
  - поліпшувати мотивацію праці персоналу;
- Останній напрямок передбачає застосування безтарифної системи оплати праці.

Отже, запропоновані напрямки удосконалення процесу управління персоналом на основі запровадження стратегії управління персоналом та застосування безтарифної системи оплати праці забезпечать підприємству стабільність колективу й подальший сталий розвиток. За рахунок запровадження заходів очікуваний індекс зростання заробітної плати складе – 1,22, а продуктивність праці – 2,11. Внаслідок зростання продуктивності праці собівартість буде знижена на 4,8 %, річний економічний ефект становитиме 100,6 млн. грн.

#### Список використаних літературних джерел:

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: уч. пособ. – М.: Вильямс, 2001. – 272 с.
2. Вудкон М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджмент. – М.: Дело, 2002. – 320 с.
3. Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. Основи менеджменту / Перекл. з англ. – К.: Основи, 2002. – 447 с.
4. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник – Львів: Бак, 2009 – 429 с.
5. Томпсон А.А.,

Струнклед А. Дж. Стратегический менеджмент: Учебн. пособие: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

6. Цал-Цалко Ю.С. Финансовый анализ. Підручник. – К.: ЦУП, 2008. – 566 с.
7. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ЦУП, 2007. – 248 с.
8. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. практич. посібник. – К.: "Знання", 2006. – 311 с.
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – 2003. – 416 с.
10. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання, 2007, – 428 с.
11. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: навч. посіб. – Львів: Тріада-плюс, 2008. – 444 с.

БРАДУЛ Олександр Михайлович – доктор економічних наук, професор кафедри обліку, аудиту і фінансового аналізу Криворізького технічного університету.

ВОЛОШИНА Катерина Андріївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва Криворізького металургійного інституту.

МАТВІЮК Ганна Сергіївна – магістрант Криворізького металургійного інституту.

#### Наукові інтереси:

- процеси менеджменту підприємства;
- системи та процеси менеджменту персоналу корпоративних підприємств.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2013 р.